

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

José Pancorbo Sandoval

Universidad Tecnológica Equinoccial
Correo electrónico: pancor49@gmail.com

Patricio Analuisa Moya

Universidad Tecnológica Equinoccial.
Correo electrónico: amgp502564@ute.edu.ec

Rigoberto Anguiano

Instituto Tecnológico Superior de Cajeme Ciudad Obregón - México
Correo electrónico: anguiano63@hotmail.com

Iván Brambila Zambrano

Instituto Tecnológico Superior de Cajeme Ciudad Obregón - México
Correo electrónico: ivan_bram@hotmail.com

RECIBIDO: 20 septiembre 2013 / **APROBADO:** 10 diciembre 2013

Resumen

La presente investigación tiene como propósito desarrollar un procedimiento que permita optimizar la localización de nuevos servicios comerciales o el reordenamiento de los ya existentes buscando satisfacer las expectativas comerciales y de servicio del cliente en ciudades medias, así como incidir en la disminución de los volúmenes de movilidad urbana. Para su elaboración se realiza, previo estudio, la fusión de conceptos, técnicas y herramientas de la planificación estratégica urbana y el marketing de ciudad así como las más actuales herramientas de gestión de áreas comerciales

PALABRAS CLAVE: localización de servicios, servicios en ciudades, marketing urbano.

Abstract:

The present investigation has as purpose develop a procedure that allow optimize the localization of new commercial services or reorder those existent looking for to satisfy the commercial expectations of the client in the medium range cities as well as to impact in the decrease of the volumes of urban mobility. For the elaboration of the procedure the author carries out, previous study, the coalition of concepts, technical and tools of the Strategic Urban Planning and City Marketing as well as the most current tools of management of commercial areas.

KEYWORD: services localization, services city location, urban marketing.

CLASIFICACIÓN JEL: M30, M39, R10

Introducción

La distribución de las áreas en la ciudad, producto de un recorte del territorio y una distribución de zonas funcionales para el trabajo, el reposo, el ocio y el consumo, en el que cada individuo encontrara su espacio fue el catalizador para que se perdieran los atractivos del centro urbano en el siglo XX en la ciudad media en Iberoamérica (Elizagarate, 2008).

El sector comercio tenía un papel secundario y casi residual en la estructura urbana, otorgándosele únicamente un rol económico, el de la simple distribución de los productos, sin tener en cuenta su capacidad para la atracción de visitantes y su capacidad de innovación (Elizagarate, 2008).

Llegado el siglo XXI los teóricos de la disciplina intentan hacer retornar a la planificación hacia sus orígenes, hacia la ciudad compacta marcada por espacios públicos de alta calidad y conectores urbanos de distintas jerarquías y funciones. Se dirigen los esfuerzos hacia protección del medio ambiente siendo la meta la ciudad sostenible que no puede ser rectorada por un plan esquemático y disposiciones normadas.

La interacción entre los residentes, la economía y los actores públicos es cada vez mayor, aportándose soluciones puntuales y particulares a cada urbe en los que se ha denominado Planificación Estratégica.

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

En el campo de teorías y nuevas metodologías de ordenamiento urbanístico de áreas comerciales se intenta dejar atrás la planificación rígida y centralizada. Frente a la negativa impronta dejada por el renovación urbana a mediados del pasado siglo arquitectos y urbanistas se dieron a la tarea de repensar la ciudad con una óptica más racional desarrollándose entre otras corrientes la del Nuevo Urbanismo (Coyula, 2010).

Si se pensará en desarrollar un procedimiento para el ordenamiento de las áreas comerciales en una ciudad media el mismo debería tener en cuenta la necesidad de satisfacer tres condiciones básicas definidas por Paz (2006) que compondrán su enfoque metodológico: Enfoque prospectivo, Enfoque sistémico y desarrollo de una Planificación Operativa.

Este procedimiento permite minimizar el tiempo y costos de las actividades del proceso de ordenar las áreas comerciales urbanas, permitiendo además utilizar apropiadamente los recursos y la coordinación entre las áreas involucradas para facilitar la toma de decisiones.

