



# COLECCIÓN DE LAS MEJORES PRÁCTICAS INTERNACIONALES PARA MÉTODOS ECONÓMICOS DE ANÁLISIS DE ÁREAS URBANAS DEL CENTRO.

## Informe final del Componente 3

### “Desarrollo y aplicación piloto de métodos de análisis económicos de áreas urbanas centrales”

Ciudad y país: **Patras, Grecia.**

Nombre de la persona de contacto y posición profesional:

**Dr. Ioannis Kostopoulos** (asesor del alcalde).

Detalles del contacto:

**ADEP, Calle El. Venizelou & Solomou , Patras, Grecia**

**E-mail: [kostopul@patras.gr](mailto:kostopul@patras.gr)**

**Tel.: +302610966318, Mov.:+306936648646**

Informe realizado por (nombre y ciudad):

**ADEP (Patras Municipal Enterprise for Planning & Development  
–Patras) -- (Iniciativa Municipal de Patras para el planeamiento  
y desarrollo)**

# ÍNDICE

<b>Introducción .....</b>	<b>3</b>
<b>Importancia del Análisis Comercial .....</b>	<b>3</b>
<b>Análisis de la Metodología.....</b>	<b>4</b>
<b>Fase 1: Determinación de la Base Económica de la Región.....</b>	<b>5</b>
<b>Fase 2: Seguimiento de los Indicadores Apropriados.....</b>	<b>7</b>
<b>Fase 3: Valoración de los Factores Cualitativos .....</b>	<b>9</b>
<b>Fase 4: Identificación de Áreas con Potencial Comercial.....</b>	<b>10</b>
<b>Aplicación de la Metodología .....</b>	<b>12</b>
<b>Observaciones Iniciales.....</b>	<b>12</b>
<b>Implementación del Método en Bolonia .....</b>	<b>13</b>
<b>Implementación del Método en Módena .....</b>	<b>13</b>
<b>Implementación del Método en Padova.....</b>	<b>14</b>
<b>Implementación del Método en Patras .....</b>	<b>15</b>
<b>Implementación del Método en Santa Cruz de Tenerife .....</b>	<b>15</b>
<b>Implementación del Método en Coimbra .....</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones .....</b>	<b>16</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>22</b>
<b>APÉNDICE A .....</b>	<b>24</b>

## **Introducción**

Este documento es el informe final del componente 3 del Proyecto Urbe Viva. La meta final del Proyecto es: “Desarrollar un modelo operativo común para ponerlo a prueba en las ciudades asociadas para implementar políticas integradas de recalificación de áreas urbanas a través del un órgano único de gestión”.

Los Objetivos del Componente 3 del Proyecto son:

- La elaboración de un método económico para analizar y estudiar las áreas centrales urbanas donde es posible desarrollar políticas, intervenciones, programas y proyectos para la regeneración urbana del comercio al por menor.
- Aplicación del método de análisis en dos áreas centrales urbanas de cada ciudad asociada.

En las próximas secciones, presentaremos la metodología propuesta para analizar las áreas candidatas para la regeneración del tipo de comercio ya mencionado, examinando las ventajas y problemas que se han encontrado por parte de las ciudades asociadas que la han aplicado, y trazar las conclusiones de sus experiencias.

## **Importancia del Análisis Comercial**

En las últimas tres décadas, las pequeñas ciudades de Europa han experimentado unas continuas fugas económicas de las áreas del centro a localidades periféricas suburbanas. Ha habido una pérdida de actividad social y económica en el centro después del cierre de comercios minoristas y otros tipos de negocios para situarse en centros comerciales cerrados. El centro continúa sufriendo dificultades económicas debido a la fuerte rivalidad entre el

comercio minorista y las grandes tiendas con descuentos importantes, y centros comerciales regionales. La zona centro de ciudades pequeñas afronta un alto índice de locales vacíos y una mezcla de minoristas con pocos recursos.

Sin embargo, generalmente se acepta que las zonas centrales juegan un papel único dentro de cada ciudad y región. En muchos aspectos, una calidad de vida asequible para todos los residentes de la ciudad y región viene determinada por el éxito, vitalidad y prosperidad económica del centro. Un análisis detallado de la función de las áreas del centro, que determina la calidad de vida en cada ciudad y en la región correspondiente se puede encontrar en Gratz y Minz (1998), Healey (1997) y Ihlanfeldt (1995).

Como consecuencia, el esfuerzo para revitalizar las áreas urbanas centrales produce múltiples beneficios no sólo para los residentes de estas áreas sino para los residentes de la ciudad en su totalidad. La clave de las actividades económicas en la mayoría de las áreas centrales de Europa parece ser el pequeño comercio y el sector servicios. Por lo tanto, para asegurar que la rehabilitación de dichas áreas sea factible se deben planear intervenciones centrándose en estas actividades comerciales, que constituyen el núcleo de la economía de las zonas del centro.

El objetivo de la metodología propuesta es ofrecer las herramientas para el análisis de estas actividades y para identificar las áreas con negocios potencialmente prometedores que afectarán positivamente a la calidad de vida en la ciudad y en la región.

## **Análisis de la Metodología**

La metodología para analizar las áreas centrales urbanas se ultimó en colaboración con los socios. Se puso en circulación un borrador inicial a través de todos los socios a quienes se animó para que realizaran comentarios y sugerencias. Esta metodología inicial está incluida en el apéndice A, teniendo en cuenta unas restricciones de tiempo y limitaciones de presupuesto. Esta

metodología inicial fue modificada para asegurar que pudiera ser aplicada dentro del límite de tiempo especificado.

La metodología aplicada para analizar las áreas urbanas y para seleccionar las áreas que pueden ser revitalizadas y recalificadas se basa tanto en factores cuantitativos como cualitativos. El objetivo de esta metodología es proporcionar personas que tomen decisiones con modelos para analizar áreas urbanas centrales y para identificar áreas comerciales con potencial. Estas áreas de comercio serían el punto principal del esfuerzo para recalificar y revitalizar áreas urbanas.

La metodología se aplica en cuatro fases:

- 1ª Fase: Determinación de la Base Económica de la Región.
- 2ª Fase: Seguimiento de los indicadores apropiados.
- 3ª Fase: Valoración de Factores Cualitativos.
- 4ª Fase: Identificación de Áreas con potencial comercial.

Breve descripción de cada una de estas fases:

### **1ª Fase: Determinación de la Base Económica de la Región:**

#### Identificación de los sectores básicos:

Cada grupo de estudio local comienza por valorar la base económica de la región y por identificar los sectores básicos de los que no lo son. Evidentemente, las regiones con sectores básicos importantes pueden ser vistos como oportunidades para un futuro crecimiento.

