



# Asociacionismo comercial espacial y revitalización urbana

## El caso de Bilbao

■ **LUCÍA MEDIANO, UNAI TAMAYO Y SUSANA TEJADA**  
Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

La relación entre comercio y ciudad se justifica desde el mismo nacimiento de las propias ciudades, ya que en muchas ocasiones se considera que es precisamente esta actividad comercial la causa de las bases económicas que justifican su origen (Hernando Ricca, A., 1986; Precedo Ledo, A., 1990).

Sin embargo, esta relación va más allá de la puramente económica; es necesario tener en cuenta la íntima relación que existe entre la actividad comercial y la vida social de una ciudad. Podemos considerar incluso que el comercio, y en concreto el “comercio tradicional”, se constituye en muchas ocasiones como un elemento que define el modo de ser de la ciudades y, en muchos casos, su propia estructura (Marrero, J. L., 1996;

Cruz, I. y Rebollo, A., 1995; Cruz Roche, I., 2004).

A pesar de esta importante relación, no es menos cierto que en los últimos años muchas ciudades han ido perdiendo atractivo global, y en concreto atractivo comercial. Al igual que en muchas ciudades europeas, en las principales ciudades españolas, el desarrollo comercial de los últimos años se ha caracterizado por una descentralización que ha derivado en una competencia entre centro urbano y periferia, lo cual ha perjudicado principalmente al comercio urbano tradicional. A pesar de ello, tal y como señalan Warnaby y Davies (1997), también podemos destacar que, en la actualidad, el clima social es favorable a la actividad comercial en los centros urbanos. Así, si en un primer

momento los procesos de revitalización de las ciudades se habían centrado principalmente en el proceso de reurbanización, a día de hoy, los poderes públicos de las ciudades europeas están tratando de facilitar el desarrollo del comercio tradicional, como forma explícita de defensa del centro urbano, potenciando principalmente la “compra lúdica” (Zorrilla, P y Elizagarate, V., 2004).

En este proceso, las instituciones públicas no pueden actuar de forma unilateral, sino que requieren de la colaboración de los propios implicados. En este caso, el sector comercial urbano. Por todo ello, en los últimos años se tiene muy clara la necesidad de la colaboración público-privada para el desarrollo de todas las iniciativas necesarias para el impulso de la ciu-



dad y su comercio, tal y como se recoge tanto en la declaración de Málaga (1999) (1), como en las medidas planteadas tras el diagnóstico efectuado por la Comisión de Urbanismo Comercial del Observatorio de la Distribución Comercial.

Dado todo lo expuesto, creemos que es necesario propiciar lugares de encuentro para el trabajo en común. Es evidente que el propio sector debe ser partícipe activo de la parte que le corresponde a “hacer ciudad”. Su labor no puede ser individual -de cada comercio y su correspondiente comerciante- sino que deben actuar conjuntamente, dado que sólo así es posible alcanzar los objetivos que les son comunes y sobre todo, convertirse en interlocutores válidos con la Administración. Por todo ello, se hace imprescindible la existencia de una representación fuerte por parte de los comerciantes, que en nuestra opinión se puede materializar a través de las asociaciones zonales.

Sin embargo, y a pesar de que parece evidente la necesidad de un asociacionismo comercial representativo, los datos que hemos obtenido no evidencian lo mismo. El modelo de asociación existente en la actualidad no parece que sea va-

lorado suficientemente por el sector, lo que hace que pierda representatividad. Las razones para justificar este hecho pueden ser muy variadas, pero al margen de ellas, también es posible que parte del problema radique en la propia configuración de estas organizaciones; es decir, en la estructura interna de las asociaciones, en las costumbres adquiridas a través de los años, e incluso en la propia mentalidad de sus miembros. Por ello, es preciso no sólo ahondar en las causas que explican los niveles de asociacionismo existentes, sino cuestionarse el propio modelo y apelar a la creatividad para buscar soluciones efectivas.

Por consiguiente, el objetivo de este trabajo se centra, tras un análisis teórico de la situación, en plantear un marco de trabajo para el desarrollo del movimiento asociativo comercial sobre la base de la colaboración público-privada, apostando por el modelo de centro comercial abierto. Para ello, analizaremos el caso de la ciudad de Bilbao y sus asociaciones comerciales espaciales, planteando un conjunto de acciones oportunas para fomentar e incrementar el grado de asociacionismo zonal existente. El trabajo se fundamenta

en un proyecto de investigación (2) que tenía como objetivo último proponer un modelo de actuación que propiciara la dinamización del comercio urbano.

Llegados a este punto, y para entender la situación actual, vamos a analizar a continuación cuál ha sido la evolución de las asociaciones a lo largo de los años y ver qué las ha llevado a configurarse tal y como las conocemos en la actualidad.

### LA EVOLUCIÓN DEL ASOCIACIONISMO: RESPUESTA A LA EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL

Los cambios acontecidos en el sistema económico, y especialmente en el sistema comercial, han ido actuando paulatinamente sobre los movimientos asociativos comerciales existentes, haciendo que con el paso del tiempo varíe el carácter de los mismos.

