

Centro comercial abierto, una estrategia para la revitalización del Centro Histórico Urbano de Matanzas

J. A. Pancorbo, S. Benavides y D. León



Resumen

El centro histórico de la ciudad de Matanzas se caracteriza por una gran densidad de servicios comerciales acompañados de valiosos recursos arquitectónicos y culturales donde debe existir una mezcla equilibrada de comercio, oferta cultural y de ocio, sin embargo, no existe una visión estratégica de la actual oferta de servicios comerciales minoristas. La presente investigación se realiza con el objetivo de definir estrategias de marketing que posibiliten la revitalización de los servicios comerciales del Centro Histórico Urbano de la ciudad de Matanzas en función de las necesidades de la población y los visitantes.

Palabras clave: *marketing urbano, gestión urbana, comercio minorista.*

Abstract

The historic center of Matanzas city is characterized by a high density of commercial services together with valuable architectural and cultural resources which should be a balanced mixture of trade, cultural and leisure offer, yet there is no strategic vision of the current retail commercial services offered. This research is aimed at defining marketing strategies that make possible the revitalization of commercial services of the Historical Center of the City of Matanzas on the basis of the needs of the population and visitors.

Keys words: *City marketing, urban management, commercial activity.*

JOSÉ ARMANDO PANCORBO SANDOVAL. Doctor en Ciencias. Profesor Titular de la Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas. Jefe de Departamento de la Licenciatura de Economía y presidente de la Red Internacional de Marketing y Gestión Urbana.

E-mail: jose.pancorbo@umcc.cu

SONIA BENAVIDES. Máster en Ciencias. Profesora Titular. Jefa del Departamento de Matemáticas de la Facultad de Ingeniería Informática de la Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas.

E-mail: sonia.benavides@umcc.cu

DARIÉN LEÓN SÁNCHEZ. Estudiante de la Licenciatura de Economía.

CIUDAD Y COMERCIO, UNA INEVITABLE RELACIÓN PARA UNA CORRECTA GESTIÓN URBANA

Las ciudades dependen cada vez más de las formas de articulación de su economía global. Los novedosos enfoques en la gestión de centros urbanos como lugares de centralidad comercial, destino de compras y de ocio, buscan su revitalización mediante el urbanismo comercial y la dinamización del comercio.

El urbanismo comercial y sus recientes desarrollos son la herramienta básica en el proceso de transformación de las actividades económicas del territorio en un componente fundamental del espacio urbano. [1]

En los espacios urbanos convergen maneras de vivir distintas que conforman la diversidad ciudadana. El comercio puede

favorecer el proceso de integración y de diversidad, al mismo tiempo que ofrecer servicios y calidad de vida.

El comercio debe ser incorporado a la agenda urbana y a la Planificación Territorial Estratégica de las ciudades. El comercio tradicional y (o) moderno, especializado, segmentado, divertido, diverso y singular es un eje básico sobre el que se construyen imágenes atractivas de las ciudades. Es necesario dar un tratamiento global y unitario a toda la zona comercial que refuerce su imagen y aumente su atraktividad. La ciudad necesita una visión estratégica que considere a su centro histórico como un corazón que late, que irradia vida a toda la ciudad.

El centro histórico representa la identidad y la memoria de cada ciudad. Este lugar único tiene que buscar su equilibrio como espacio urbano diseñado a la medida de un público que, en sus diferentes roles, lo usa, deambula, mira, siente, compra, aprende, convive, conduce, disfruta, contempla, descansa, duerme y vive. El Centro Histórico Urbano de la Ciudad de Matanzas ha estado sometido a fuertes tensiones urbanas, sociales y económicas por lo que se llevan a cabo globalmente, políticas de protección y rehabilitación, con el objetivo de preservar un patrimonio cultural, histórico y arquitectónico que constituye actualmente, su principal atractivo.

El mismo se caracteriza por una alta concentración de actividad económica representada mayormente por servicios comerciales, oficinas, así como instituciones culturales, políticas, sociales, etcétera. Se aprecia, además, un notable deterioro arquitectónico, a pesar de los esfuerzos y recursos destinados para su restauración.