Para valorar la extensión del sector básico en cada región, el grupo de estudio local puede emplear los siguientes métodos <sup>1,2,3</sup>:

- Se puede llevar a cabo una encuesta entre los productores locales para controlar la cantidad de su producción que se vende a empresas, familias o clientes fuera de la región.

- Se supone que ciertos sectores de cada economía regional son parte del sector básico desde que la mayoría de su producción es exportada mientras que otros sectores constituyen el sector no-básico ya que la mayoría de su producción se queda en la región. Por regla general, se supone que la mayoría de la agricultura a gran escala, minería, la industria de la fabricación, y ciertos servicios (por ejemplo paquete informático) son básicos; y la mayoría de la construcción, servicios al por menor o mayor, y el gobierno público local son considerados como no básicos.
- El grupo de estudio local puede identificar los sectores que producen mucho más que lo que consume la región internamente, lo que se denomina fabricación básica (orientada a la exportación). El último método está basado en el uso del coeficiente de localización, el cual indica en qué sector está especializado una región.

### Pronosticar la Base Económica

Después que el grupo de estudio local haya identificado que sectores son los básicos, la producción y empleo de estos sectores se pueden pronosticar de la siguiente manera:

- El anuncio de expansiones o reducciones en sectores claves puede proporcionar indicadores para futuros desarrollos. Sin embargo, estos anuncios proporcionan sólo una cobertura parcial.
- Ejecutivos de negocios locales en esos sectores que pueden ser investigados para conocer sus proyecciones de crecimiento o declive.
- Se puede utilizar proyecciones nacionales para la producción en cada sector que sea parte de la base económica de la región. Se puede suponer que la región mantendría su actual participación del pronóstico de producción nacional por sector

- También se puede estudiar las tendencias en la producción nacional de participación regional por sector. Estas tendencias se pueden usar para pronosticar el crecimiento futuro dentro de la región.

## **2ª Fase: Seguimiento de los indicadores apropiados:**

Cada socio lleva a cabo investigaciones para medir y hacer un seguimiento de los indicadores referentes a los siguientes aspectos:

- Factores sociales y demográficos del área en cuestión.  
Se incluye como indicadores apropiados:
  - Población Total.
  - Distribución de la población por género, edad, densidad, empleo.
  - Número de nacimientos y fallecidos (índice y número absoluto).
  - Número de inmigrantes extranjeros.
- Usos de la tierra:  
Identificar las diferentes funciones de la tierra (instituciones públicas, equipamiento, oficinas, negocios al por menor, ocio, cultura, restaurante, hoteles, vivienda, etc). Un gran nivel de diversidad en los usos de la tierra representa un alto nivel de vitalidad comercial en el área.
- Comercio minorista y servicios por categoría:  
Los datos básicos de los negocios al por menor de la zona se obtiene a través de una investigación de los establecimientos dentro de las áreas urbanas en cuestión.  
La clasificación en categorías se lleva a cabo sobre la base de varios criterios. El principal énfasis en el proceso de clasificación se da sobre el uso de estos puntos de venta por los consumidores.
- Asociacionismo:

El nivel de asociacionismo indica el poder de negociación de las empresas locales y constituye un factor clave de la revitalización comercial porque la unidad de los esfuerzos de los minoristas les permite emprender proyectos o acciones a gran escala.

El asociacionismo se mide por medio de varios indicadores, que son:

- Número de negocios que pertenecen a una asociación por el tipo de actividad y por el tipo de asociación.
  - Valoración general de las diferentes asociaciones y por el tipo de actividad.
  - Representación en las instituciones.
  - Asesoría sobre subsidios / ayudas.
  - Apoyo a la formación.
  - Consultoría legal y fiscal.
  - Acuerdos de colaboración, etc.
- Medio ambiente urbano (instalaciones de aparcamientos, nivel de ruido, intensidad de tráfico y fluido peatonal, etc).

Evaluación del medio ambiente urbano y las acciones que se requieren para mejorarlo. Recogida de las percepciones del entorno urbano de los empresarios quienes han invertido o planean invertir en el área urbana.

- Calidad del medio ambiente (nivel de polución, etc):

La evaluación del medio ambiente natural es otro factor importante que puede afectar seriamente los esfuerzos para revitalizar las áreas urbanas. La calidad del medio ambiente natural puede ser valorada a través de los siguientes indicadores:

- Polución atmosférica y acústica.
- Contaminación por residuos.
- Tasa de basura por persona / Composición de ésta.
- Impactos medioambientales.
- Condición de zonas verdes en la ciudad.
- Mantenimiento de las fachadas.
- Mobiliario urbano.
- Limpieza de las calles.



- Movilidad y accesibilidad:

La movilidad y accesibilidad se refiere a la facilidad con que la gente puede acceder al área urbana en cuestión y el nivel del servicio que éstos esperan recibir. Se requiere un número de indicadores para reflejar la oferta y la demanda de plazas de aparcamiento, la ampliación de zonas peatonales, etc.

- Oferta, demanda y uso de las plazas de aparcamiento.
- Zonas peatonales.
- Número y características de las carreteras.
- Establecimientos de educación / salud /de cultura / deportes.
- Zonas verdes.

- Patrimonio histórica y cultural:

Obviamente, las áreas con un importante patrimonio histórica y cultural son las primeras candidatas para la revitalización. Una de las principales estrategias para la recalificación de tales áreas es fomentar estos aspectos.

- Iniciativas locales particulares:

El último aspecto tiene que ver con iniciativas ocasionales tales como la organización de mercados temáticos (vino, comida, libros, etc) que a menudo atraen a visitantes de otras áreas.

### **3ª Fase: Valoración de Factores Cualitativos.**

Un número de características cualitativas, que requiere el conocimiento local sobre el mercado, deben ser tenidas en cuenta. Estas características incluyen lo siguiente:

- Percepciones públicas del centro y características de la conducta del consumidor local por medio de encuestas y de investigación del grupo

de estudio. El objetivo es recopilar información referente a la conducta de los clientes y percepciones del centro.

- Patrones demográficos y de estilo de vida del cliente del área comercial:  
Para cada categoría de comercio necesitamos determinar si los datos de la segmentación del estilo de vida de este municipio indican que residentes locales son más propicios a comprar mercancías dentro de la categoría de tienda o no.
- Análisis de segmentos del mercado no locales:  
El objetivo es valorar el potencial del mercado debido a segmentos de clientes no residentes tales como clientes y viajeros hacia el área urbana en cuestión.
- Análisis de la combinación de venta al por menor:  
Se estima un número de negocios para cada categoría de tiendas que están localizadas en el área central de comunidades similares a la comunidad en consideración.
- Competitividad de las tiendas existentes en cada área comercial:  
Examinar si las tiendas que ya existen en cada categoría están proporcionando las mercancías y servicios que demandan los clientes locales.
- Competitividad de las tiendas existentes fuera de cada área comercial:

En casos donde las encuestas y los grupos de expertos no se puedan aplicar dentro de los límites del proyecto se recomienda cooperar con la Cámara de Comercio local y las Asociaciones de Consumidores Locales.