Tal y como puede apreciarse en el cuadro nº 1, se pueden identificar dos períodos muy diferenciados en la evolución del sector comercial en España (Casares et al., 1987, pp. 94-99):

1. Comercio tradicional.
2. Distribución masiva.

CUADRO Nº 1

#### ASOCIACIONISMO Y ESTRUCTURA COMERCIAL

PERÍODO		ETAPA 1ª	ETAPA 2ª
		- PRINCIPIOS SIGLO XX - 1959.	- A PARTIR DE 1959 (EUROPA Y EEUU). - A PARTIR DE 1970 (ESPAÑA).
CARACTERÍSTICAS	ESTRUCTURA COMERCIAL	- ESTRUCTURA TRADICIONAL. - ÁREAS COMERCIALES DE PEQUEÑA DIMENSIÓN. - ESCASA PERMEABILIDAD ENTRE ELLAS. - EL COMERCIANTE NO ES CONSIDERADO COMO EMPRESARIO. - OFERTA INFERIOR A LA DEMANDA.	- APARICIÓN DE NUEVOS FORMATOS COMERCIALES: GRANDES ALMACENES, AUTOSERVICIOS, ETC. - CAMBIOS EN HÁBITOS DE CONSUMO Y EN TRADICIONALES CIRCUITOS DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES. - OFERTA SUPERIOR A LA DEMANDA.
	ASOCIACIONISMO	- EVOLUCIÓN LENTA. - SE PRODUCE EN AQUELLAS ZONAS TRADICIONALMENTE RECEPTORAS DE CONSUMIDORES.	- NUEVOS PLANTEAMIENTOS EN LA ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y TECNOLOGÍA. - ASOCIACIONISMO DE INTEGRACIÓN: CADENAS VOLUNTARIAS Y COOPERATIVAS DE DETALLISTAS.

FUENTE: Elaboración propia a partir de Casares et al., 1987.



En los primeros años de la segunda etapa, tal y como señala Lluch Lluch, R. (1999, p.10), a pesar del impacto de los nuevos formatos comerciales sobre el pequeño comercio, no existe un alto grado de preocupación inicial, pues no se prevé el volumen de fuga comercial que las superficies de periferia pueden llegar a provocar. Asimismo, y desde el plano público, no se alcanza a ver las implicaciones que suponen estas estructuras comerciales en otros ámbitos, además del comercial. En esta situación, el comercio asociado tiene sus preocupaciones y ocupaciones centradas en los problemas de su sector específico y sus reivindicaciones no contemplan todo aquello relacionado con el entorno en el que se desarrolla su actividad.

Con la llegada de la década de los 60 y más claramente en la de los 70, se producen un conjunto de cambios en el comercio asociado, provocados una vez más por los acontecimientos externos. Por un lado se implantan, entre otras, una serie de modificaciones impositivas y legislativas que afectan directamente al sector y que actúan como catalizador del cambio en el mismo. Por otro lado se produce una rápida aparición de nuevas fórmulas comerciales, como supermerca-

dos e hipermercados fundamentalmente, y los primeros centros comerciales, provocando una competencia entre comercio urbano y comercio periférico, paralela a los cambios en los estilos de vida. Todo ello incentiva un desplazamiento de los compradores hacia la periferia (Lluch Lluch, R., 1999, p.11; Casares, J. et al., 1987, p.10).

El desarrollo del movimiento asociativo en este contexto se caracteriza por ser un movimiento "en contra de". No se trata de una oposición constructiva, en el sentido de unirse para potenciar nuevas fórmulas de actuación, sino que se limita a "oponerse a" y buscar culpables fuera del sector, reclamando la actuación de otros organismos, como Administraciones Públicas, Cámaras de Comercio, etc. Todavía no reaccionan de forma suficiente (3). Esta etapa, considerada "primaria" por Lluch Lluch, R. (1999, p.12) y que atraviesan la mayoría de las asociaciones comerciales, implica una visión reivindicativa que les impide aprovechar la oportunidad que les brinda la fuerza de su unión para desarrollar un cambio estratégico del sector, que les permita recuperar o mejorar su capacidad competitiva. Su visión continúa siendo a corto plazo, limitándose en las asociaciones más activas

a reaccionar, lo que supone que en muchos casos agotarán recursos en el corto plazo, que a su vez limitará su capacidad de actuación en el medio y largo plazo (4).

No obstante, con el transcurso del tiempo, la consigna "en contra de" va perdiendo efectividad. Si en un primer momento sirve como nexos, con el paso del tiempo y conforme se hace necesario desarrollar un programa asociativo profesionalizado, va perdiendo fuerza.

### **NECESIDAD DE NUEVAS ESTRUCTURAS ASOCIATIVAS ANTE LAS OPORTUNIDADES PARA EL COMERCIO TRADICIONAL**

A pesar de todo, el hecho de que las asociaciones no hayan rentabilizado al máximo la fuerza de su unidad no significa que en los tiempos que corren haya dejado de ser necesaria su actuación. El entorno actual hace, si cabe, más necesaria la actuación de este tipo de organizaciones, siempre y cuando evolucionen hacia unas estructuras modernas y eficientes que favorezcan su agilidad a la hora de aprovechar las oportunidades existentes.

