Contribución del *marketing* a la gestión comercial en un centro urbano desde un enfoque de desarrollo sostenible

José Armando Pancorbo*
Maurys Alfonso**
Sonia Benavides***

La situación del comercio urbano se enfrenta desde hace tiempo a cambios muy significativos, donde los factores críticos se agravan y las diferentes medidas a tomar no pueden dilatarse más en el tiempo, pues, de otro modo, la espiral de declive puede afectar ya de modo irreversible no solo al propio sector, sino al contexto en que este se desarrolla –la ciudad en cuestión–. La reflexión para obtener soluciones que permitan mejorar la competitividad del comercio en el entorno urbano es precisamente el objeto del presente artículo. En concreto, el análisis se centrará en un procedimiento a desarrollar de carácter horizontal, que posibilite adaptar la estructura comercial urbana a las nuevas y cambiantes necesidades de la demanda.

PALABRAS CLAVES: *marketing*, sostenibilidad.

For a very long time, urban commerce has been facing very significant changes, where the critical factors worsen and measures should be adopted, or else, the spiral decline may affect, already in an irreversible way, not only the very sector, but also the context in which it develops –the city–. The purpose of the present paper is the discussion of the solution process that will improve commerce competitiveness in urban surroundings. The analysis will focus on a procedure to develop, of horizontal character, that will make possible to adapt the commercial urban structure to the new and changing needs of demand.

KEYWORDS: *marketing, sustainability*

* Doctor en Ciencias Económicas, Departamento de Economía y Turismo, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos. Contacto: jose.pancorbo@umcc.cu.
** Máster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.
*** Máster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Introducción

La planificación urbana es una herramienta científica heredada del siglo XIX. Nacida para ordenar la ciudad de la Revolución Industrial, no es hasta las décadas del veinte y el treinta del pasado siglo que surgen los primeros planes directores o reguladores, en los Estados Unidos y Europa respectivamente. Su mayor esplendor lo alcanza después de la Segunda Guerra Mundial, cuando sus principales artífices gozaron de alto reconocimiento internacional.

La distribución de las áreas en la ciudad, resultado de un recorte del territorio y un reordenamiento de zonas funcionales para el trabajo, el reposo, el ocio y el consumo, en las que cada individuo encontrará su espacio, fue el catalizador para que se perdieran los atractivos del centro urbano. En este modo de organizar el espacio citadino, el comercio tenía un papel secundario y casi residual, otorgándosele únicamente un papel económico: la simple distribución de los productos, sin tener en cuenta su capacidad para la atracción de visitantes y la innovación (Elizagarate, 2008).

Al arribar el siglo XXI, los teóricos de la disciplina intentan un retorno a los orígenes de la planificación hacia la «ciudad compacta», marcada por espacios públicos de alta calidad y conectores urbanos de distintas jerarquías y funciones. Se dirigen los esfuerzos hacia la protección del medio ambiente, y se asume como meta la «ciudad sostenible», imposible de ser rectorada por un plan esquemático y disposiciones normadas. En este contexto, la interacción entre los residentes, la economía y los actores públicos es cada vez mayor, y aparecen soluciones puntuales a cada urbe en lo que se ha denominado «planificación estratégica».

Otras herramientas que ya habían probado su efectividad en el campo empresarial son aplicadas en la gestión urbana; tal es el caso del *marketing* urbano, que, según autores como Kotler (1993) y Pancorbo y Marrero (2005), constituye el subsistema que va a estudiar el comportamiento de cuatro variables: la «infraestructura urbana», los «atractivos», la «imagen» y las «personas». Mediante el análisis de estos componentes, se podrá distinguir la influencia de cada uno de ellos en la acción de localizar un subcentro comercial.

En el campo de las teorías y nuevas metodologías de ordenamiento urbanístico de áreas comerciales, se intenta rebasar la planificación rígida y centralizada. Frente a la impronta negativa dejada por el *Urban Renewal* (renovación urbana) a mediados del pasado siglo, arquitectos y urbanistas se dieron a la tarea de repensar la ciudad con una óptica más racional. Esta tendencia generó una serie de corrientes, entre ellas la denominada Nuevo Urbanismo (Coyula, 2010), cuyos conceptos sobre

la nueva ciudad son recogidos en el *Smart Code* (*Código Inteligente*), ideado tanto para nuevos desarrollos como para centros urbanos o planes de colmatación, incluso nuevos edificios. Sus concepciones fundamentales se dirigen hacia la distribución de los comercios y servicios, mediante una división de la ciudad en zonas de tránsito, y el trabajo con las densidades poblacionales.