Los criterios del planeamiento estratégico de ciudades, la planificación de sitios, el marketing y la logística urbana permiten abordar el desarrollo de la ciudad con un carácter verdaderamente integral, para la gestión del centro histórico pudiendo emplearse los instrumentos de la denominada Conservación Integrada Territorial y Urbana (Pancorbo 2006).

Los autores del presente artículo proponen, utilizando métodos y herramientas de gestión urbana y empresarial, un procedimiento que se integre a un futuro Plan Maestro para el manejo del centro histórico urbano de urbes latinoamericanas, 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 han provocado la crisis que atraviesa el planeamiento urbano teorizado en los años 30 y 40 del pasado siglo XX, aplicado cada vez con menor éxito hasta la actualidad, 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 formando áreas, supuestamente autónomas y especializadas, sin tener en consideración la lógica evolución psicosocial del ser humano.

A éste respecto Pancorbo (2006).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. Dificultades que 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 proposiciones para satisfacer las exigencias del uso de suelo, la infraestructura, los equipamientos y los servicios comerciales, los mismos respondencasiexclusivamente a la densidad poblacional y función específica del sector, impidiéndose 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 modernicen su estructura administrativa, esta última palabra, que ajusta correctamente en una ciudad como en una empresa

ha hecho considerar a expertos y teóricos sobre los paralelismos entre ambas entidades, y por ende en la necesidad de que una evolucione a la par de la otra. A éste respecto Fernández señala que el marco administrativo ha evolucionado a lo largo de los tiempos dando respuestas a las nuevas necesidades que surgían en las sociedades urbanas; sin embargo, en tiempos 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 Elizagarate y Zorrilla (2006), necesita instituciones flexibles y adaptables; que produzcan bienes y servicios de alta calidad.

Aparecen nuevos enfoques metodológicos e instrumentos de análisis como a continuación se expone:

- **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:** Busca la integración de todos los sectores urbanos y la coordinación horizontal y vertical entre todos los actores e instituciones que intervienen en el proceso de planificación.
- **Enfoque estratégico:** 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:** Consideración de las necesidades de la demanda urbana (ciudadanos, empresas, visitantes).

- **Participación focalizada:** Segmenta y focaliza el proceso participativo dado la complejidad de intereses.

Planificación estratégica de ciudades: requerimiento indispensable para la planificación de áreas comerciales urbanas.

Como principal instrumento de planeación de ciudades surge la Planificación Estratégica en la década de 1990 en Europa y en Estados Unidos. Este concepto es extraído de la práctica militar, el cual comenzó a utilizarse como instrumento analítico y decisorio en el mundo empresarial a partir de la segunda mitad del siglo pasado. Luego se extiende a la gestión pública y actualmente se aplica también al campo de la planificación y gestión urbana (Elizagarate y Zorrilla 2006).

En ésta contemporánea forma de planificación la incorporación de técnicas y herramientas de gestión comercial a la gestión urbana posibilita tener una nueva lectura sobre los factores que definen el desarrollo de la ciudad. Definiéndose así a la población como consumidores, con una serie de preferencias, gustos y comportamientos definibles y a los planificadores como productores.

Estos últimos aplicando un conjunto de normativas flexibles moldean la ciudad buscando 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 forma de planificación urbana debe ser parte regular del repertorio intelectual y de habilidades de todos los planificadores públicos (Precedo, Orosa y Míguez, 2007), y debe verse como un proceso continuo y sistemático donde los actores implicados sepan cómo se mide y evalúa el éxito (Pancorbo, 2006).

La aplicación 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, hacia 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 con éxito en entornos privados y en muchos ámbitos del transporte y la logística empresarial, atendiendo al conjunto como un todo y no a las partes y prestando una especial atención a la sostenibilidad de este sistema.

Ambos pueden ser herramientas en manos de los planificadores urbanos, esta vez 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.

Es así que en la década del 90 del pasado siglo, surge en Europa y Estados Unidos con poca diferencia de tiempo, una nueva tendencia de marketing no lucrativo, que se ha identificado como marketing urbano, el cual, constituye una nueva etapa en la evolución del marketing clásico. Probablemente, como apunta Kotler (1993) es uno de los últimos campos de aplicación de esta disciplina microeconómica.