Por otra parte la ubicación de los establecimientos ha trascendido por años, trayendo como consecuencia que actualmente se encuentren en los mismos locales donde han existido tradicionalmente, sin tener en cuenta la evolución y el desarrollo de la ciudad, así como los cambios que lleva implícito.

La actual ubicación de los servicios comerciales minorista en el Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas no obedece a la demanda de los diferentes segmentos de mercado. Por esta razón se define como problema de la presente investigación que: no existe una visión estratégica de la actual oferta de servicios comerciales minoristas, en función de las necesidades de la población y los visitantes del Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas.

Este trabajo tiene como objetivo definir estrategias de marketing que favorezcan la revitalización de los servicios comerciales del Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas en función de los deseos de la población y visitantes.

Los resultados de este estudio forman parte de un proyecto territorial CITMA que se realiza desde la Universidad Camilo Cienfuegos de Matanzas y de FORMATUR de la Ciudad de Cienfuegos, con un equipo multidisciplinario de estudiantes y profesores, así como con la cooperación de expertos de otras instituciones del territorio y nacionales como es el Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior (CID-CI) y miembros de la Red Internacional de Marketing y Gestión Urbana.

LOS SERVICIOS COMERCIALES EN LA CREACIÓN DE VALOR DE CENTROS HISTÓRICOS

Según Barreiro [2] la actividad del comercio minorista abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes y de servicios. En la venta de bienes se incluye la prestación de servicios complementarios a las mercancías que se venden como el caso de créditos, reparaciones, servicios de entrega, etcétera. Existen otros casos como los bancos, empresas de servicios personales, etcétera, donde el comercio minorista se reduce exclusivamente a la venta de servicios.

La demanda de los servicios de distribución minoristas es la que explica finalmente la forma en que hacen los consumidores sus compras y será el principal determinante de la dinámica de cambio en la oferta comercial. [3]

La actividad comercial y el entorno urbano son dos realidades estrechamente relacionadas. Así, el desarrollo del comercio constituye una fuente de vitalidad, dinamismo y rentabilidad para la ciudad y viceversa, o sea, que el atractivo de una ciudad incide directamente sobre su comercio. La función comercial, en el contexto actual, debe tratar de ofrecer un equilibrio entre proximidad, atraktividad, comodidad, entretenimiento, precios y satisfacción del consumidor. [4] Encontrar un equilibrio entre el comercio de atracción y el comercio de proximidad se convierte en un objetivo fundamental para configurar ciudades comercialmente atractivas. De este modo la ciudad podrá crear valor para los ciudadanos ofreciendo mayor calidad de vida, y también generando atractivos comerciales y de ocio en el área urbana, muy valorados no



En la ciudad, por lo general, se mantiene el comercio y los servicios en los locales destinados originalmente a esta función.

¹ A. Rovira. "Medición de los factores de atraktividad comercial de un municipio: El caso de la comunidad valenciana", Ed. Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana, Valencia, 2008 (PDF consultado el 19 de abril de 2010).

² P.L. Barreiro. "Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba", Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias, Universidad de La Habana, 2002.

³ C. Berné. "Análisis de la demanda de servicios de distribución minoristas. Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional", ICE, No. 828, enero-febrero 2006.

⁴ A. Rovira. *idem*. 2008.

solo por los residentes, sino también por los visitantes, ya que paralelamente se desarrollan atractivos para el turismo urbano. [5]

Todo centro urbano con voluntad de éxito comercial necesita, considerando las necesidades del consumidor actual, recrear un determinado tipo de iniciativas dinamizadoras que ayuden a configurar una atmósfera motivadora donde el ocio y la diversión sean elementos básicos para la captación del cliente. La configuración de un ambiente atractivo donde el esparcimiento complementa el acto ir de compras, pasa a ser un objetivo necesario para hacer del centro el espacio de relación que, en muchos casos, ha dejado de ser. [6] La mayoría de los expertos en este tema, coinciden en que las ciudades abordan procesos de generación y revitalización del área urbana desarrollando estrategias basadas en ofertas de valor para los consumidores, impulsando la competitividad del comercio y los servicios.