Si se pensara en implementar un procedimiento para la redistribución de las áreas comerciales en una ciudad media, se debería tener en cuenta, para su enfoque metodológico, tres condiciones básicas definidas por Fernández (1997): «enfoque prospectivo», «enfoque sistémico» y desarrollo de una «planificación operativa». La puesta en práctica de tal procedimiento permitiría minimizar el tiempo y los costos de recordamiento de las áreas comerciales urbanas, la utilización apropiada de los recursos, y el aprobechamiento de la coordinación entre las áreas involucradas para facilitar la toma de decisiones.

A través de los criterios del planeamiento estratégico de ciudades, la planificación de sitios, el *marketing* y la logística urbana abordaríamos el desarrollo de la ciudad con un carácter verdaderamente integral. Para el caso particular de la gestión del Centro Histórico pueden emplearse, además, los instrumentos de la conservación integrada territorial y urbana.

La propuesta de este artículo es la concepción, mediante métodos y herramientas de gestión urbana y empresarial, de un procedimiento que se integre a un futuro «plan maestro» para el manejo de un centro histórico urbano, con la finalidad de optimizar el uso de los escasos recursos materiales y financieros que se destinan para estos fines.

La gestión comercial de la ciudad y su impacto sobre la distribución de áreas comerciales y la movilidad urbana

Una de las causas que ha provocado la crisis que actualmente atraviesa el planeamiento urbano teorizado en las décadas del treinta y el cuarenta del pasado siglo, y aplicado cada vez con menos éxito, ha sido el enfoque dado por los planificadores y actores urbanos a la gestión comercial.

Las características de la planificación tradicional hicieron que la ciudad creciera en forma de áreas, supuestamente autónomas y especializadas, sin tener en consideración la lógica evolución psicosocial del ser humano. Sobre esta cuestión Fernández (1997) afirma que tanto la fábrica física como el tejido socioeconómico de nuestras urbes tienen dificultades para asimilar el ritmo trepidante con que se suceden los cambios. Estas dificultades tienen su origen en las siguientes concepciones:

- La planificación tradicional separa «diseño» y «ejecución», al concebir su resultado como un «producto», sin establecer un camino sistemático para gestionar la evolución de las áreas comerciales de la ciudad.
- El enfoque sectorial de la planificación tradicional impide la obtención de una visión global de la demanda urbana y, por tanto, imposibilita la formulación de un modelo integrado y prospectivo para el manejo de sus áreas comerciales.
- El enfoque normativo obstruye la creación de una oferta comercial adecuada al mercado a la que estará dirigida, ya que no tiene en cuenta factores claves como la segmentación del mercado en cuanto a gustos, tendencias y preferencias del consumidor.
- La planificación tradicional orientada a la oferta urbana realiza, a través de sus planes, propuestas para satisfacer las exigencias del uso del suelo, la infraestructura, los equipamientos y los servicios comerciales. Estas responden casi exclusivamente a la densidad poblacional y función específica del sector, sin considerar las necesidades de la demanda comercial urbana –residentes, empresas, población flotante y/o visitantes.

El progreso de toda ciudad estará marcado, en lo adelante, por cómo se modernice su estructura «administrativa». Esta última palabra, tan válida desde el punto de vista urbano como empresarial, ha llamado la atención de expertos y teóricos sobre los paralelismos entre ambas entidades y, por ende, sobre la necesidad de que una evolucione a la par de la otra. Sobre este aspecto Fernández (1997) señala que el marco administrativo ha evolucionado históricamente, como respuesta a las nuevas necesidades que surgían en las sociedades urbanas. Sin embargo, en épocas recientes, los cambios de entorno han ido muy por delante de la capacidad de asimilación y adaptación de la maquinaria burocrática.

La dinámica de la ciudad exige nuevos y ágiles procesos de toma de decisiones, capacidad organizadora para dar respuesta rápida a una serie de acontecimientos anteriormente inexistentes. La ciudad de hoy, según Osborne y Gaebler (1992), necesita instituciones flexibles y adaptables, que produzcan bienes y servicios de alta calidad.

