



# El comercio y la regeneración urbana de la ciudad

## Una estrategia integral de marketing de ciudades

■ VICTORIA DE ELIZAGÁRATE<sup>1</sup>. Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea

**E**l éxito no es una situación que permanezca de forma estática en el devenir de las ciudades. Muchas ciudades que han sido un referente en una época, han dejado paso a otras que poseían factores de más interés que otras ciudades. A comienzos del siglo XX, en esta jerarquía de ciudades se encontraban ciudades como Londres, París, Berlín, Viena, Leningrado, Manchester o Birmingham. Sin embargo, a comienzos del siglo XXI, las ciudades que ocupan los primeros puestos de esta jerarquía urbana son las ciudades de Nueva York, Londres, París y Tokio (Van den Berg, L.; Van der Meer, J.; Otgaar, A. 1999, pp. 3-5). Sin embargo, algunas de las ciudades que

habían disfrutado de este liderazgo urbano, como Birmingham o Manchester, han sufrido a finales del pasado siglo fuertes procesos de reconversión industrial que les han hecho perder esa situación. Pero, conscientes de lo que supone descuidar aquellos factores que han suscitado interés en el pasado, muchas ciudades emprenden procesos de regeneración de la vida urbana para dotarse de nuevos atractivos, mejorando su oferta de servicios, transformando la ciudad en el lugar idóneo para el comercio, el entretenimiento, la cultura y el turismo, que creen una ciudad más atractiva para los residentes, para los visitantes y para los inversores.

Por esta razón, la planificación urbana,

que proyecta y construye las ciudades desde mediados del siglo XIX, necesita la aportación de una nueva herramienta como el marketing en la gestión de la ciudad, que desde su consideración estratégica analiza la situación actual de la ciudad, y los cambios que se esperan en su entorno, teniendo en cuenta cómo afectarán al futuro de la ciudad, y aprovechando al máximo los recursos con los que dispone.

En esta nueva situación, las técnicas de marketing preparan a la ciudad para satisfacer las demandas de calidad de vida de los residentes, así como también desarrollan atractivos para el turismo urbano y atienden a las necesidades de los inversores.





### LOS CAMBIOS EN LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y EL DECLIVE DE LOS CENTROS URBANOS DE LAS CIUDADES

Pocos sectores empresariales han sido objeto de una transformación tan radical como la que ha tenido lugar en el sector de la distribución comercial desde finales del pasado siglo XX, transformaciones que han afectado con distinta intensidad a las ciudades europeas, siendo más fuerte su incidencia en las ciudades del norte que en las del sur de Europa. Esta evolución del sector de la distribución comercial, manifestada por la aparición de nuevos formatos comerciales, como los grandes centros comerciales, las grandes superficies especializadas, las tiendas de descuento, la venta por correspondencia, o el comercio electrónico, ha planteado cambios profundos que han afectado no sólo al sector de la distribución comercial, sino también a la propia configuración de las ciudades y, en consecuencia, a la relación que mantiene la ciudad con los residentes, visitantes o inversores.

El desarrollo de estas nuevas formas de distribución está ligado al crecimiento de la periferia de las ciudades y, en consecuencia, al declive del centro urbano de

la ciudad. El fenómeno de la periurbanización, entendido como un proceso de crecimiento demográfico, edificatorio y de la actividad económica, que tiene lugar en el entorno de las ciudades convencionales (Grupo Aduar, 2000, p. 266), tiene como consecuencia, desde los años 60, la implantación de las nuevas grandes superficies en unos anillos que pueden oscilar entre los 10-20 y los 50-60 kilómetros en torno a la gran ciudad. En esta periferia urbana de muchas ciudades europeas se han construido los denominados grandes centros comerciales regionales, que han tenido un profundo efecto sobre la vida urbana al final del siglo XX (Lowe, M.S., 2000, pp. 261-265), y sus consecuencias sobre el centro urbano de la ciudad, si no se desarrollan actuaciones específicas, pueden resultar irreversibles para muchas ciudades.

Esto responde a que la construcción de los citados grandes centros comerciales regionales ha surgido como si fueran "las nuevas ciudades" de la periferia urbana, ya que se han creado con dotación de estación de tren, de autobuses, servicios públicos, bancos, centro médico, comercios y equipamientos de ocio y entretenimiento, así como locales para oficinas y empresas. Además, en su entorno se ha

creado un desarrollo residencial, dotándose también de instalaciones deportivas y hoteleras. Es decir, son los nuevos centros urbanos, pero creados en la periferia de la ciudad.

Pero no se debe olvidar que el desarrollo de esta periferia urbana, que tuvo como objetivo urbanístico la conciliación entre los modos de vida del campo y la ciudad, y que ha sido el origen del concepto urbanístico de ciudad-jardín, ha tenido como consecuencia la paulatina desaparición de los usos encomendados al centro urbano y del propio concepto de ciudad, basado en sus características de proximidad, mezcla y relación social. Por esa razón, hay que poner los medios para la recuperación del área urbana, ya que, de igual manera que el desarrollo de la periferia de las ciudades ha tenido un período de gestación largo de en torno a cuarenta años, la regeneración comercial del centro de las ciudades requerirá probablemente también un largo período.