Para autores como Kotler (1993) y Pancorbo, J. A.; Marrero, M. (2005) constituye el subsistema de que va a estudiar el comportamiento de cuatro variables que inciden en la gestión urbana, Estas variables son: la infraestructura urbana, los atractivos, la imagen y las personas. Si se consideran aspectos estudiados por estos cuatro elementos del marketing urbano (Ver Figura 1), se podrá distinguir la influencia que tiene cada uno de ellos en la acción de localizar un subcentro comercial, como se muestra a continuación.

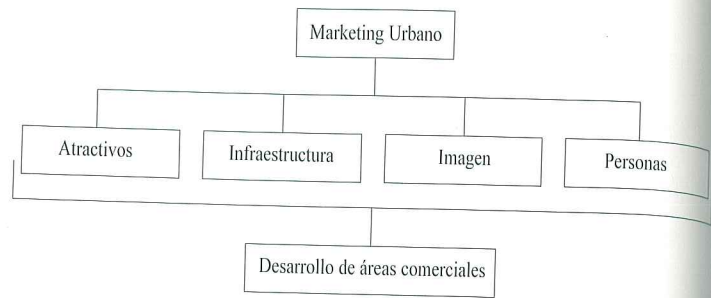


Figura 1. Elementos del Marketing Urbano útiles para localizar nuevas áreas comerciales

Elaborado por: El autor a partir de Kotler, Haider y Rein, 1993.

Atractivos: Puntos físicos y los eventos que agradan a los ciudadanos, residentes nuevos, visitantes, negocios varios e inversionistas.

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

Desde la visión del marketing se propone que se consideren dentro del producto ciudad el valor de las áreas comerciales, considerando sus tipologías, leyendas y ubicación de las mismas. En el caso de aquellas que están por crearse se entiende necesario realizar 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, puede equilibrar y estructurar la trama urbana; además, contribuye a dar personalidad, imagen y vitalidad a la ciudad, pudiéndose convertir en un elemento de atractivo (Rovira, 2008).

En 2004 las especialistas Elizagarate y Zorrilla, plantean que la pérdida de atractivo comercial está en muchos casos ligada a la pérdida de atractivo de la ciudad, por lo que se considera que el comercio es una de las variables fundamentales sobre las que 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 lo cual 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 un espacio público, la ciudad.

Infraestructuras: Se entiende por infraestructura aquel conjunto de elementos materiales y humanos dedicados a la gestión urbana (Coyula, 2010).

La infraestructura urbana conforma, para Kotler, Haider & Rein (1993) el esqueleto físico que estructura a una ciudad.

Un sistema policéntrico de áreas comerciales en una ciudad no funciona eficientemente sin unas correspondientes bien organizadas infraestructuras. Al entender la ciudad como un organismo vivo se percibe que su infraestructura funciona de igual modo que el sistema circulatorio del cuerpo humano, canalizando en todos los sentidos la materia necesaria para el buen funcionamiento de los mecanismos.

Reorganizar las áreas comerciales de la ciudad no implicaría gastos excesivos en la creación de nuevas infraestructura sino en la optimización de las mismas atendiendo a que los nuevos volúmenes de mercancía a mover hacia el nuevo subcentro tendría como contrapartida la disminución del traslado de los residentes o usuarios del área urbana en transformación hacia otras áreas comerciales.

Cuando se reorganizan áreas comerciales urbanas uno de los factores más importantes a tener en cuenta es la disponibilidad de espacios de aparcamiento ya que

es un factor clave de la infraestructura urbana para el funcionamiento efectivo de la actividad comercial. La disponibilidad de una oferta insuficiente puede generar una saturación del tráfico rodado en determinados días de la semana y en determinadas franjas horarias, que puede redundar en una disminución de la calidad percibida y de la imagen de la zona comercial en cuestión (Rovira, A. 2008, p-12).

Imagen de ciudad: Suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tenga de ella. Las imágenes representan la simplificación de un gran número de asociaciones y partes de información conectados con la ciudad (Leva, 2004).

Cada área comercial debe tener una imagen única e irrepetible dado que la era de la industrialización y tipificación de la ciudad cesó y dejó una huella negativa gigantesca en aquellos territorios que afectó, a pesar de tener la mejor de las intenciones.