Bajo estas premisas aparecen nuevos enfoques metodológicos e instrumentos de análisis definidos a continuación:

- Predominio del proceso: se resta atención al plan de ordenamiento como «producto», para verlo como un proceso facilitador de la gestión urbana.

- Enfoque integrado y coordinado: se busca la integración de todos los sectores urbanos, y la coordinación horizontal y vertical entre los actores e instituciones que intervienen en el proceso de planificación.
- Enfoque estratégico: conformada por los conceptos y técnicas basadas en la reflexión y gestión estratégicas.
- Orientación costo-beneficio: se establecen criterios de costo-beneficio, que evalúan y priorizan las acciones.
- Orientación hacia la demanda: considera las necesidades de la demanda urbana –ciudadanos, empresas, visitantes.
- Participación focalizada: segmenta y focaliza el proceso participativo basada en la complejidad de intereses.

Planificación estratégica de ciudades, una nueva ontología para la planificación de áreas comerciales urbanas

La planificación estratégica surge como principal instrumento de planificación de ciudades en Europa y Estados Unidos, durante la década de los noventa. Este concepto, extraído de la práctica militar, comenzó a utilizarse como herramienta analítica y decisoria en el mundo empresarial a partir de la segunda mitad del siglo pasado. Luego se extendió a la gestión pública y, actualmente, se aplica también en el campo de la planificación y gestión urbana (Fernández, 1997).

En esta forma contemporánea de planificación, la incorporación de técnicas y herramientas de gestión comercial a la gestión urbana posibilita una nueva lectura sobre los factores que propician el desarrollo de la ciudad. La «población» comienza a definirse como «consumidores», con una serie de preferencias, gustos y comportamientos, y los «planificadores», como «productores». Estos últimos, con la aplicación de un conjunto de normativas flexibles, moldean la ciudad en busca de un equilibrio, altamente necesario, entre el interés estatal y la demanda social, que permita ofertar un producto de excelencia, cuyo ítem principal de medición de calidad será el funcionamiento orgánico del constructo social que representa la ciudad.

Esta novedosa variante debe incorporarse al repertorio intelectual y de habilidades de todos los planificadores públicos (Bervejillo, 1997), y verse como un proceso continuo y sistemático, donde los actores implicados sepan cómo se mide y evalúa el éxito (Blakely, 1996).

La puesta en práctica de la visión empresarial en la planificación estratégica trae consigo la adopción de sistemas que han demostrado su eficiencia en la gestión empresarial y que se exportan a la realidad urbana: el *marketing* –enfocado hacia los mercados, los clientes y

competidores, la oferta y los precios– y la logística urbana, que considera de forma conjunta todas las operaciones y servicios presentes en la ciudad, adaptando técnicas que se han aplicado exitosamente en entornos privados y en ámbitos del transporte y la logística empresarial. Se caracterizan, además, por atender al conjunto como un todo orgánico y prestar una especial atención a la sostenibilidad de este como sistema. Ambos pueden ser herramientas eficaces en manos de los planificadores urbanos, dirigidas al campo de la conceptualización y fundamentación de las propuestas de localización de subcentros urbanos.

El *marketing* urbano, eficiente herramienta para la localización de áreas comerciales

En la década del noventa del pasado siglo surge en Europa y Estados Unidos una tendencia de *marketing* no lucrativo, identificada como *marketing* urbano. Probablemente, como apunta Friedman (2004), es uno de los últimos campos de aplicación de aquella disciplina microeconómica.

Como referimos anteriormente, el *marketing* urbano va a estudiar el comportamiento de cuatro variables que inciden en la gestión urbana: la «infraestructura», los «atractivos», la «imagen» y las «personas». Si se definen estos cuatro elementos, como se hará a continuación, se podrá distinguir la influencia que tiene cada uno de ellos en la acción de localizar un subcentro comercial, según se observa en el gráfico 1:

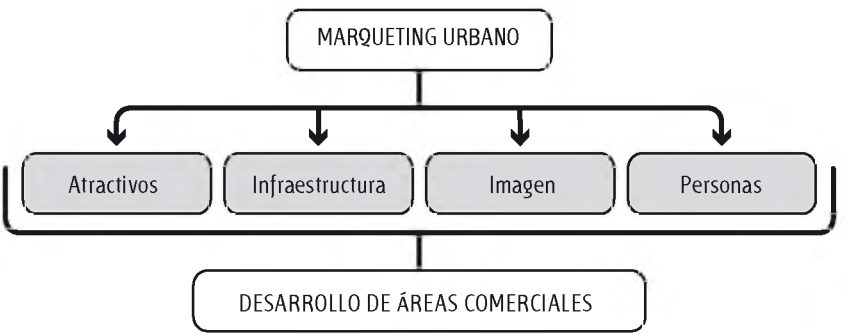

Gráfico 1. Elementos del *marketing* urbano útiles para localizar nuevas áreas comerciales.
Fuente: Elaboración propia a partir de Kotler, Haider y Rein (1993).