El consumidor es ecléctico y en muchos casos busca una oferta diferente frente a la oferta casi clónica de las grandes superficies y centros comerciales periféricos. Esto se ve favorecido, a su vez, por la tendencia natural de la sociedad a apoyar al débil, defendiendo al comercio tradicional como parte de nuestra cultura, habiéndose extendido en los últimos tiempos un cierto rechazo e imagen negativa de las grandes superficies en la opinión general y entre determinados colectivos en particular (García Escalona, E., 1997, p. 12; Sainz de Vicuña, J.M., 1996, p. 232; Warnaby, G. y Davies, B.J., 1997).

Por todo ello, el asociacionismo comercial hoy en día debe resolver problemas diferentes a los de hace unos años. Es necesario que las asociaciones no se limiten a reaccionar, sino que deben buscar indicios que les permitan identificar los cambios en el entorno y, de esa forma, ser capaces de desarrollar vías para aprovecharse de los mismos. Se trataría,



incluso, de ser ellas mismas las que inicien esos cambios (5).

Por tanto, y para que realmente sean representativas del sector, las asociaciones comerciales espaciales deben ser capaces de atraer, de nuevo, al mayor número de comercios. Para ello, es imprescindible que al minorista le sean tangibles las ventajas de asociarse.

### ANÁLISIS DEL FENÓMENO ASOCIATIVO EN BILBAO. ESTUDIO EMPÍRICO

Una vez contextualizado el marco teórico de la investigación, exponemos a continuación la metodología empleada y algunas de las principales conclusiones (6) obtenidas de los resultados del estudio sobre el asociacionismo comercial de tipo zonal llevado a cabo entre los comerciantes bilbaínos.

En lo que respecta a la metodología empleada, se desarrollaron dos trabajos de campo; uno para recoger información entre el colectivo de comerciantes asociados y otro para el de no asociados. Para ello se elaboraron sendos cuestionarios, de estructura muy similar en cuanto a las líneas generales de información a recoger, pero con algunas preguntas específicas dadas las diferencias entre ambos colectivos, tal y como puede apreciarse en el cuadro nº 2 (7).

En el caso de los comerciantes asociados, el cuestionario utilizado para el estudio se dividió en dos bloques de preguntas, cuyos objetivos eran, en primer lugar, determinar el grado de conocimiento y satisfacción del entrevistado con los servicios ofrecidos por la asociación de comerciantes a la que pertenece y, en segundo, recoger opiniones acerca de la gestión de la asociación y el grado de participación en la misma por parte del entrevistado.

Con el grupo de comerciantes no asociados, el análisis se centró en tratar de obtener información acerca de aspectos tales como los motivos que explicaran su rechazo a asociarse, el grado de conocimiento de los servicios ofrecidos por las asociaciones y la valoración de los mis-

CUADRO Nº 2

### FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO

<b>COMERCIANTE ASOCIADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POBLACIÓN: 1.195 COMERCIOS ASOCIADOS.</li> <li>- TAMAÑO MUESTRAL: 234 ENCUESTAS.</li> <li>- TIPO DE MUESTREO: MUESTREO ALEATORIO ESTRATIFICADO POR ÁREAS COMERCIALES CON AFIJACIÓN PROPORCIONAL.</li> <li>- ERROR MUESTRAL DEL 5% PARA UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 95,5%.</li> <li>- LA SELECCIÓN DE LAS UNIDADES MUESTRALES SE REALIZÓ MEDIANTE UN MUESTREO SISTEMÁTICO SIN REEMPLAZAMIENTO.</li> </ul>
<b>COMERCIANTE NO ASOCIADOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- POBLACIÓN: 5.148 COMERCIOS.</li> <li>- TAMAÑO MUESTRAL: 258 ENCUESTAS.</li> <li>- TIPO DE MUESTREO: MUESTREO POR CUOTAS, CONSIDERANDO LAS DIFERENTES ÁREAS COMERCIALES.</li> <li>- ERROR MUESTRAL DEL 5,6% PARA UN NIVEL DE CONFIANZA DEL 95,5%.</li> <li>- LA SELECCIÓN DE LAS UNIDADES MUESTRALES SE REALIZÓ MEDIANTE UN PROCEDIMIENTO DE RUTAS ALEATORIAS.</li> </ul>

FUENTE: *Elaboración propia.*

mos, las razones que les llevarían a asociarse o la opinión que tienen acerca de cómo debería gestionarse la asociación zonal.

### PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO Y COMPARATIVA DE RESULTADOS

Señalamos a continuación los resultados más relevantes obtenidos a partir del análisis de las respuestas de los dos colectivos de comerciantes que tomaron parte en el estudio (8).

- **Razones para la asociación/no asociación**

En el caso de los comerciantes asociados existe un reconocimiento generalizado de que las asociaciones zonales de comerciantes son organismos útiles para la consecución de ciertos intereses comunes. Consideran que la asociación favorece el atractivo de su zona y les permite conocer a otros comerciantes; sin em-

bargo, no creen que su situación particular en términos económicos sea mejor gracias a la asociación.

Los comerciantes no asociados, por el contrario, en líneas generales no aprecian ninguna ventaja clara derivada de pertenecer a la asociación y éste es el principal motivo por el que no se asocian. Las razones por las que estarían dispuestos a asociarse están relacionadas con la obtención de resultados claros, derivados del asociacionismo y con una mejora en la gestión de la asociación.