Como se observa en el gráfico, se hace imprescindible considerar estrategias de marketing que posibiliten, por ejemplo, incorporar las técnicas de *merchandising* al paisaje urbano en las zonas comerciales, así como integrar los diferentes espacios de ocio (cultural, deportivo, comercial) en un solo concepto, de forma tal de que se satisfagan las expectativas de los diferentes segmentos de mercado implicados en el ocio urbano.

Con el impulso de la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos ha sido creado un conjunto de indicadores basados en el análisis de cuatro atributos básicos denominado el *test de las 4 aes* [7]: accesibilidad, atracciones, amenidades y acción.

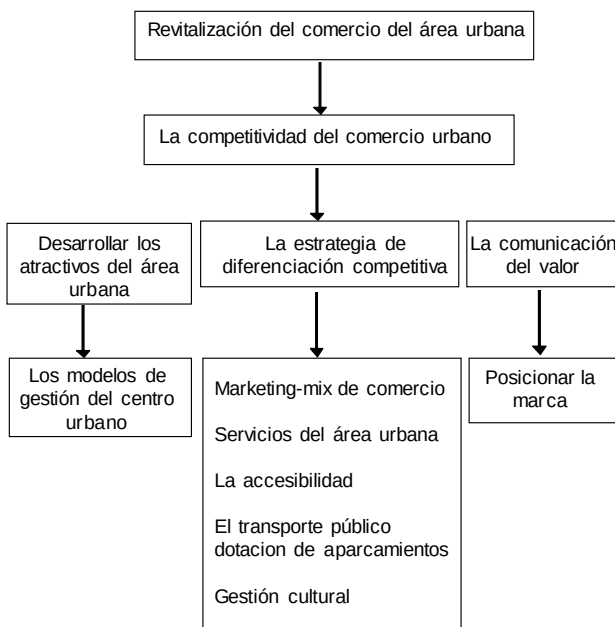


Gráfico de revitalización del comercio minorista según V. Elizagarete. (2008).

EL CENTRO COMERCIAL ABIERTO COMO MODELO DE DESARROLLO COMERCIAL URBANO

El Centro Comercial Abierto (CCA) se define 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. [8] De modo que 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.

Modelo de centro comercial abierto

En este contexto se plantea que el modelo de centro comercial abierto supone la oportunidad de organizar la actividad comercial de un entorno urbano bajo el paraguas de una imagen común, en una concepción global de oferta que incluya asimismo ocio, servicios o patrimonio cultural y artístico en una gestión conjunta y organizada. Por tanto constituye una fórmula capaz de impulsar el comercio urbano, configurando una oferta diferenciada y competitiva frente a las alternativas comerciales más modernas. [9]

Para autores como Friedmann (2000) 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, etcétera, interesar a sus propios residentes para la ciudad, y ejercer influencia en el escenario regional, nacional e internacional. [10]

En este sentido Ashworth y Vgood (1990), explicaban que el mercado urbano más importante era el ya establecido dentro de la propia ciudad, y las actividades existentes, tanto en los sectores públicos como privados, eran agentes más importantes para la economía del bienestar que las inversiones exógenas potenciales, aunque solo sea porque son mucho más numerosas. [11]

El Grupo de Marketing y Gestión Urbana de la Universidad de Matanzas en colaboración con autoridades del territorio han desarrollado la evaluación del actual estado del comercio minorista en el Centro Histórico Urbano de la ciudad, para lo cual aplicó una serie de herramientas y técnicas de marketing como son: encuestas, entrevistas, matriz DAFO, *geomarketing*, entre otras. Las mismas posibilitaron a los autores del presente estudio demostrar las insuficiencias de la actual oferta comercial y la propuesta de una serie de estrategias de marketing que deben influir positivamente en la revitalización del centro histórico como un Centro Comercial Abierto que puede y debe generar importantes atractivos de ocio para residentes y visitantes.

Como conclusión general, se ha visto a lo largo del trabajo la necesidad de introducir cambios en la actual gestión comercial del Centro Histórico de la Ciudad de Matanzas, ya que los servicios comerciales no están ubicados estratégicamente, en función de las necesidades de la población y de los residentes. Además que no tienen una correspondencia

entre los comercios y la oferta gastronómica, y de ocio. De igual modo se señala que la revitalización del comercio del área urbana debe basarse en la gestión de cuatro atributos básicos: accesibilidad, atracciones, amenidades y acción.