1. «Atractivos»: puntos físicos y eventos que agradan a los ciudadanos, residentes nuevos, visitantes, negocios e inversionistas. Cuando se hace referencia a «oferta», en el caso de considerar

la localización de un subcentro comercial como oferta a una demanda de la localidad, se debe entender todo aquello relacionado con el capital humano, recursos y sectores productivos, infraestructuras de transportes y telecomunicaciones, infraestructuras básicas, vivienda, equipamientos colectivos y apoyo público.

Evidentemente las áreas comerciales, parte fundamental del paisaje urbano omitida por las unidades habitacionales heredadas de antiguas formas de planificación urbana, tienen sus propios valores tangibles e intangibles, como es el caso del área comercial del Barrio Chino, la calle Obispo o La Rampa, en La Habana; las calles Medio y Dos de Mayo, en Matanzas; la del Oro en Praga, y la Gran Vía en Madrid; todas con una función común, pero un carácter totalmente distinto.

Desde la visión del *marketing,* la propuesta es considerar, dentro del producto «ciudad», el valor de las áreas comerciales, teniendo en cuenta sus tipologías, leyendas y ubicación. En el caso de aquellas por crearse, se necesitaría un análisis previo de su entorno urbano, a fin de no errar en el tipo de instalación, dimensiones, tratamiento de fachadas e interacción espacial.

Según Martínez (2000), el comercio es un instrumento vertebrador de la ciudad y puede equilibrar y estructurar la trama urbana; además, le confiere personalidad, imagen y vitalidad, es decir, puede convertirse en un elemento de atractivo. Por otra parte Elizagarate y Zorrilla (2004) plantean que la pérdida de atractivo comercial está, en muchos casos, ligada a la pérdida de atractivo de la ciudad. De ahí que el comercio sea una de las variables fundamentales sobre las que se debe trabajar para impulsar el atractivo, la vitalidad y la rentabilidad de las ciudades.

Por esta razón las ciudades necesitan, en ocasiones, emprender un proceso integral de revitalización comercial. Para cumplir este propósito, resulta esencial conocer cuáles son las demandas del consumidor actual, cada día más exigente en servicio y variedad, y articular una oferta comercial que responda a sus expectativas en el ámbito de la ciudad como espacio público.

2. «Infraestructura»: conjunto de elementos materiales y humanos dedicados a la gestión urbana. Para Kotler, Haider y Rein (1993), es «el esqueleto físico que estructura a una ciudad» (p. 205).

   Un sistema policéntrico de áreas comerciales es disfuncional sin infraestructuras bien organizadas. Al concebir la ciudad como un organismo vivo, se percibe de igual modo que el

sistema circulatorio del cuerpo humano, que canaliza en todos los sentidos la materia necesaria para el buen funcionamiento de los mecanismos.

Reorganizar las áreas comerciales del espacio citadino no implicaría gastos excesivos en la creación de nuevas infraestructuras, sino en la optimización de las mismas, debido a que los volúmenes adicionales de mercancía a mover hacia el nuevo subcentro tendrían, como contrapartida, la disminución del traslado de los residentes o usuarios de la zona urbana en transformación hacia otras áreas comerciales.

Cuando se redimensionan las áreas comerciales urbanas, uno de los factores más importantes a tener en cuenta es la disponibilidad de espacios de aparcamiento, un elemento clave de la infraestructura urbana para el funcionamiento efectivo de la actividad comercial. Una oferta insuficiente en este sentido puede generar una saturación del tráfico en días específicos de la semana y en determinadas franjas horarias, que conllevaría a un deterioro de la calidad percibida y de la imagen de la zona comercial en cuestión (Rovira, 2008, p. 12).

En el caso cubano, la irrupción de las formas de propiedad no estatal en el sector comercial, a partir del desarrollo del nuevo modelo económico cubano, ha desencadenado cambios sustanciales que, de no ser considerados, pueden afectar seriamente la infraestructura de las ciudades cubanas.