- **Conocimiento de las acciones y servicios ofrecidos por las asociaciones**

Los comerciantes asociados entienden, mayoritariamente, que la asociación se esfuerza en dar a conocer sus acciones a los comerciantes de la zona. Asimismo, dichos comerciantes tienen conocimiento de ellas, sobre todo, gracias a la comunicación escrita.



Con respecto a los comerciantes no asociados, muchos de los entrevistados no han sido informados de la posibilidad de pertenecer a una asociación zonal, siendo éste uno de los motivos más importantes para explicar su no asociación. Por tanto, no conocen, en términos generales, los servicios que les ofrece la asociación de su zona.

• **Valoración de los servicios de la asociación (1 a 5 puntos)**

En el cuadro nº 3 se presenta un resumen comparativo con la valoración que los dos colectivos hicieron de los diferentes servicios ofrecidos por la asociación.

En términos generales, los comerciantes asociados otorgan puntuaciones más elevadas que los no asociados a los servicios ofrecidos por las asociaciones. Como es lógico, el valor percibido es superior para los mismos.

Los comerciantes no asociados valoran más lo servicios destinados a sus propios comercios, mientras que entre los comerciantes asociados se valora en mayor medida los servicios cuyos beneficios son colectivos.

En términos generales, los comerciantes, tanto asociados como no asociados, entienden la labor de la asociación, prin-



cialmente, en el ámbito del impulso del atractivo de la zona. Entre los servicios que podría prestar la asociación, los más valorados son los relacionados con la función de mediación ante las Administraciones Públicas. También existe coincidencia entre los servicios menos valorados. Para ambos colectivos la tarjeta de cliente o los servicios de asesoría están entre las últimas posiciones; sin embargo, la bolsa de trabajo tiene una im-

portancia relativa mayor para los no asociados, mientras que para los asociados la página web tiene una importancia relativa mayor.

• **Valoración gestión de la asociación**

Entre los comerciantes asociados, la valoración media de la asociación es, en líneas generales, de moderada a buena. Por lo general, estos comerciantes son reacios a los sacrificios personales en

CUADRO Nº 3

**RESUMEN COMPARATIVO DE RESULTADOS DEL ESTUDIO**

SERVICIOS MÁS VALORADOS COMERCIANTES ASOCIADOS		SERVICIOS MÁS VALORADOS COMERCIANTES NO ASOCIADOS	
- PRESIONAR A LA ADMINISTRACIÓN	4,49	- PRESIONAR A LA ADMINISTRACIÓN	4,30
- CANALIZACIÓN QUEJAS ADMINISTRACIÓN	4,43	- APARCAMIENTO SIN OTA	4,14
- CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	4,26	- CANALIZACIÓN QUEJAS ADMINISTRACIÓN	4,12
- CURSOS DE FORMACIÓN	4,18	- NEGOCIACIÓN DE DESCUENTOS	4,04
- BOLETINES INFORMATIVOS	4,11	- CAMPAÑAS PUBLICITARIAS	3,85
- ANIMACIÓN Y AMBIENTACIÓN ZONA	4,07	- ANIMACIÓN Y AMBIENTACIÓN ZONA	3,72
- NEGOCIACIÓN DE DESCUENTOS	3,98	- CURSOS DE FORMACIÓN	3,59
- APARCAMIENTO SIN OTA (9)	3,94	- BOLSA DE TRABAJO	3,49
- PROMOCIONES CONJUNTAS	3,79	- BOLETINES INFORMATIVOS	3,42
- PÁGINA WEB	3,71	- PROMOCIONES CONJUNTAS	3,33
- SERVICIOS DE ASESORÍA	3,70	- SERVICIOS DE ASESORÍA	3,30
- BOLSA DE TRABAJO	3,56	- PÁGINA WEB	3,05
- TARJETA DE CLIENTE	3,34	- TARJETA DE CLIENTE	2,95

FUENTE Elaboración propia.

GRÁFICO Nº 1

**MARCO DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO DEL ASOCIACIONISMO ZONAL. EL CASO DE BILBAO**

cuanto a la participación en las tareas de la asociación y adoptan una actitud pasiva. Resulta por ello cuanto menos curioso que deseen que la gestión de la asociación la desarrolle una junta directiva formada por comerciantes de la zona frente a la contratación de una gestión profesional.

Por lo que respecta a los comerciantes no asociados, el escaso número (alrededor del 10%) que se pronuncian sobre la gestión actual de la asociación, la valoran de forma muy negativa, por lo que reclaman un giro en la gestión de dichas asociaciones. Además, opinan, casi a partes iguales, que la asociación debería ser gestionada por una persona independiente contratada al efecto, o bien por un comerciante de la zona.

### CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN PARA INCENTIVAR EL ASOCIACIONISMO COMERCIAL EN BILBAO

Antes de pasar a exponer las propuestas que consideramos conveniente poner en práctica de cara al logro de un mayor nivel de asociacionismo entre los comerciantes bilbaínos, es necesario tener en cuenta que las medidas para incentivar el asociacionismo zonal deben desarrollarse en un marco de trabajo definido por la planificación estratégica del comercio, en este caso, de Bilbao. Así, si bien el estudio realizado se ha centrado básicamente en el análisis del fenómeno asociativo zonal, no cabe hablar del mismo sin hacer referencia a la realidad en que se circunscribe, esto es, la actividad comercial.