#### **4ª Fase: Identificación de Áreas con Negocio Potencial:**

La identificación de áreas con potencial de negocios está basada en el análisis de la demanda del mercado y oferta de cada categoría <sup>4, 5</sup> de tienda. La

demanda se refiere a la cantidad de espacios para la venta al por menor (en metros cuadrados) que pueden ser sostenidos por consumidores habituales de cada área comercial, basándose sobre el cálculo de su potencial de gastos. Por otro lado, la oferta se refiere al área comercial dedicada a la venta al por menor que existe actualmente en cada zona

Una comparación de la demanda y la oferta por categoría de tienda puede ayudar a identificar los huecos de mercado. Después de examinar los factores cualitativos incluidos en la Fase 2, se puede identificar las áreas que ofrecen oportunidades de negocio es decir donde la demanda de ciertas categorías de tiendas excede de la oferta de éstas. En estas situaciones, se puede esperar nuevos comercios de estas categorías que entran en el mercado y/o actuales negocios que aumentan sus ventas.

El proceso es descrito brevemente en la Figura 1 que se muestra a continuación:

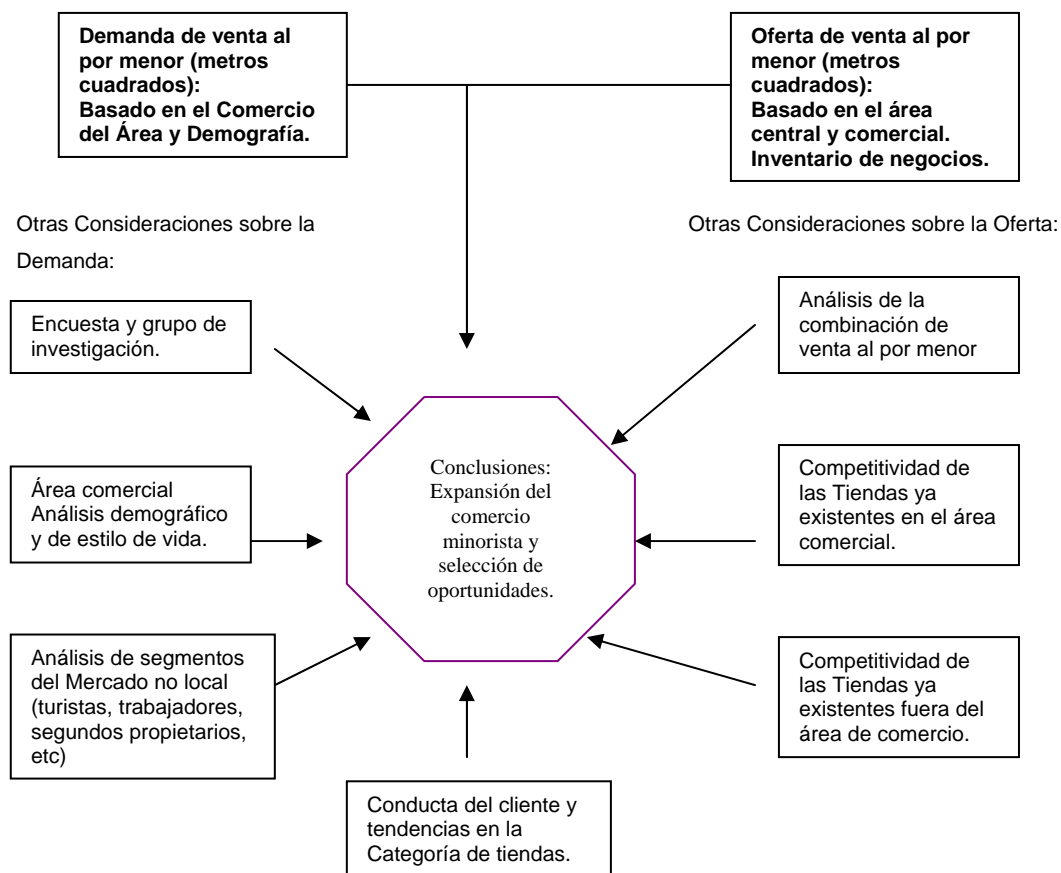


Figura 1: Organigrama para la Oferta y demanda estimada para la Categoría de la Tienda.

## **Aplicación de la Metodología:**

La metodología esbozada en la sección anterior fue propuesta por Patras, en cooperación con la Universidad de Patras. Un primer borrador circuló entre los socios para obtener comentarios. Después de los comentarios de los socios se tuvo en consideración un método revisado que circuló entre los socios, junto con una serie de directrices. La principal observación de los socios hace referencia a la dificultad de obtener determinada información estadística que no está disponible a nivel de áreas urbanas tales como la renta per capita, la distribución de la población por edad, sexo, etc. Como resultado se recomendó aproximarse a esta información a través de determinadas datos estadísticos correspondientes a un análisis de mayor nivel (por ej. municipio o ciudad).

El método fue aplicado después por los socios, quienes eligieron unas localidades con potencial. Los informes se enviaron luego a Patras, y formaron la base de este informe.

## **Observaciones Iniciales:**

Todos los informes presentados por los socios seguían el formato sugerido por una directriz. Éstos estaban bien presentados y documentados incluso algunos socios mostraban mucha información. Todos los socios llevaban a cabo valoraciones tanto cualitativas como cuantitativas de las áreas seleccionadas, pero en la mayoría de los casos no fue posible recopilar datos de los ingresos a nivel local, y por lo tanto no fue posible aplicar la fase 4, como sugería el método. En cambio, algunos socios dirigieron investigaciones locales en áreas determinadas con potencial de negocio a través de una serie de reuniones en las que se discutían sobre diferentes ideas con cámaras locales de comercio y otros organismos relevantes.

Finalmente, debido al límite de tiempo, no fue posible representar la información disponible por medio de un Sistema de Información Geográfica (SIG), como se propuso originalmente.

Más adelante describiremos las experiencias de los socios en aplicar la metodología, y trataremos algunas de sus principales ventajas y los problemas que se han encontrado.

### **Implementación del método en Bolonia:**

El Municipio de Bolonia usó la metodología para identificar dos localidades candidatas para la revitalización, La Plaza Verdi y sus alrededores y la estación de trenes y sus alrededores.