3. «Imagen de ciudad»: suma de creencias, ideas e impresiones que un individuo posee de la ciudad. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y partes de información conectadas al contexto urbano.

   Cada área comercial debe tener una imagen única, pues la era de la industrialización y tipificación de la ciudad cesó y, a pesar de haber tenido la mejor de las intenciones, dejó una huella negativa gigantesca en aquellos territorios afectados.

   La mayoría de los planes reguladores han relegado los aspectos relacionados con la calidad de la experiencia simbólica y sensorial del entorno, por considerarlos poco importantes, o porque su conexión con la forma urbana a gran escala parece dudosa o poco práctica (Baloglu y Mac Cleary, 1999).

   La proliferación de los «cuentapropistas» en el sector comercial ha generado frecuentemente daños a la imagen de la ciudad, al realizarse intervenciones en las fachadas y estructuras de vi-

viendas de forma muchas veces irracional y que, al final, aportan mayores daños al sistema urbano. Las causas de esta situación estriban en la no consideración de un enfoque sistémico que asuma a la ciudad como un destino, donde cada elemento se integra, en este caso, a un *cluster* comercial.

4. «Personas»: contempla las necesidades de los ciudadanos y demás demandantes de la oferta urbana con respecto a lo que esperan que sea su comunidad en el futuro.

   Lynch (1960) advierte sobre las transformaciones de los asentamientos humanos, las cuales, asegura, no se deben a motivos impersonales, salvo en caso de desastres naturales: la modificación de los núcleos urbanos es un acto humano, por muy complejo que este sea, por muy oscuros e ineficientes que nos parezcan sus móviles. Descubrirlos nos proporcionará algunas de las primeras claves sobre la relación entre los valores y la forma urbana.

   Esto último es uno de los elementos más importantes a considerar en la ordenación de las zonas comerciales, máxime cuando la ciudad posee áreas históricas de interés turístico. Decisiones erradas del gestor urbano pueden hacer entrar en contradicción los intereses del ciudadano con los del turista, lo que deterioraría el posicionamiento de la ciudad (Violer y Zárate, 2007). En tal sentido, es importante recordar que el «turista del siglo XXI» es evidentemente urbano y muestra gran interés por la cultura, incluyendo la gastronomía, el patrimonio urbano, la historia y otros valores inherentes a la ciudad como un sistema.

Por lo tanto, el *marketing* urbano permite a la ciudad, y a sus instituciones, estar en contacto permanente con sus grupos objetivos, reconocer sus demandas –necesidades–, desarrollar productos correspondientes a estas y generar un programa de información que comunique los objetivos de la ciudad. Abarca la planificación, la gestión y el control consecuente de las relaciones de intercambio de una urbe con sus mercados (Pancorbo, 2005).

Las ciudades requieren de un concepto eficaz de *marketing* para seducir nuevas empresas y retener las existentes, atraer nuevos residentes, activar el turismo, realizar eventos de relevancia regional, nacional e internacional: culturales, deportivos, etcétera. Para Friedman (2000) las ciudades necesitan interesar a sus propios residentes *para* la ciudad, y ejercer influencia en escenarios que trascienden las fronteras citadinas.

Es lógico reconocer entonces que la interacción que propicia el *marketing* urbano entre el gestor y el usuario constituye una herramienta de apoyo a la planificación territorial. Esto cobra mayor significado en la toma de decisiones para la elaboración de planes reguladores y de desarrollo, ámbito donde la planificación tradicional ha fracasado, entre otros motivos, por no valorar adecuadamente las demandas de la «ciudad dual».

El usuario es quien genera este tipo de «demanda urbana» y el gestor deberá presentar una oferta estratégicamente dirigida hacia las demandas interna y externa. Pancorbo (1999) expresa que la primera proviene de los agentes sociales y económicos que residen en la ciudad: es la demanda de las personas y las empresas, desde el punto de vista económico.

El valor de la «ciudad construida» influye determinantemente en la valorización, pues involucra un elemento que a veces no se percibe: la planificación. A partir de esta se define el espacio urbano: dónde estarán sus instalaciones, dónde la infraestructura, que es un elemento importante de valorización y que va de la mano de la política de los gobiernos locales; pero el fenómeno de valorización en sí es un proceso histórico y acumulativo.