Por esta razón, presentamos, tal y como se recoge en el gráfico nº 1, el marco en el que han de tomarse las decisiones para favorecer asociaciones fuertes y estables que redunden en un comercio profesional y atractivo.

Es preciso establecer una imagen global del comercio de una ciudad si se desea que éste sea un referente en el posicionamiento de la misma, generando atracción y, consecuentemente, evitando fugas de gasto hacia entornos comerciales de la periferia. Para ello es necesario que exista un alto grado de compromiso entre las instituciones públicas (la Administración municipal) y la actividad privada, porque ambas se benefician. Por ello, abogamos por el esquema de las 4 "A" como marco para el desarrollo del Plan de



Marketing del Comercio que permita enunciar los objetivos a alcanzar por éste, así como las acciones necesarias para su logro.

La realidad comercial de una ciudad, como por ejemplo Bilbao, es compleja en la medida en que existen distintas zonas, cada una con características propias que les otorga su carácter diferencial, y que constituyen el fundamento para atraer la atención del ciudadano o visitante.

Es evidente que los intereses de las diferentes áreas comerciales no son coincidentes. Por ello, cada área comercial debe definir su función en el contexto comercial y establecer las acciones necesarias para lograr sus propios objetivos (acordes a su posicionamiento y segmento de mercado al que desean atender) en coherencia con los objetivos globales y respetando los mismos.

Se trata de que cada zona comercial, considerando sus particularidades, establezca su propio plan de marketing y es precisamente en este contexto en el que cabe reflexionar sobre el papel de la asociación como ente que aglutina los intereses de los comerciantes de un área en cuestión y puente en la relación entre el comercio y la Administración.

Así pues, entendemos que no cabe ha-

blar de un único modelo de asociación, sino que ésta deberá velar por atender los intereses concretos de su zona y hacer que los comerciantes así lo perciban. Para ello, es muy importante hacer tangibles los esfuerzos de la asociación, sus logros e incluso sus temas pendientes.

#### **PROPUESTA DE MEDIDAS A ADOPTAR PARA INCENTIVAR EL ASOCIACIONISMO COMERCIAL ESPACIAL**

Las propuestas que a continuación se presentan, han sido agrupadas en bloques temáticos, si bien consideramos que todas ellas están interrelacionadas y que habría que entenderlas de forma global.

##### **Propuestas organizativas**

- Se hace imprescindible apostar por asociaciones profesionales, dando ya el salto definitivo con la contratación de gerentes profesionales no implicados directamente en la propiedad de un comercio, pero conocedores de la actividad comercial. El desarrollo de una gestión profesionalizada será de vital importancia para la consecución de la dinamización de una zona comercial.

- También sería aconsejable una gestión participativa entre comerciantes y gerente profesional contratado, de tal forma que los comerciantes analizaran las propuestas de la gerencia, las complementaran o las modificaran, enriqueciendo el resultado final con los diferentes puntos de vista. Para ello, la gerencia deberá contar con la suficiente habilidad para motivar a estas personas e incentivar su participación.
- Algunas de las tareas que la gerencia debe desarrollar deben dirigirse, en primer lugar, hacia la realización de un plan de marketing capaz de trazar las líneas a desarrollar en una zona comercial, que recoja voluntades de los distintos comerciantes, que sea capaz de involucrar a la Administración, que piense en planes de acción concretos, etc., tal y como sucede en cualquier empresa.

##### **Gestión de los sistemas de información**

La gestión adecuada de unos sistemas de información completos se considera imprescindible como base para la realización de cualquier planificación por parte de las asociaciones.

- La primera de las actuaciones, a nuestro entender básica para el desarrollo de cualquier acción posterior, se centra en la actualización y gestión de las bases de datos que recojan y registren los comercios, tanto asociados como no asociados. No se puede plantear llevar a cabo ningún tipo de actividad si no se conoce perfectamente el público objetivo.
- Para mantener las bases de datos actualizadas permanentemente, sería deseable establecer un canal directo de comunicación entre el Ayuntamiento, la Cámara de Comercio y las asociaciones, con el objeto de proporcionar información acerca de las nuevas aperturas de comercios y de las bajas que se vayan produciendo.



- Además de esta base de datos, consideramos imprescindible que cada asociación posea un listado pormenorizado y por escrito de todas las actividades y servicios que desarrollan y prestan. Parece una labor básica, pero en muchas ocasiones la labor del día a día hace que no se mantenga un registro de las mismas y sea imposible el control de la eficacia de cada una de ellas.