Una de las principales ventajas de la metodología es que constituyó una base estructurada para el intercambio de ideas entre la Unidad de Planteamiento Comercial y otros departamentos municipales y organizaciones externas para recoger información que faltaba, y así proporcionar un conocimiento más profundo de la situación en las áreas seleccionadas. Se vio como una oportunidad para enriquecer y mejorar el análisis DAFO para la implementación de las intervenciones planificadas.

La principal limitación de la metodología tuvo que ver con el requerimiento de datos a nivel local, ya que los límites de las áreas seleccionadas no correspondían a los usados tradicionalmente en la información, de tipo estadístico, recogida por los agentes implicados.

### **Implementación del método en Módena:**

El Municipio de Módena encontró útil la metodología para promover la implicación y participación de diferentes actores (compartiendo proyectos, más grandes y profundos) desarrollando el interés y atención hacia las áreas urbanas analizadas. Esto proporcionó una estructura completa y clara del área urbana y de las características de sus alrededores, lo cual es muy práctico en la fase de la elaboración del proyecto.

En cuanto a la parte negativa, se consideró como un método que exigía demasiados datos de manera que datos detallados y actualizados se tomaron

normalmente de un nivel geográfico superior. La recogida de datos para ciertos aspectos como el flujo peatonal, medio ambiente y residuos no eran factibles y la conducción de las investigaciones problemática. Además, la especificación inicial de la cuarta fase de la metodología fue considerada demasiado teórica. Esta crítica fue una de las principales razones por la que se rediseñó esta fase en el requisito final de la metodología.

### **Implementación del método en Padova:**

El municipio de Padova encontró la recogida de datos del método muy útil por muchos aspectos como la recogida regular de información, la promoción de la colaboración entre los departamentos municipales y la implicación y participación de organismos externos. Proporcionó un marco claro y completo para desarrollar la política de la ciudad con respecto al comercio urbano minorista. Aunque no se llevó a cabo, el SIG fue considerado muy útil para proporcionar un análisis detallado de los diferentes usos que se hace de la tierra y de la identificación de las tendencias de aquellas partes seleccionadas de la ciudad. Si se realiza, se induciría a crear una captación de datos permanente.

El asociacionismo fue considerado de particular utilidad, ya que ayudó a reforzar las relaciones entre los minoristas de la zona urbana. La parte referente al medio ambiente urbano fue también fundamental para el análisis. La calidad medio ambiental no fue medida cuantitativamente sino que se adoptó un acercamiento cualitativo a este aspecto.

La crítica de la metodología se concentra en el enfoque que se dirigió sobre localidades seleccionadas, sin tener en cuenta el área de alrededor.

### **Implementación del método en Patras:**

El Municipio de Patras usó la metodología para valorar la viabilidad de revitalizar el área del parque industrial. La metodología proporcionó una base común para asegurar la participación de todos los actores urbanos. La recogida

de datos y las investigaciones ayudaron a conseguir un entendimiento de los problemas del área específica, y así identificar cuestiones críticas en la intervención planeada.

El problema más común encontrado fue la falta de datos relevantes a nivel local, especialmente en estimar la oferta y la demanda de cada categoría de tiendas. La dificultad fue sorteada por la consulta a las cámaras de comercio locales y usando medidas regionales para aproximarse a las locales.

### **Implementación del método en Santa Cruz de Tenerife:**

El Municipio de Santa Cruz de Tenerife encuentra entre las ventajas de la metodología, su exhaustividad. Además, el trabajo de campo que se necesitaba, permitió tener una visión más próxima a la realidad más que procesar datos secundarios. A su vez, la metodología establece el contacto con agentes urbanos, de esta manera se facilita la aplicación de la acción de revitalización.

Se consideró que el método consume muchos recursos en términos de tiempo y dinero con el peligro añadido que los datos prescriban. Ante la falta de recursos, algunos datos se obtiene de investigaciones antiguas y estadísticas regionales lo que conlleva el riesgo de establecer conclusiones que pueden ser cuestionables.

### **Implementación del método en Coimbra:**

El Municipio de Coimbra llevó a cabo una implementación minuciosa de la metodología y proporcionó un análisis detallado tanto de factores cuantitativos como cualitativos. Se realizaron investigaciones detalladas para los aspectos principales, llegando a unos resultados que apoyan el potencial de las áreas seleccionadas. Donde los datos a nivel local no estaban disponibles, especialmente en la fase 4, se usaron indicadores nacionales de estadísticas oficiales.

Como resultado, la aplicación de la metodología, especialmente la parte cuantitativa requirió mucho esfuerzo y tiempo.

## **Conclusiones**

### **Conclusiones del uso de la metodología:**

La recopilación de las experiencias de los seis socios condujo a un número de conclusiones interesantes sobre el uso de la metodología:

- El método propuesto parece haber sido útil: Todos los socios coinciden en señalar que este método promovió las relaciones entre las partes interesadas, así aseguraron su implicación y compromiso a cualquier acción de revitalización. Se proporcionó un claro marco para la discusión y recogida de datos, durante el cual, aumentó el conocimiento de la situación en las áreas examinadas.
- Las oficinas técnicas de todos los socios involucrados han operado a alto nivel. La recogida de datos y análisis se llevaron a cabo de una manera minuciosa y sistemática, lo cual refuerza los proyectos para adoptar las acciones de revitalización para las áreas seleccionadas.
- Autoridades locales puede emplear un enfoque para identificar áreas prometedoras. La aplicación con éxito de la metodología de los seis socios sugiere que el enfoque se puede extender a más autoridades locales u otras localidades candidatas.
- Las intervenciones planificadas se pueden justificar por medio de un proceso sistemático. Al proporcionar una estructura sistemática, la metodología ayudó a los socios a justificar sus planes y asegurar la financiación y participación de organismos relevantes.
- Para la implementación con éxito de la metodología, la cooperación de diferentes actores urbanos como el Ayuntamiento, la Cámara de



Comercio, instituciones académicas locales, etc, es vital. Por ejemplo, es importante que los diferentes departamentos del Ayuntamiento se vinculen e intercambien información y experiencia con respecto a las áreas urbanas. Además, sería de interés la creación de una única base de datos con la información relevante para que sea aplicados por un único departamento de cada municipio en asociación con las universidades locales u otros expertos.

- El método propuesto puede haber sido algo ambicioso en su demandas de medios: Sin embargo, debemos mencionar lo siguiente:
  - La implementación del método tenía un tiempo limitado.
  - Escasez de algunos datos a nivel local los cuales necesitaron de la información de las investigaciones locales.
  - Se demostró la necesidad de mantener datos demográficos, entre otro tipo de datos, a nivel local.
  - Hubo dificultad para aplicar un SIG, debido a las restricciones de tiempo y dinero.