En términos de recalificación del entorno citadino, uno de los problemas generalizados es la plusvalía capturada ilegítimamente. Por ejemplo, el Parque Central y el edificio del Museo de Arte Universal, en La Habana, son rehabilitados por entidades gubernamentales. Paralelamente, cuatro hoteles se favorecen por plusvalías generadas por la ciudad, mediante la valorización del espacio público (Núñez, 2007). Estas entidades no aportan dinero para las restauraciones, pero operan en un entorno «valorizado» que atrae a los turistas; se produce entonces una apropiación ilegítima de una plusvalía generada por la colectividad. La clave radica en buscar mecanismos para cuando «sucedan» las valorizaciones, y no perderlas.

Un elemento valorizador por excelencia es el cambio de uso del suelo: por ejemplo, un área industrial se convierte en un espacio cultural. Por cambios de uso se logran también recalificaciones urbanas.

Las urbes tienen que desarrollar estrategias de visión de futuro; cada día los inversionistas nacionales e internacionales buscan principalmente ciudades que garanticen una eficaz infraestructura, donde haya mejoras políticas a mediano y largo plazo. La ciudad debe contar con elementos de predicción, y no nos referimos solo a un plan urbano de zonificación, sino a un esquema de lógica de valorización para el futuro.

Al generar plusvalía, la ciudad cobra valor. Esto se logra a través de procesos de inversión, pero de una inversión colectiva, no únicamente

del turismo, ni de la familia o el gobierno. Los planes tienen que ser coherentes e integrales. Debe discernirse qué potenciales demuestra el territorio y cuáles no; qué edificaciones, vacíos urbanos e instalaciones pueden reciclarse.

Un interesante ejemplo de obtención y utilización de las plusvalías generadas por valorización de la ciudad lo aporta la Oficina del Historiador del Centro Histórico de la Habana Vieja (OHCH), que obtiene 2 millones de dólares de entidades que, beneficiadas por su imagen valorizada, le tributan sus ventas y el pago de los impuestos correspondientes. Se trata de un contrato legítimo, porque se están capturando plus valores de la inversión hecha por el Estado o la Oficina del Historiador.

Empleo de los valores patrimoniales

La utilización de los bienes –en el caso de las estructuras urbanas de interés histórico, artístico y cultural– de las edificaciones para las cuales se identifica una demanda es el empleo de los valores patrimoniales. Monumentos, conjuntos de inmuebles y sitios históricos pueden ser usados para abrigar actividades habitacionales, administrativas, comerciales o culturales. Se relaciona, por tanto, con el potencial de estos y es una fuente importante de crecimiento económico.

En este caso se trata de verificar el aumento de empleo y de renta que acompaña la utilización de un patrimonio, es decir, los beneficios generados directa o indirectamente. Es importante constatar la permisibilidad de la edificación que va a ser remodelada. La recuperación de los inmuebles mediante una modernización de las edificaciones –ascensores, instalaciones para aire acondicionado– debe ser compatible con los nuevos patrones habitacionales y empresariales. Así, lo que está en juego es la permanencia de sus características físicas, a su transmisión a las generaciones futuras y, al mismo tiempo, la transformación exigida para responder a aquellos nuevos patrones.

Mejoramiento de la logística urbana

Si se pretende centralidad a partir de nuevos atractivos, ha de hacerse sin adquirir los problemas inherentes a esta concepción, sobre todo en lo pertinente a estacionamientos, congestiones de tráfico y recogida de desechos. Es necesario esclarecer qué tipo de «centralidad» se quiere: cultural, turística, administrativa o todos. Rescatar centralidad añade valor económico y, si está amparada por accesibilidad a los medios de transporte, es la clave para la valorización urbana.

Es esencial saber usar los emblemas de una ciudad, sus puntos de encuentro, sus historias. Esos valores intangibles producen valores

económicos concretos. Un ejemplo puede ser el tomarse un café donde se celebró el primer cabildo de la ciudad: ahí se está generando una gestión del conocimiento, dado el valor histórico, y se está redimensionando una actividad común en cualquier otro punto de la ciudad.

Las nuevas modalidades de consumo y los productos cada vez más sofisticados, con servicios logísticos de mayor valor agregado, mantendrán un impacto creciente en el espacio de las ciudades históricas, tendencia que puede ser corregida en parte con el uso de centrales de carga, plataformas logísticas y/o infraestructuras que faciliten la concentración de servicios.