La mayoría de los planes reguladores han relegado estos aspectos (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, como señala en 1994, Baloglu y Mc Cleary.

Personas: Estudiar 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. Kevin 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 éste sea, llevado a efecto por motivos humanos, por muy oscuros e ineficientes que nos parezcan.

Es éste uno de los elementos más importantes a considerar en la ordenación de las áreas comerciales, máxime cuando la ciudad posee áreas históricas de interés turístico, ya que decisiones erradas del gestor

urbano pueden hacer entrar en contradicción los intereses del ciudadano con el del turista, todo lo cual deteriora el posicionamiento de la ciudad (Violer y Zárate Martín, 2007).

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; de acuerdo con Márquez, Cuétara y Frías (2011), para que un destino turístico se considere producto turístico, no basta con disponer de los recursos, sino que estos deben estar, junto a los atractivos, integrados con los servicios.

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

Las ciudades requieren de un concepto eficaz de marketing para atraer nuevas empresas y retener las empresas existentes, atraer nuevos residentes, activar el turismo (atracción de visitantes), poder realizar eventos con relevancia regional, nacional e internacional, eventos culturales, deportivos, etc. Para Friedman (2000) las ciudades necesitan interesar a sus propios residentes para la ciudad, y ejercer influencia en el escenario regional, nacional e internacional.

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, cobrando mayor significación en la toma de decisiones en la elaboración de los planes reguladores y de desarrollo que en la planificación tradicional han fracasado en su mayoría por no valorar adecuadamente las demandas de la ciudad dual.

Es el usuario quien genera esta demanda urbana a la que 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, o sea es la demanda de las personas y las empresas, desde el punto de vista económico.

El valor que presenta la ciudad construida influye determinadamente en la valorización porque está presente un valor que a veces no se percibe, que es la planificación; la misma define la ciudad, donde estarán las instalaciones de la misma, donde estará la infraestructura que es un elemento importante de valorización y que va de la mano de la política de los gobiernos locales pero el proceso de valorización es un proceso histórico y acumulativo (Pancorbo, Cervantes y Marrero, 2005).

Un problema es que se generaliza la plusvalía capturada ilegítimamente, lo cual está asociado a la apropiación por parte de entidades cercanas a la instalación, como por ejemplo, restaurant y cafeterías ubicadas cercanas a un museo.

No aportan dinero para las restauraciones pero se obtiene un entorno valorizado que atrae a los turistas, existe entonces una apropiación ilegítima de una plusvalía generada por la colectividad.

La clave radica en buscar mecanismos para cuando sucedan las valorizaciones no perderlas, como apunta Molinillo en un estudio desarrollado en el 2001.

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

Las ciudades tienen que generar estrategias de visión de futuro, cada día los inversionistas nacionales e internacionales buscan principalmente ciudades que

garanticen una mejor infraestructura, donde haya mejores políticas a mediano y largo plazo. La ciudad debe contar con elementos de predicción y no es solo un plan urbano de zonificación sino un esquema de lógica de valorización para el futuro.

Al generar plusvalía a la ciudad se le añade valor, eso se hace a través de procesos de inversión pero de una inversión colectiva, no puede ser del turismo solo, ni de la familia o del gobierno.

- Los planes tienen que ser coherentes e integrales.
- ¿Qué potenciales demuestra el territorio que da renta hoy y cuáles no?
- Edificaciones, vacíos urbanos e instalaciones a reciclar.

Un interesante ejemplo de obtención y utilización de las plusvalías urbanas generadas por valorización de la ciudad lo aporta la Oficina del Historiador del Centro Histórico de La Habana Vieja (OHCH) en CUBA, que obtiene dos millones de dólares de entidades, que utilizando su imagen valorizada, le tributan sus ventas y el pago de los impuestos correspondientes. Esto es legítimo porque se está capturando plusvalores de la inversión que hizo el estado o la Oficina del Historiador de la capital cubana.