### **Revitalización Comercial: factores críticos**

El estudio de todos los casos ha llevado a esbozar los factores que harían la revitalización comercial posible:

- El problema ha de ser planteado a los “directivos” de la ciudad así como las acciones directas que se deben tomar. Es importante que la gente adecuada se muestre interesada en escuchar el problema y decida tomar acciones para solucionarlo (municipio, ciudadanos implicados, grupos de consumidores, asociaciones, propietarios de tiendas, etc).
- Servicios públicos estén disponibles en los alrededores del área.

Cuando aumenten los servicios públicos en los alrededores del área es posible que aumente el número de visitantes de las áreas en cuestión (combinación de cosas que hacer y cosas para disfrutar).

- Lugares históricos importantes en el área han de ser tratados adecuadamente ya que debido a su poder de atracción, suelen ser visitados por personas procedentes de otros lugares. Es importante promocionar estos espacios en guías turísticas y otro tipo de folletos informativos similares.
- Se deben realizar las presentaciones de comercios según las necesidades del consumidor.  
La gestión de marketing correcta guiará a los propietarios sobre los trucos comerciales para atraer a los clientes, como por ejemplo la utilización de colores adecuados, o una determinada iluminación, etc.
- Necesidad de adoptar un cambio. Muchas tiendas han conservado rasgos tradicionales que ya no son atractivos para los consumidores. Así que es importante asesorar a los propietarios de las tiendas para determinar el mejor momento para realizar las operaciones de cambio.
- Necesidad de mejoras para la accesibilidad: Un área comercial con escasa accesibilidad está condenada al fracaso. Una zona comercial debe tener un fácil acceso por medio del coche o del transporte público. Las aceras deben estar en buenas condiciones que permita el paso seguro de los peatones y permitan el acceso a minusválidos.
- Necesidad de creación de aparcamientos: Instalaciones adecuadas para aparcamientos atraen a consumidores potenciales y ayuda a vencer el temor de los residentes a un supercrecimiento de la vecindad.

- Mejoras en el transporte público. El acceso por autobús, metro, tren y taxi debería ser fácil para los visitantes del área, y se minimizaría el número de plazas de aparcamientos.
- Esfuerzos para extender la actividad económica a una área geográfica mayor. Cuanto mayor es el área mayor variedad y potenciales consumidores serán servidos. Si por ejemplo, el centro sólo consiste en una calle principal abarrotada de visitantes durante el horario comercial, resulta razonable que si se hacen atractivas las calles vecinas la gente también las visitará.
- Equilibrar bienes y servicios para la explotación del mercado en el área: Esto permitirá a los consumidores expandir sus necesidades consumistas y éstas se cubrirían a través de toda el área, sin necesariamente expulsar del área tiendas tradicionales que estaban instaladas allí desde hace mucho tiempo.
- Adopción de un adecuado horario comercial: Las horas en las que los comercios mantienen su actividad abierta al público deben ser apropiadas a todas las categorías de clientes potenciales (residentes, visitantes externos, turistas), así el intervalo del período de consumo se extiende desde muy temprano en la mañana hasta muy tarde en la noche.
- Suministro de información y pruebas a los empresarios sobre las razones de lo beneficioso de la inversión en el área.  
Cooperación con la Cámara de Comercio Local o un estudio de los factores económicos y expectativas de atraer más inversores al área.
- Promoción de actividades comerciales, eventos especiales y aumento de la seguridad.

Las asociaciones responsables pueden organizar y promover actividades cuyo objetivo son los consumidores quienes no tienen fe en el área.

- Participación activa e implicación de todos los actores claves. Todos los actores urbanos (propietarios de tiendas, inversores, asociaciones, ayuntamiento) deben convertirse en unos jugadores de equipo para diseñar estrategias de revitalización. Es esencial que cada uno entienda y valore la seriedad del esfuerzo.
- Coordinación de todos los agentes para ejecutar con éxito políticas para atraer más consumidores al área.  
Empleo de asesoramiento de expertos externos para aumentar conocimientos y consejos de marketing.
- Introducción de nuevos servicios (reparto, etc.) para el crecimiento económico incluso fuera del área caracterizada.
- Iniciativas de marketing para aumentar y maximizar las ventas del comercio al por menor:  
Asistencia en marketing y gestión de universidades cercanas, la cámara de comercio o firmas especializadas donde pueden hacer observaciones y aumentar las ventas.
- Adopción de políticas comerciales y beneficios para los inversores por el estado y el municipio. Partidos y directivos de la ciudad involucrados pueden expresar sus necesidades y examinar la mejor cooperación.
- Promoción para aumentar el flujo del consumidor y desarrollo de la imagen del área.

- Necesidad de la intervención pública. Renovación de vieja infraestructuras (conexiones telefónicas, electricidad y agua), zonas verdes, plazas, la iluminación de la ciudad, etc.).

Los esfuerzos de los “directivos” de la ciudad deben realizarse de la siguiente manera:

- Mejora de edificios abandonados y en ruinas que dan una imagen negativa al área.
- Las estrategias deben ser mejoradas si la recogida de datos es complicada.
- Las disputas de las diferentes asociaciones (municipio, propietarios de tiendas, ciudadanos involucrados, cámara de comercio, grupos de consumidores) debería ser rápidamente resueltos para no retrasar el progreso de las acciones. Participación y diseminación de información es crítica a ese respecto.
- La recogida de los datos necesarios llegará a hacer más fácil de obtener cuando se proporcionan recursos adecuados.
- Las funciones para cada uno de los participantes deben ser claramente definidas y de esa manera queda establecida la distribución de las tareas.

## **Metodología: Pasos futuros**

La metodología propuesta puede ser extendida . Más específicamente, futuras ampliaciones incluyen lo siguiente:

- Desarrollo y profundización del método.

- Desarrollo de una herramienta de apoyo para la toma de decisiones para autoridades locales.
- Desarrollo de herramientas para controlar el progreso de intervenciones planificadas.
- Desarrollo de herramientas para evaluar la eficiencia y efectividad de las intervenciones planificadas.