El mapa logístico de la ciudad es otra de las herramientas de la logística urbana que puede aplicarse, a partir de una labor previa de recogida de información, y otras particularidades de la urbe, que conlleve al estudio de la viabilidad de implantar pruebas «piloto», la concertación de iniciativas o la aplicación de tecnologías de la información.

El centro comercial abierto (CCA) desde la perspectiva del *lean city*, adalid de la gestión contemporánea de las áreas comerciales de la ciudad

El «centro comercial abierto» (CCA) es definido por Molinillo (2001) como una fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propias, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad –propietarios, usuarios y gestores urbanos–, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio.

El CCA supuestamente opera en un espacio urbano, delimitado con claridad, donde existe una oferta comercial y de servicios que, convenientemente integrada en una gestión común, con financiamiento para su desarrollo y amparada en una imagen conjunta, permite incrementar el atractivo para todas las partes implicadas (Pancorbo, Benavides y León, 2010, p. 4). Además, constituye una fórmula capaz de impulsar el comercio urbano, al configurar una oferta diferenciada y competitiva frente a las alternativas comerciales más modernas (Elizagarate y Zorrilla, 2007).

Como complemento para lograr la implantación exitosa del CCA se perfila la aplicación en su gestión de la «filosofía *lean city*», con relación a las operaciones y actividades en la ciudad (Seisdedos, 2007). Las directrices de esta manera de pensar la ciudad son incorporadas a la gestión comercial de los siguientes modos:

- Foco en el cliente: toda la actividad comercial del centro o subcentro urbano ha de organizarse en torno al cliente, a partir de

sus necesidades. Conocer los aspectos tangibles e intangibles a los que él dará valor al buscar un servicio, es fundamental para obtener, a partir de las líneas de deseo, las directrices de acción conjunta entre todos los accionistas del CCA. La sincronización de la información con el flujo del trabajo es, por tanto, un arma contra el desperdicio, tanto para el prestador del servicio como para el ciudadano (Seisdedos, 2007, p. 163).

- Eliminación del despilfarro: el gestor comercial urbano debe conocer aquello a lo que el cliente da mayor valor, para potenciar su creación con acciones organizadas, a fin de no despilfarrar tiempo, materiales y dinero en inversiones que puedan de carácter secundario.
- Inversión de todos en la operación: la gestión comercial del CCA debe involucrar a todos los actores vinculados a la prestación de servicios, ya que no se trata de operadores aislados, sino de una «comunidad» o *cluster* donde la coopetición es factor clave para el éxito de todos los accionistas.
- Motivación por la mejora continua: según Seis dedos (2007, p. 167) este es un concepto que va muy ligado al anterior. *Kaizen* es la palabra que mejor identifica a la «mejora continua» en la filosofía *lean*.

La aplicación a la gestión comercial de centros y subcentros urbanos de la «filosofía *lean city*» –la búsqueda de más valor para el ciudadano con menos desperdicio–, se erige como un arquetipo para aplicar y sostener una cultura de eficiencia y efectividad en los servicios públicos, al mismo tiempo que permite una orientación hacia la mejora continua y la innovación.

A modo de conclusiones

La localización de áreas comerciales no debe ser un hecho dejado a la evolución autorregulada de la ciudad, como plantean los teóricos del neoliberalismo, puesto que se generarían *clusters* comerciales hacia zonas de mayor ingreso, lo que provocarían a su vez grandes problemas de movilidad, por el éxodo hacia estos puntos de los residentes de las periferias en busca de satisfacer sus demandas.

Las herramientas de gestión empresarial contenidas dentro del *marketing* urbano, en conjunto con las de la planificación estratégica, posibilitan una mejor gestión de áreas comerciales, por la alta interacción que generan entre los gestores y planificadores y los clientes –población residente, usuarios del área comercial y/o turistas.

El desarrollo de nuevas formas de servicios comerciales, a partir de las estrategias actuales en la economía cubana, exige la aplicación de las técnicas de investigación de mercado para articular planes estratégicos que favorezcan el desarrollo, a través del uso apropiado de los recursos endógenos.

El CCA se presenta como filosofía de gestión para desarrollar áreas comerciales acordes a la imagen urbana e identidad de las localidades, facilitando el proceso de selección e integración de nuevos servicios en la ciudad preexistente, incluyendo a los «cuentapropistas».