Los resultados del estudio realizado demuestran que existen problemas de accesibilidad debido a la congestión de las vías de acceso en horario pico, además del déficit de aparcamiento y la inestabilidad del transporte urbano, lo que indica la necesidad de desconcentrar los servicios hacia nuevas áreas de la ciudad, cuya alta densidad poblacional exige estos servicios.

El sistema de estrategias propuestas se centra en tres: diferenciación, especialización y coopectición*, que deben insertarse en un Plan Estratégico de ciudad, que actualmente no existe y que debe responder al modelo de Centro Comercial Abierto.



El congestionamiento en el Centro Histórico de Matanzas es uno de los factores que más influye sobre la accesibilidad.

BIBLIOGRAFÍA

- ASSHWORT, G. J. and VOOGD, H. *Selling the City: Marketing Approaches in Public Sector Urban Planning*. London: Belhaven Press, 1990.
- BARREIRO, P. L. *Enfoque estratégico de marketing para el comercio minorista de bienes en Cuba*, Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias, Universidad de La Habana, 2002.
- BERNÉ, C. "Análisis de la demanda de servicios de distribución minoristas. Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional", *ICE*, No. 828, enero-febrero, 2006.
- CASAS, J., et al. *Descripción de la empresa comercial minorista andaluza*. España, Ed. Estudios de Economía Aplicada, 2000 (ISSN: 1133-3197).
- ELIZAGARATE, V. "Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en mundo global", *ESIC*, 2008.
- ELIZAGARATE, V. y ZORRILLA, P. *Propuesta de integración espacial y plan de marketing estratégico para el comercio del área urbana de Durango* [PDF], Universidad del País Vasco, Ed. Instituto de Economía Aplicada a Empresa, 2007.
- FRIEDMANN, R. *Marketing de ciudades*, Munitek, Argentina, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, 2000.
- FRIEDMANN, R. *Marketing estratégico de ciudades*. en Conferencia Internacional City Marketing, Medellín, Colombia, 2 y 3 de diciembre de 2004.
- MOLINILLO, S. *Revitalización de la actividad comercial del centro histórico de Málaga* (2001) [on line]. Universidad de Málaga. Disponible en: http://www.isel.org/cuadernos_E/index.htm, Fecha de consulta: 8 febrero, 2010.
- PANCORBO SANDOVAL, J. y MARRERO, M. *El marketing de ciudad: Una herramienta para la planificación territorial del siglo XXI*, Méjico, Ed. Garabatos S.A Hermosillo, 2005.
- ROVIRA, A. *Medición de los factores de atractividad comercial de un municipio: El caso de la Comunitat Valenciana*, Valencia, Ed. Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana, 2008 (PDF consultado el 19 de abril de 2010).
- ⁵ V. Elizagarate. "Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en mundo global", *ESIC*, 2008.
- ⁶ S. Molinillo. *Revitalización de la actividad comercial del Centro Histórico de Málaga* (2001) [on line]. Universidad de Málaga. Disponible en: http://www.isel.org/cuadernos_E/index.htm, Fecha de consulta: 8 febrero, 2010.
- ⁷ V. Elizagarate: 2008. Idem.
- ⁸ S. Molinillo: Idem. 2001.
- ⁹ V. Elizagarate y P. Zorrilla: Propuesta de integración espacial y Plan de Marketing Estratégico para el Comercio del Área Urbana de Drango [PDF], Ed. Instituto de Economía aplicada a Empresa. Universidad del País Vasco, 2007.
- ¹⁰ R. Friedman. Marketing de ciudades, Munitek, Argentina, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, 2000.
- ¹¹ Citado por: Pancorbo Sandoval, J. y Manuel Marrero. El Marketing de Ciudad: Una herramienta para la planificación territorial del siglo XXI, Ed. Garabatos S.A Hermosillo, Méjico, 2005.

* Término que significa cooperación y competición, emitido por Nalebuff en 1995.