### **Referencias:**

1. A.C. Vias and G.F. Mulligan, "Integrating Economic Base Theory with Regional Adjustment Models: The Nonmetropolitan Rocky Mountain West Growth and Change, Volume 30, Number 4, Fall 1999
2. Gratz, R. B. and Minz, Norman "Cities Back from the Edge: New life for Downtowns", New York: Wiley (1998)
3. Klosterman, R. E. "Community and Analysis Planning Techniques", Rowmand and Littlefield (1990)
4. Gibson, L. J. and Marshall A. W. "Estimating the Economic Base Multiplier: A Test of Alternative Procedures." *Economic Geography* 57 (1981)
5. Healey, P. "Collaborative Planning", London, Macmillan (1997)
6. Ihlanfeldt, K.R. "The importance of the central city to the regional and national economy: A review of arguments and empirical evidence." In *Cityscape: A Journal of Policy Development and Research*, Vol.1, No.2 June 1995
7. "Downtown and Business District Market Analysis guidebook", University of Wisconsin - Extension (UWEX) and the the Wisconsin Department of Commerce, 2005

8. Ryan B. and Kures M., "Retail Demand and Supply Analysis", Let's Talk Business, 2005

## **APÉNDICE A:**

### **Metodología Inicial para el Análisis de Mercado de Áreas Centrales Urbanas:**

La metodología propuesta se aplica en cuatro fases:

- 1ª Fase: Determinación de la Base Económica de la Región.
- 2ª Fase: Seguimiento de los Indicadores Apropriados.
- 3ª Fase: Valoración de Factores Cualitativos.
- 4ª Fase: Identificación de Áreas con Potencial Comercial.

Breve descripción de cada una de estas fases:

#### **1ª Fase: Determinación de la Base Económica de la Región:**

Una aproximación ampliamente usada para pronosticar el crecimiento económico regional y el empleo es predecir la demanda externa de bienes y servicios producidos en la región y entonces multiplicar tales cambios de la demanda externa por un factor para obtener los cambios en la demanda total de bienes y servicios.

Esto supone que la economía de la región es conducida por la demanda externa. Por lo tanto, para identificar regiones con potencial de crecimiento, necesitamos dividir la cantidad total de producción regional (Q) en componentes orientados a la exportación y aquellos orientados al consumo local. Así la producción total está compuesta por el componente orientado a la exportación denominada producción básica (Q<sub>b</sub>) y el componente orientado al consumo local denominada producción no básica(Q<sub>n</sub>):

$$Q = Q_b + Q_n$$



A veces podemos prever cambios en  $Q_b$  más fácilmente que cambios en  $Q$  o  $Q_n$ . A menudo, hay pocos productores orientados al exterior, y podemos o bien encuestarlos directamente o estudiar las tendencias de la demanda nacional por tipos de bienes y servicios.

Si podemos pronosticar cambios en  $Q_b$ , luego podemos aplicarlos para obtener un pronóstico del cambio en la producción total.

Si podemos asumir que la proporción “a” entre  $Q_n$  y  $Q_b$  permanece constante, entonces:

$$a = Q_n / Q_b \text{ and } Q = Q_b + a Q_b = Q_b (1 + a).$$

Si podemos pronosticar cambios en  $Q_b$ , entonces podemos pronosticar cambios en  $Q$ , y consecuentemente estimar cambios en el empleo/producción en cada región.

Para valorar la extensión del sector básico en cada región, el grupo de estudio local puede emplear los tres métodos siguientes:

- Una encuesta a los productores se puede llevar a cabo para determinar cuanto de su producción se vende a firmas, familias o clientes en la región frente a aquella parte que se vende en el exterior.
- Se puede considerar que ciertos sectores de cada economía regional son parte del sector básico desde el momento en que la mayoría de su producción es exportada mientras que otros sectores constituyen el sector no básico desde que la mayoría de su producción es comprada internamente. En general, se puede asumir que la mayoría de la agricultura a gran escala, industria, y ciertos servicios (paquete informático, por ejemplo) son básicos; y la mayoría de la construcción, servicios de venta al por menor y al por mayor, y la administración local estatal son no básicos.

- El grupo de estudio local puede identificar los sectores que producen mucho más que lo que la región suele usar internamente, y denominar ésta como una producción básica para la exportación.

El último método está basado en el uso de los cocientes de localización:

#### Cocientes de Localización:

Un cociente de localización es una forma de expresar en cuanto está especializada una región en un determinado sector. Esto se consigue relacionando la proporción que un sector representa en la producción total de la región (o empleo) respecto a la proporción que ese mismo sector representa en la producción total de la nación. Matemáticamente sería:

$$LQ_{ir} = (Q_{ir} / Q_r) / (Q_i / Q)$$

$LQ_{ir}$  = cociente de localización por sector “i” en la región “r”.

$Q_{ir}$  = producción (o empleo) en el sector “i” en la región “r”.

$Q_r$  = producción total (o empleo) en la región “r”.

$Q_i$  = producción total (o empleo) en el sector “i” en la nación.

$Q$  = producción total (o empleo) en la nación.

Se asume generalmente que cualquier sector con un cociente de localización superior a 1.0 es al menos parcialmente un sector básico en la economía de la región.

#### Pronóstico de la Base Económica

Una vez que el grupo de estudio ha identificado que sectores son básicos, la producción y el empleo de estos factores pueden ser previstas de la siguiente manera:

- El anuncio de expansiones o disminuciones en sectores claves proporciona indicadores con respecto a futuros desarrollos. Sin embargo, estas declaraciones sólo proporcionan una cobertura parcial.
- Los ejecutivos de negocios locales de los diferentes sectores pueden ser encuestados para conocer sus proyecciones para su crecimiento o declive.
- También se puede utilizar las proyecciones nacionales para la producción de cada sector que sea parte de nuestra base económica. Se asume que la región mantendrá su actual participación en la producción nacional prevista por sector.
- También se puede estudiar las tendencias de participación de la región en la producción nacional por sector. Estas tendencias se pueden usar para prever el crecimiento futuro dentro de la región.

En resumen, el grupo de estudio local puede comenzar por valorar la base económica de la región y por identificar los sectores que son básicos diferenciándolos de los que lo son. Claramente, las regiones con sectores básicos importantes se pueden considerar como oportunidades para el crecimiento futuro.

## **2ª Fase: Seguimiento de los indicadores apropiados:**

Cada socio debería dirigir encuestas para medir y hacer un seguimiento de los indicadores que conciernen a los siguientes aspectos:

- Factores sociales y demográficos.
- Usos de la tierra.
- Comercios al por menor y servicios por categoría.

- Asociacionismo.
- Medio ambiente urbano (aparcamientos, nivel de ruido, intensidad de tráfico y flujo peatonal, etc.).
- Calidad ambiental (nivel de polución, etc)
- Movilidad y accesibilidad
- Patrimonio histórico y cultural.