Bibliografía

Baloglu, S. y K. MacCleary (1999): «Un modelo para la formación de la imagen de un destino», en *Annals of Tourism Research*, n.º 2, Madrid, marzo, pp. 325-355.

Bañón, L. (2000): *Manual de carreteras*, MOPT, Madrid.

Bervejillo, F. (1997): *La reinvención del territorio*, Alianza, Madrid.

Blakely, E. (1996): *Planning Local Economic Development: Theory and Practice*, Sage Publications, London/New Delhi.

Coyula, M. (2010): *Smart Code V 9, 2. Un código inteligente de diseño urbano*, Colección Arquitectura y Ciudad, Ediciones Unión, La Habana.

Elizagarate, V. (2008): Marketing *de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en mundo global*, Editorial ESIC, Madrid.

Elizagarate, V. y P. Zorrilla (2007): *Propuesta de integración espacial y plan de marketing estratégico para el comercio del área urbana de Durango*, Instituto de Economía Aplicada a Empresa, Universidad del País Vasco, San Sebastián.

_____ (2004): «El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. Guipúzcoa: un caso de centro comercial abierto en red», en *Distribución y Consumo*, n.º 78, Madrid, pp. 101-113

Espinosa, M. (1999): *Manual introductorio a la investigación de mercadotecnia. Método general, proyecto, informe y métodos particulares*, <www.gestiopolis.com>, fecha de consulta: 19 de noviembre de 2010.

Fernández, J. (1997): *Planificación estratégica de ciudades*, Gustavo Gili, Barcelona.

Friedmann, R. (2000): «Identidad corporativa para comunas», en *Revista Chilena de Administración Pública*, n.º 6, Santiago de Chile, pp. 1-45

_____ (2004): «Urban Management by Complexity. Nuevas formas de gestión estratégica urbana y de participación ciudadana», en G. Fernández y G. Leva (eds.): *Lecturas de economía, gestión y ciudad*, Universidad Nacional de Quilmes, Buenos Aires.

Kotler, P.; D. Haider y I. Rein (1993): *Marketing Places: Attracting Investment, Industry and Tourism to Cities. Status and Nations*, Free Press, New York.

Lynch, V. (1960): «City Branding: the Importance of Socio-Cultural Goals», en T. Hauben, M. Vermeulen & V. Patteeuw (eds.), *City Branding: Image Building and Building Images*, NAI Uitgevers, Rotterdam.

Martínez, A. (2000): «Ciudad y comercio. La transformación de los espacios culturales y de entretenimiento», <http://www.futurelx.com /comercio/ documentos/ comercio2.pdf>, fecha de consulta: 12 de diciembre de 2010.

Molinillo, S. (2001): «Revitalización de la actividad comercial del centro histórico de Málaga», Universidad de Málaga, <http:// www. isel. org/ cuadernos_E/ index. htm>, fecha de consulta: 8 de septiembre de 2010.

Nalebuff, B. y A. Brandenburger (1997): *Coopetición*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid.

Núñez, R. (2007): «Entrevista concedida al autor por el especialista del PNUD MsC. Ricardo Nuñez sobre la financiación de proyectos en centros históricos», diciembre, inédito.

Osborne, D. y T. Gaebler (1994): *La reinvención del Gobierno*, Ediciones Paidós, Barcelona.

Pancorbo, J. (1999): «Desarrollo de indicadores urbanos en la gestión del marketing urbano», Tesis de Doctorado, Universidad de León.

Pancorbo, J. y M. Marrero (2005): *El marketing de ciudad: una herramienta para la planificación territorial del siglo xx*, Garabatos, Hermosillo.

Pancorbo, J.; S. Benavides y L. Darien (2011): «El Centro Comercial Abierto como estrategia para la revitalización de los servicios comerciales del Centro Histórico Urbano de Matanzas», en *Arquitectura y Urbanismo*, n.º 1, La Habana.

Rovira, A. (2008): «Medición de los factores de atractividad comercial de un municipio: el caso de la Comunitat Valenciana», <http:// www. pateco.es/ publicaciones/ listado_publicaciones.php>, fecha de consulta: 23 de octubre de 2010.

Seisdedos, G. (2007): *Cómo gestionar las ciudades del siglo xxi, del City Marketing al Urban Management*, Prentice Hall Iberia, Madrid.

Violer P. y C. Zárate (2007): «Planificación estratégica y la imagen de la ciudad», ponencia presentada en el IV Congreso Citymarketing Elche´07, Elche.