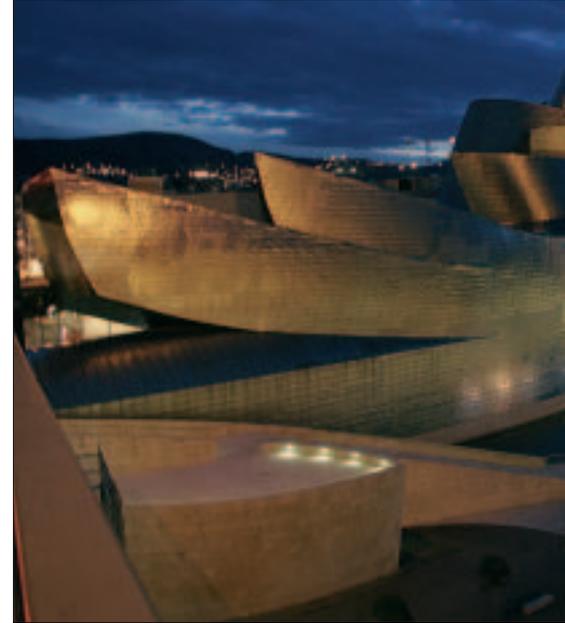
### Campañas de comunicación

No es factible incrementar el nivel de asociados tratando de presentar ventajas ambiguas que no son percibidas de forma clara por los comerciantes. Hay que trabajar los beneficios de la asociación como beneficios zonales que derivan en ventajas para cada comercio en concreto y comunicarlos convenientemente. Para ello es muy importante trabajar la variable comunicación.

- Es preciso hacer saber lo que la asociación hace en beneficio de la zona, cómo consigue atraer gente mediante actividades de animación y su grado de interlocución con la Administración. Creemos que seguir trabajando con argumentos como la prestación de servicios de formación o la posibilidad de acceder a servicios a precios más competitivos ha quedado obsoleto. Ahora lo importante es hacer tangibles las ventajas de pertenecer a un grupo con capacidad para tomar decisiones que afectan a la zona comercial en su propio beneficio, de incentivar el deseo de pertenencia a la asociación generando el sentimiento entre los comerciantes no asociados de que, de no asociarse, están perdiendo la oportunidad de participar en las propuestas de dinamización de la zona.
- Para ello es necesario establecer las medidas de control oportunas (indicadores tales como número de visitantes o incremento de consumidores ante actividades de animación de calle, incremento de ventas tras la puesta en marcha de acciones co-

municacionales, etc.) que permitan poner de manifiesto, es decir hacer tangibles, los beneficios de estar asociado.

- La asociación debe favorecer la actividad en todas las zonas del área comercial y no discriminar a ninguno de los comercios, facilitando el desarrollo de actividades en todas ellas.
- Igualmente, conviene impulsar una comunicación constante entre asociación y asociados para recoger el sentir de estos últimos en cada momento. Una posibilidad podría encontrarse en la comunicación directa. A tal efecto, y a pesar de que en este momento pueda ser un medio poco utilizado por los asociados, otra posibilidad que se podría aprovechar son las páginas web de cada una de las asociaciones.
- Para que esta aportación de sugerencias sea efectiva, es necesario que desde la asociación se gestione de tal forma que el asociado se percate de que realmente funciona. Es decir, no sirve de nada que se aporten sugerencias si las personas que las han realizado no detectan que han sido tenidas en cuenta. Por ello, se propone que con la convocatoria de las reuniones periódicas de la asociación, se incluya un listado con todas aquellas sugerencias que hayan sido realizadas por parte de los asociados, con el objeto de que puedan ser discutidas en las asambleas.
- El planteamiento anterior nos sirve para enlazar, precisamente, con un aspecto que es necesario revitalizar en las asociaciones, cual es la convocatoria de reuniones. Está claro que la asistencia a las mismas es muy reducida, por lo que las asociaciones deberían hacer un esfuerzo para fomentar la asistencia y la participación visitando, por ejemplo, a los comerciantes que no vuelven a acudir, para interesarse por sus motivos. Si esta labor de contacto directo es demasiado costosa para el caso



de asociaciones pequeñas con poco personal, se podría realizar el contacto de manera telefónica. El objetivo sigue siendo mejorar la relación asociado-asociación.

- Es oportuno gestionar a los asociados como si de clientes se tratara (en realidad son clientes internos); es decir, realizar una labor de fidelización de los miembros de la asociación y que se sintieran a gusto, potenciando de esta forma la labor de prescriptor de cada asociado frente a los no asociados.
- Gran parte de los asociados demanda un mayor esfuerzo comunicacional por parte de la asociación, para dar a conocer tanto las acciones que realiza como los comercios que la componen. En este sentido, sería interesante plantear un plan de comunicación a desarrollar a lo largo de todo el año y no únicamente cuando se llevan a cabo acciones puntuales, o en fechas concretas. Habría que fijar objetivos, seleccionar al público destinatario de cada campaña (consumidores finales, asociados, no asociados, Administraciones Públicas...), determinar las herramientas comunicacionales más adecuadas a cada caso, fijar el presupuesto y es-





tablecer instrumentos de control para ver en qué medida se han alcanzado los objetivos iniciales.