Empleo de los valores patrimoniales

Reside en la utilización de los bienes, en el caso de las estructuras urbanas de interés histórico, artístico y cultural, de las edificaciones, para los cuales se puede identificar una demanda. Monumentos, conjunto de elementos y sitios históricos pueden ser usados para abrigar actividades habitacionales, administrativas, comerciales o culturales. Se relacionan por tanto con el potencial, siendo una fuente importante de crecimiento económico (Paz, 2006).

Se trata de verificar el aumento de empleo y de renta que acompaña la utilización de un patrimonio, o sea, los beneficios generados directa o indirectamente.

Evidentemente, en ese caso es importante verificar la posibilidad de la edificación a ser remodelada, de abrigar nuevos usos, o sea, es necesaria la recuperación de los inmuebles mediante una modernización de las edificaciones (ascensores, instalaciones para aire acondicionado), compatible con los nuevos patrones habitacionales y empresariales. Así, lo que está en juego es la permanencia (continuidad) de sus características físicas, a ser transmitidas a las generaciones futuras y, al mismo tiempo, la transformación exigida para responder a aquellos nuevos patrones (Paz, 2006).

Es fundamental una mejora de los servicios urbanos. Con certeza, tales iniciativas atraerán más iniciativas de los inversionistas.

Valorización de los espacios descalificados

Un lote urbano vacío con agua, electricidad, accesibilidad, representa un enorme costo social, porque sería un lugar con funcionalidad que la sociedad ni utiliza, ni valoriza.

Mejoramiento de la logística urbana

Si se logra rescatar centralidad y centralizar a partir de nuevos atractivos, ha de tomarse cuidado para no adquirir también los problemas de la centralidad, principalmente en el CBD; estacionamientos, congestiones de tráfico y recogida de desechos.

Hay que tener claro que centralidad se quiere rescatar: cultural, turística, administrativa o todas.

Rescatar centralidad añade valor económico y si esa centralidad está amparada por accesibilidad

de los medios de transporte, es la clave para la valorización urbana.

Es esencial saber usar los emblemas de una ciudad, sus puntos de encuentro, historias que tiene el lugar, esos valores intangibles los tiene que usar la ciudad, ellos producen valores económicos concretos, un ejemplo es el poder tomarse el 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 valorizando una actividad que puede ser común en cualquier punto de la ciudad.

Las nuevas modalidades de consumo y los nuevos productos cada vez más sofisticados y con servicio logísticos de mayor valor agregado mantendrán un impacto creciente en la infraestructura 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 (Kotler, Haider y Rein, 1993).

Otra herramienta de la Logística Urbana a aplicarse es el Mapa Logístico de la ciudad partiendo de una labor previa de recogida de información y otras especificidades de la urbe que conlleven al estudio de la viabilidad de implantar pruebas piloto, concertación de iniciativas o aplicación de tecnologías de la información. (de Kotler, Haider y Rein, 1993).

El centro comercial abierto desde la perspectiva del Lean City, además de la contemporánea gestión de las áreas comerciales de la ciudad.

El centro comercial abierto (en adelante 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, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio.

Más que referirse a una edificación se refiere a una forma de gestión de áreas comerciales con una imagen propia donde en su planificación y puesta en marcha están implicados todos los actores (propietarios, usuarios y gestores urbanos) con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio (Molinillo, 2001).

Supone trabajar sobre un espacio urbano y por tanto público, claramente delimitado, en el que existe una oferta comercial y de servicios que, convenientemente integrada en una gestión común, con financiación para su desarrollo y amparada en una imagen conjunta, permite incrementar el atractivo para todas las partes implicadas (Molinillo, 2001).

Constituye una fórmula capaz de impulsar el comercio urbano, configurando una oferta diferenciada y competitiva frente a las alternativas comerciales más modernas (Elizagarate y Zorrilla, 2007, p-32).

Como complemento para lograr la implantación exitosa del CCA se perfila la aplicación en su gestión de la filosofía lean city, filosofía para la gestión de operaciones y actividades en la ciudad (Seisdedos, 2007).