### **3ª Fase: Valoración de Factores Cualitativos:**

Un número de características cualitativas sobre el mercado local también se debe tener en cuenta. Estas características incluyen lo siguiente:

- Percepción pública del centro y características de la conducta del consumidor local. Por medio de encuestas y grupos de expertos, recoger información referente a la conducta del consumidor y la percepción del centro.
- Patrones demográficos y de estilo de vida del consumidor: Por cada categoría de tienda se necesita determinar si los datos de segmentación del estilo de vida de este municipio indica que los residentes locales son más propensos a comprar sus bienes dentro de un tipo u otro de categoría de tienda.
- Análisis de segmentos del mercado no local. El objetivo es valorar el potencial de mercado debido al segmento de los clientes no residentes como las personas que se trasladan al área urbana para trabajar.
- Análisis del mix comercial: Para cada categoría de tienda se estima el número de negocios dentro de esa categoría que estén localizadas en

áreas urbanas de comunidades similares a la que está bajo consideración.

- Competitividad de las tiendas ya existentes en cada área comercial: Para cada categoría de tienda, ¿existen tiendas en esa categoría que proporcionan los bienes y servicios que los clientes locales demandan? La respuesta a esta pregunta será dada por un comité de expertos de análisis del mercado local.
- Competitividad de las tiendas existentes fuera del área comercial: ¿Hay zonas de alrededor con centros comerciales que atrae consumidores del área analizada?

#### **4ª Fase: Identificación de Áreas con Potencial Comercial:**

La identificación de áreas con potencial de negocio está basada en el análisis de la oferta y la demanda del mercado por cada categoría de tienda. La demanda se refiere a la superficie de venta al por menor (en metros cuadrados) que podrían ser mantenidos por los consumidores de cada área comercial, basándose en los estudios de sus gastos potenciales. Por otra parte, la oferta se refiere a la superficie de venta al por menor que existe en cada área.

Una comparación de la oferta y la demanda por categoría de tienda puede ayudar a identificar huecos de mercado. Después de examinar los factores cualitativos que trata la Fase 2, las áreas que ofrecen oportunidades de negocio se puede identificar donde la demanda para ciertas categorías de tiendas excede a la oferta para estas categorías de tiendas. En estas situaciones, se puede esperar que nuevos negocios de estas categorías entren en el mercado y / o que actuales empresas aumenten sus negocios.

Más específicamente, la demanda para cada área comercial se puede estimar de la siguiente manera:

1. Área comercial:
  - 1.1. Determinar la población para el área comercial
  - 1.2. Determinar el Índice Potencial de Compras (IPC) del área comercial. Este índice se calcula como el ingreso per capita del área dividida por el ingreso nacional per capita.
2. Calcular las ventas per cápita por categoría de tienda:

Dividir el gasto nacional por el total de la población.
3. Calcular las ventas per cápita para esta área comercial por categoría de tienda:

Ajustar el gasto per capita del segundo paso multiplicándolo por el IPC del primer paso.
4. Estimar las ventas totales en el área comercial por categoría de tienda:

Multiplicar la población del área comercial por el gasto per cápita del tercer paso.
5. Calcular la demanda del área comercial por categoría de tienda:

Dividir la demanda del paso cuarto por el promedio de ventas por metro cuadrado por cada categoría de tienda.

La oferta para cada área comercial y cada categoría de tienda es la superficie total (en metros cuadrados) de tiendas en esta categoría que ya existe en el área comercial.

La información referente tanto a la demanda y a la oferta total se pueden representar en un Sistema de Información Geográfico (SIG). Representar en un mapa estas distribuciones ilustrará visualmente las concentraciones de demanda alta o baja e identifica áreas donde la demanda excede a la oferta. Se puede pensar que estas áreas ofrecen las oportunidades para la expansión de mercado. En general, el SIG es una herramienta poderosa para representar información y para valorar la decisión de los fabricantes. La función del SIG dentro de este marco se describe en la siguiente sección.

## **La función del SIG**

La función tradicional del SIG en el análisis de la oferta y demanda al por menor consiste en encontrar las localizaciones apropiadas para nuevos mercados al por menor. En otras palabras, el SIG es usado para analizar las características del mercado (tales como localizaciones de los rivales, demanda del consumidor, distribución demográfica de la población, registro del tráfico, etc) y búsqueda de nuevos y prometedores emplazamientos de venta al por menor.

Sin embargo, llevar a cabo un análisis de mercado de los centros urbanos implica que ya se conocen los emplazamientos potenciales de nuevos negocios. Aún así, el SIG todavía se puede usar para analizar la viabilidad de ciertas localizaciones de los centros urbanos en áreas comerciales más grandes. Estos tipos de aplicaciones del SIG darían una noción adicional que puede determinar si los nuevos comerciantes tendrían éxito en ciertas localizaciones en las áreas.

El conocimiento de las distribuciones geográficas de la oferta y la demanda de la venta al detalle es vital para entender el mercado. Hacer un mapa de estas distribuciones mostraría las concentraciones altas y bajas de la demanda y la ubicación de competencia potencial. En mayor medida, realizar un mapa de estas distribuciones mostraría las relaciones entre la oferta y la demanda. Por ejemplo, ¿existen áreas de gran demanda que tienen un elevado número de tiendas cercanas o existen huecos de mercado? Como el SIG puede superponer diferentes series de datos y representarlos en diferentes capas, es una herramienta ideal para analizar esta relación.

El SIG puede elaborar mapas referente a la oferta usando las direcciones de los negocios y los emplazamientos existentes de la venta al por menor que pertenecen a cierta categoría de tienda. Además, la demanda del consumidor puede trazarse en un mapa usando los cálculos de la demanda tratados previamente en esta sección. Una vez hecho el mapa, la oferta de