- Las campañas de comunicación propuestas no deberían tener como único destinatario los comercios asociados, sino que deberían dirigirse de igual manera hacia los consumidores finales. El objetivo principal sería conseguir una vinculación del consumidor con los comercios asociados, de tal forma que sus compras se realizaran en estos establecimientos. Si se logra, los comercios no asociados apreciarían la necesidad de asociarse en mayor medida. Entendemos que esta cuestión no es fácil de alcanzar, toda vez que existen comercios no asociados con una oferta atractiva que ya de por sí es fundamental en la decisión del consumidor final. Sin embargo, es importante tratar de establecer estos vínculos, aunque sea lentamente.
- Las propuestas de comunicación relacionadas con la captación de nuevos socios comparten con las campañas dirigidas a los asociados la importancia del contacto directo. Así, la gerencia debería planificar cuidadosamente un calendario de visitas, y los argumentos que se ex-

pondrán para convencer al no socio. La entrevista debe ser minuciosamente preparada, de tal forma que al comerciante no asociado, primero, se le presente la asociación; segundo se le informe de sus funciones y servicios y cómo éstos pueden ser de utilidad para el comercio de la zona, y, tercero, se le transmita el deseo de la asociación de que pase a formar parte de ella, ya que se entiende que su colaboración (con nuevas ideas, propuestas, etc.) sería fundamental. En definitiva, se trata de que el comerciante no asociado considere que su participación es apreciada no como un ingreso más, sino como alguien que colabora y que a la vez se beneficia de ello.

- También puede ser interesante que este trabajo de captación lo realice un comercial con experiencia contratado a tal efecto. Debe ser alguien habituado al trato directo, que transmita confianza, que se implique con el comercio y que considere los mismos pasos que se han señalado anteriormente.

#### **Propuesta de nuevos servicios a prestar por las asociaciones**

A pesar de las restricciones presupuestarias de las asociaciones, éstas deberían ser capaces de innovar a través de la creación de nuevos servicios. Estos nuevos servicios no tienen por qué dirigirse en exclusiva a los asociados, sino que pueden ser servicios dirigidos hacia el consumidor final desde los comercios asociados, de tal manera que éste discrimine positivamente a éstos a la hora de realizar las compras en este tipo de establecimientos.

- Teniendo en cuenta la necesidad de fidelización de los clientes, proponemos la implantación de una tarjeta de cliente, que pueda ser empleada en todos los comercios asociados y que permita acumular puntos canjeables a final de año. Podría elaborarse un catálogo con regalos pro-

venientes de los distintos comercios de la asociación.

- Otro servicio que se puede dirigir a los consumidores, y que puede resultar novedoso y positivamente valorado entre los mismos, consistiría en la creación de un servicio de consignación. Se trataría de centralizar físicamente las compras de los clientes en un área comercial concreta, para su recogida posterior en un horario elegido por él o bien para su envío a domicilio. De este modo, el cliente no requiere la utilización de automóvil y puede disfrutar de forma cómoda de las actividades de ocio en la zona tras el cierre de los comercios sin la incomodidad de cargar con las compras realizadas.

#### **Vinculación de las asociaciones con el entorno que les rodea: una propuesta a medio y largo plazo**

Consideramos que las propuestas a desarrollar por parte de las asociaciones no deberían centrarse de manera exclusiva en el momento inmediato. Es decir, se hace necesaria una visión a largo plazo y una vez configuradas como organizaciones profesionalizadas, potenciar sus relaciones con el entorno que les rodea.

- La dinamización de las zonas comerciales requiere actuaciones por parte de todos aquellos grupos que forman parte del entorno (vecinos, hostelería, etc.). No se trata de que las asociaciones de comerciantes soliciten una cuota a estos grupos, sino de que actúen como elemento catalizador de la cooperación entre todos ellos, desarrollando actividades de colaboración de forma continua.
- Por un lado, las propias asociaciones deberían realizar un inventario de todos aquellos temas comunes para potenciar la unión.
- Por otro, deberían informar a estos colectivos de cuáles son los comercios que pertenecen a la asociación, detallando al mismo tiempo aquellas actividades desarrolladas por la misma y que hayan incidido más clara-



mente en la mejora de la vitalidad de la zona. A partir de tal información, las asociaciones podrían desarrollar campañas de comunicación incidiendo en los beneficios de realizar la compra en los comercios de la zona.

- Por último, se deberían establecer vínculos de colaboración de forma estable, en forma de reuniones periódicas, con estas agrupaciones, con el objetivo de poner en práctica actuaciones conjuntas que beneficien tanto a vecinos como a hosteleros o comerciantes.

### CONCLUSIONES

Para concluir, podemos decir que, tal y como hemos reflejado en este trabajo, una gestión eficaz del área comercial urbana requiere de una colaboración entre todos los entes implicados en la misma (Administraciones, vecinos, comerciantes...). Para la consecución de tal objetivo será necesario el impulso de metodologías que favorezcan e incentiven la participación de todas las partes afectadas.

Por parte de los comerciantes, es necesario que éstos tomen conciencia de la importancia de trabajar de forma conjunta, sin que ello suponga ningún tipo de ingerencia en la gestión individual de sus empresas. Para ello se requieren organizaciones asociativas fuertes, que centren su actividad en la consecución de beneficios tangibles y apreciables por parte de este colectivo. En este sentido, la profesionalización de la gestión de este tipo de organizaciones se configura como elemento esencial en este proceso. Su actuación deberá centrarse en aspectos que potencien una gestión participativa, que recoja voluntades de los distintos comerciantes y que mejore la relación asociación-asociado. Ello permitirá la implicación de un mayor número de comerciantes en las asociaciones. ■

**LUCÍA MEDIANO, UNAI TAMAYO  
Y SUSANA TEJADA**

Universidad del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea

### NOTAS

(1) Documento que recoge las diecinueve propuestas derivadas de las conclusiones obtenidas en el I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad, celebrado en Torremolinos (Málaga), en 1999, cit en Molinillo, 2002.