Las directrices de esta manera de pensar la ciudad pueden incorporarse a la gestión comercial como a continuación se expone:

Foco en el cliente: Toda la actividad comercial del centro o subcentro urbano ha de estar organizada en torno al cliente, a partir de sus necesidades. Conocer los aspectos tangibles e intangibles a los que el dará valor al buscar un servicio es fundamental para obtener, a partir de las líneas de deseo las directrices de acción conjunto 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 (Molinillo, 2001).

Eliminación del despilfarro: El gestor comercial urbano debe conocer aquello a lo que el cliente da mayor valor para potenciar la creación del mismo organizando.

Las acciones a realizar a fin de no despilfarrar tiempo, materiales y dinero en inversiones que puedan ser realizadas con carácter secundario (Flórez-Parra, 2011).

Involucración 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 clúster donde la coopetición es factor clave para el éxito de todos los accionistas.

Motivación por la mejora continúa

La aplicación a la gestión comercial de centros y subcentros urbanos de la filosofía Lean City, que se resume como la búsqueda de más valor para el ciudadano con menos desperdicio, se erige pues como un arquetipo para 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 conclusión se pueden señalar las siguientes:

- 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 clústeres comerciales hacia zonas de mayor ingreso, generándose 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 de conjunto con las de la planificación estratégica posibilitan una mejor gestión de áreas comerciales por la alta interacción que posibilitan entre los gestores y planificadores y los clientes (población residente, usuarios del área comercial o/y turistas).
- El desarrollo de nuevas formas de servicios comerciales a partir de las estrategias actuales en la economía cubana exigen la aplicación de las técnicas de investigación de mercado para prever y aplicar estrategias que favorezcan el desarrollo a partir del uso apropiado de los recursos endógenos.
- El centro comercial abierto 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.

Referencias bibliográficas

- Coyula, M. (2010) Smart Code V 9,2, *Un código inteligente de diseño urbano*. Ed. Unión, Colección Arquitectura y Ciudad. La Habana (Versión al español de Smart Code V 9,2 de Duany Plater Zyberk).
- Elizagarate, V; Zorrilla, P. (2004). *El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. Guipúzcoa: un caso de centro comercial abierto en red* [PDF]. Universidad del País Vasco. Disponible en: http://www.mercasa.es/nueva/revista/pdf78/comercio_urbano.pdf Fecha de consulta: 19 noviembre 2010, p-32.
- Leva, G. (2004). *Globalización, competitividad internacional y ciudad*. En G. Fernández y G. Leva (Eds.) *Lecturas de economía, gestión y ciudad*. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes
- Molinillo, S. (2010) *Centros comerciales de área urbana* ESIC Editorial

- Nuñez, Ricardo (2007) *Entrevista concedida al investigador por el al especialista del PNUD* MsC. Ricardo Nuñez sobre la financiación de proyectos en centros históricos. Realizada en diciembre de 2007.
- Pancorbo Sandoval, J, & Manuel Marrero (2005) *El Marketing de Ciudad: una herramienta para la planificación territorial del Siglo XXI*. ISBN 970-9895-21-4 Ed. Garabatos S.A. de C.V. Hermosillo. México.
- Pancorbo, J. A. (2006). *El marketing urbano como herramienta de apoyo en la gestión de los centros históricos*. Ponencia presentada en las III Jornadas de Marketing de Ciudades, 26-28 abril, A Coruña, España.
- Paz, S. (2004). Marca territorial. *Cómo construir y administrar la marca de ciudades y regiones*. En G. Fernández y G. Leva (Eds.) Lecturas de economía, gestión y ciudad. Buenos Aires: Universidad Nacional de Quilmes.
- Paz, S. (2006). Marca territorial. *Valor para la política de promoción comercial*. Buenos Aires: Politike Ediciones.
- Precedo, A.; Orosa, J. J. & Míguez, A. (2007). *El área metropolitana de A Coruña: una metrópoli Euratlántica. Estudio de posicionamiento, constitución y marketing*. A Coruña: Diputación Provincial de A Coruña.
- SCHUSTER, JM (eds.) *Projectant l'eix del Llobregat. Paisatge cultural i desenvolupament regional*, Barcelona
- Seisdedos, Gildo. (2007) *Cómo gestionar las ciudades del siglo XXI, del City Marketing al Urban Management*. Ed. Prentice Hall, Madrid, pp. 163 – 167