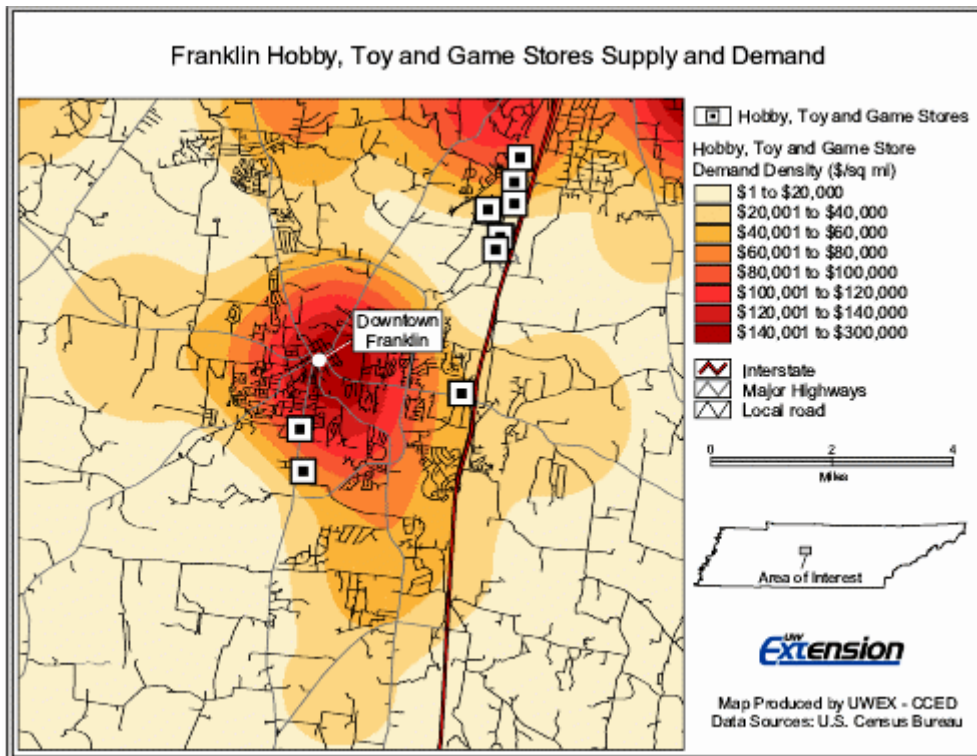
localizaciones de comercios al por menor se puede mostrar junto con la distribución de la demanda comercial. La combinación de esta información sobre el mismo mapa crea una poderosa herramienta visual que se puede utilizar para analizar el mercado de los centros urbanos. Si las ubicaciones de los minoristas no encajan con las concentraciones de la demanda del consumidor, puede existir huecos de mercado. Si estos huecos de mercado tienen lugar en los alrededores del distrito central o comercial, los mapas podrían mostrar una oportunidad para un nuevo minorista en la zona central.

Un ejemplo<sup>1</sup> es ilustrado en la Figura 2 que muestra un mapa de las condiciones de oferta y demanda de tiendas de pasatiempos, juguetes y juegos alrededor de cierta área urbana. Observe que hay una importante demanda del consumidor sobre tiendas de pasatiempos, juguetes y juegos alrededor de esta área urbana. Sin embargo, el mapa muestra que las instalaciones de tiendas de pasatiempos, juguetes y juegos están localizadas fuera del centro de la ciudad. Estas tiendas están ubicadas en áreas de poca demanda y depende del desplazamiento de los clientes a estas tiendas. Este hueco de mercado sugiere que una nueva tienda de pasatiempos, juguetes y juegos situada en el centro podría capturar la gran demanda de los consumidores cercanos.

---

<sup>1</sup> Análisis de las Herramientas de Mercado del Distrito comercial y Central, El centro para el desarrollo de la Economía de la Comunidad, Universidad de Wisconsin, USA.





**Figura 2.** Oferta y Demanda de las tiendas de pasatiempos, juguetes y juegos del centro de Franklin.

Cálculo de la cuota de mercado:

El mapa de la oferta y demanda es útil para examinar las condiciones de la venta al detalle en sentido cualitativo. Los mapas permiten a la(s) persona(s) que lo observa(n) determinar cómo estas dos condiciones de mercado están relacionadas geográficamente. Sin embargo, el que examina los mapas no obtiene ninguna información numérica del mismo. Para evitar esta deficiencia, se puede usar el SIG con un papel más analítico y calcular las cifras cuantitativas de la oferta y la demanda.

En la sección previa planteamos como calcular la oferta y la demanda para los establecimientos de venta al por menor. Estos cálculos permitieron comparar la cantidad actual de la oferta con la demanda de los consumidores. Si esta comparación muestra un hueco de mercado, esto puede significar una nueva oportunidad de mercado. Sin embargo, estos cálculos examinan las

condiciones para el área comercial sin ninguna consideración a la localización de la tienda dentro de esa área comercial.

Por ejemplo, los cálculos de la oferta y la demanda pueden mostrar oportunidades para una nueva tienda. No se conoce todavía si la tienda tendrá éxito localizada en el centro de la ciudad. La distribución de la oferta y la demanda puede significar que un emplazamiento en el centro puede no ser una idea factible. Factores tales como la proximidad de la competencia, o ausencia de demanda cercana son factores que pueden llevar a que otra localización dentro del área comercial sea más conveniente. Para explorar este mercado incierto, SIG puede usar la distribución de la oferta y la demanda de la venta al por menor para predecir cuantitativamente la cuota de mercado de una nueva tienda.

Para que una nueva tienda en el centro tenga éxito, debe capturar una gran porción de los consumidores ya existentes. La cuota de mercado debe proceder de cualquier nueva demanda, o ser capturada de las tiendas ya existentes. Conociendo esta realidad de mercado, ¿cómo se puede determinar la cuota de mercado de una tienda propuesta?

Usando el SIG y un concepto denominado modelo gravitacional predictivo se puede analizar la cuota de mercado de una nueva tienda. Estos modelos predictivos son conocidos comúnmente como modelos de interacción espacial (IEMs), modelos gravitacionales, o modelos de conducta del consumidor y a menudo se calculan usando el SIG. Estos modelos consideran la localización de la oferta y la demanda y pronostican donde los consumidores probablemente harán sus compras. Estos pronósticos sobre las preferencias de compra del consumidor se pueden usar para determinar si una nueva tienda tendrá éxito al atraer una importante cantidad de clientes. Normalmente un modelo que da un pronóstico considera al menos cuatro factores para determinar donde los consumidores harían sus compras.

Estos factores incluyen:

- El tiempo que tarda un cliente en llegar a la nueva tienda. Los modelos suponen que un cliente recorre una corta distancia para llegar a una tienda.
- El atractivo de una nueva tienda. El atractivo de una tienda nueva es importante para la conducta del consumidor puesto que los consumidores desean más servicios. A menudo el atractivo está determinado por el tamaño de la tienda, también se puede incluir otros factores (por ejemplo el nivel del servicio, precios, marcas de productos, proximidad a otras tiendas, etc.).
- El tiempo o distancia de desplazamiento, que un consumidor toma para llegar a otra tienda. De nuevo, los modelos suponen que un consumidor escogerá el trayecto más corto.
- El atractivo de otras tiendas. Si otra tienda es más atractiva, un cliente puede optar por esa otra tienda aunque se encuentra a mayor distancia.

Los modelos predictivos usan estos cuatro factores para determinar la probabilidad o posibilidad que un cliente que vive en una determinada localidad visite una nueva tienda. Calcular las probabilidades de compra de cada vecindad en un área comercial puede determinar la cuota de mercado de la nueva tienda.