(2) Este trabajo recoge parte de las conclusiones obtenidas en el proyecto de investigación "Análisis del asociacionismo comercial espacial en los núcleos urbanos y su incidencia en la competitividad del sector y en la configuración de las ciudades como polos de atracción de ciudadanos, empresas y turistas", que recibió financiación en 2002 del Programa Universidad-Empresa del Gobierno Vasco y la Universidad del País Vasco (nº proyecto: UE02A14). El equipo investigador estaba formado además de por los autores de este artículo por los profesores Zorrilla, P.; Charterina, J. y Forcada, J. y contó con la colaboración de Torre, A. (becaria) y Churrua, A., gerente de Bilbao Dendak, entidad colaboradora en la financiación y desarrollo de la investigación.

(3) Si extrapoláramos esta situación al mundo empresarial, nos encontraríamos ante unas organizaciones denominadas "rezagadas" que se caracterizan por resistirse a reconocer las primeras señales de que el mercado está cambiando (Harper, C., 2000, p.83).

(4) Volviendo a comparar la situación de las asociaciones con el mundo empresarial, estas asociaciones más activas se podrían asemejar a lo que se denomina como "empresas reactivas" (Harper, 2000).

(5) Nos encontraríamos frente a lo que en el ámbito empresarial se denominan "empresas proactivas" (buscan los indicios para identificar los cambios) o "empresas de vanguardia" (provocan los cambios) (Harper, C., 2000).

(6) Dado el objetivo de este artículo, recogemos únicamente los resultados relacionados con el asociacionismo comercial zonal en Bilbao, y en concreto nos referiremos a los resultados del análisis univariante.

(7) Previamente al estudio cuantitativo, se efectuó un análisis cualitativo con dinámicas de grupo en las que participaron, entre otros, gerentes de asociaciones zonales, comerciantes asociados y comerciantes no asociados.

(8) Es importante destacar que en la presentación de la información nos hemos centrado en aquellas preguntas cuyos resultados pueden ser extrapolados a otros municipios de similares características que Bilbao.

(9) El término OTA es empleado en Bilbao para denominar al sistema de aparcamiento público en las calles de dicho municipio gestionado por el Ayuntamiento.

### BIBLIOGRAFÍA

- CASARES, J.; BRIZ, J.; REBOLLO, A. y MUÑOZ, P. (1987): *La Economía de la distribución comercial*, Ed. Ariel, Barcelona.
- CRUZ ROCHE, I. y REBOLLO ARÉVALO, A. (1995): "Actuaciones públicas para articular el sistema de distribución. Plan Marco de modernización del comercio interior". *Distribución y Consumo*, Ed. Mercasa, nº 23; Madrid; pp.46-55.
- CRUZ ROCHE, I. (2004): "La regulación de los horarios comerciales". *Distribución y Consumo*, 77, Ed. Mercasa, Madrid, pp.5-10.
- GARCÍA ESCALONA, E. (1997): "Espacio central y actividad comercial". *Distribución y Consumo*, Ed. Mercasa, nº 34, Junio-Julio, pp.11-21
- HARPER, C. (2000): *Planificación: base de la gestión anticipatoria*. *Harvard Deusto Business Review*, nº 98, Septiembre - Octubre.
- HERNANDO RICA, A. (1986): *Hacia un mundo de ciudades. El proceso de urbanización*, Ed. Cincel S.A., Madrid.
- LLUCH LLUCH, R. (1999): *Reflexiones sobre el Asociacionismo Comercial en la Comunidad Valenciana* Ed. COVACO, Valencia.
- MARRERO, J. L. (1996): "Apuntes para una política de comercio interior". *Distribución y Consumo*, Ed. Mercasa nº 29, Madrid, pp.123-129.
- MINISTERIO DE ECONOMÍA. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo: Dirección General de Política Comercial (1999): *Estudio sobre la estructura del comercio minorista en España*.
- MOLINILLO JIMÉNEZ, S. (2002): *Centros Comerciales de Área Urbana*. Ed. ESIC, Madrid, pp. 44-45.
- PRECEDO LEDO, A. (1990): *Geografía de España. La Red Urbana*. Ed. Síntesis. Madrid
- SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J. M. (1996): *Distribución Comercial: opciones estratégicas*, Ed. ESIC, Madrid.
- WARNABY, G. y DAVIES, B.J. (1997): "Cities as services factories? Using the servuction system for marketing cities". *International Journal of Retail & Distribution*, Vol 25, Num 6, pp. 204-210.
- ZORRILLA, P.; CHARTERINA, J.; FORCADA, J.; TAMAYO, U.; TEJADA, S. y MEDIANO, L. (2002): "Análisis del asociacionismo comercial espacial en los núcleos urbanos y su incidencia en la competitividad del sector y en la configuración de las ciudades como polos de atracción de ciudadanos, empresas y turistas". Programa Universidad-Empresa del Gobierno Vasco y la Universidad del País Vasco (nº proyecto: UE02A14).
- ZORRILLA, P. y ELIZAGARATE, V. (2004): El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades". *Distribución y Consumo*, Ed. MERCASA, nº 78, Madrid, pp.101- 111.