Este proceso, sin embargo, ya ha sido emprendido por muchas ciudades europeas afectadas por la crisis del centro urbano, que de nuevo han visto en el comercio de la ciudad un firme soporte para iniciar el cambio y la regeneración urbana. Esta nueva situación se percibe en la reorientación de la política de planificación de los grandes equipamientos comerciales en algunos países de la UE, entre los que se encuentra el Reino Unido, que optó en los años 90 por tener una política similar a la realizada en Estados Unidos, con el desarrollo de los grandes centros comerciales regionales de la periferia (*mall*) durante los años 60. Esta reorientación está encaminada a lograr la regeneración urbana, ligada al desarrollo comercial en el área urbana, con la implantación de estos grandes centros comerciales regionales en el interior de la ciudad.

La edificación de estos grandes centros comerciales ha servido también como soporte para las estrategias de reposicionamiento de la imagen de la ciudad (Lowe, M., 2005, pp. 449-470) y ha contribuido a modificar aspectos negativos



de la imagen del pasado en algunas ciudades.

En un estudio realizado sobre 13 ciudades europeas, encuestadas sobre la evolución comercial que han experimentado en los últimos años, en relación al desarrollo de la periferia urbana y a los cambios habidos en la distribución comercial, así como también sobre la tendencia actual observada en el centro urbano, como resultado de los cambios emprendidos en la política comercial, se puede constatar la regeneración urbana emprendida por muchas ciudades de Europa, que han pilotado las bases de dicha regeneración en la vuelta al centro urbano de las actividades comerciales tradicionales (ver cuadro nº 1).

### EL MARKETING DE CIUDADES Y LA REGENERACIÓN URBANA

Es un hecho analizado, y constatado desde hace tiempo, que la relación entre el comercio y la ciudad es una sólida asociación para hacer frente al cambio en la economía productiva de la ciudad, cuando toma la decisión de diversificar su base económica hacia el sector de servicios.

Además, coincidiendo con la necesidad de transformar la estructura económica de las ciudades en declive y de asumir un entorno de competencia entre ciudades, el marketing como filosofía de gestión de la ciudad comienza a aplicarse en Europa a finales del siglo XX (Ave, G; Corsico, F., 1994, pp. 89-126).

En la aplicación de esta filosofía de marketing en la gestión, las ciudades se sitúan ante el hecho de tener que proporcionar valor al mercado, es decir, a los residentes, visitantes, inversores o nuevos residentes. Este concepto hace referencia a los beneficios que puede obtener el cliente con el producto/servicio en relación a lo que entrega a cambio; y supone conocer sus necesidades para poder diseñar la ciudad con aquellas características y atributos que ofrecen más valor que otras ciudades, así como también utilizar otras herramientas de marketing que permitan presentar a la ciudad como algo



único, diferente, y cuyos atractivos se perciben con mayores ventajas que los ofrecidos por otras ciudades. Todos estos objetivos se pueden alcanzar al implementar las estrategias de marketing en la ciudad.

### La ciudad como producto y la diferenciación como estrategia competitiva

La creación de valor y la diferenciación de la ciudad tiene, de la misma forma que ocurre en el campo empresarial, un firme soporte en el producto que se ofrece al mercado. Cuando se define el producto ciudad como el conjunto de las características que una ciudad posee capaces de proporcionar la satisfacción de las necesidades y deseos de los ciudadanos, visitantes, inversores, empresas o nuevos residentes, se está haciendo referencia a su identidad y, también, a aquellos atributos que definen su personalidad. Es decir, "lo que la ciudad es" y "lo que será y hará en el futuro" (Elizagárate, V., 2003, pp. 162-163).

Sin embargo, como han señalado otros autores, este concepto presenta diversas dificultades (Warnaby, G., 1998, pp.55-58; Ashworth, G.J. y Voogd, A., 1990, pp. 1-16), señalando algunos aspectos que

afectan a esta definición, como es el problema de la delimitación del producto ciudad y su propio dualismo. Es decir, por un lado un "planteamiento holístico", que considera a la ciudad como un todo, y, por otra parte, la consideración de los servicios específicos, los atributos y recursos que se ofrecen en la ciudad. Este planteamiento lleva a una definición del producto ciudad (Ashworth, G.J. y Voogd, A., 1990, pp. 1-16), en el que se consideran dos elementos. Es decir, un núcleo básico, o producto básico, y un conjunto de servicios que forman el producto aumentado, dualismo que tiene importantes consecuencias en las estrategias de marketing de las ciudades, como es un hecho muy generalizado que consiste en desconocer cuáles son los servicios más valorados por los consumidores.

La creación de valor aplicada sobre lo que puede ofrecer el área urbana de la ciudad implica considerar los beneficios valorados por los clientes, como son las compras que pueden realizarse en un comercio singular, es decir, cuya oferta no es banal, pero tampoco exclusivamente de gama alta; los incentivos promocionales que se ofrecen al cliente, la calidad del servicio comercial, la proximidad, la interacción social, la mezcla, la animación y

CUADRO Nº 1

## EVOLUCIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN COMERCIAL Y TENDENCIAS ACTUALES EN LAS CIUDADES EUROPEAS

CIUDAD	EVOLUCIÓN COMERCIAL	TENDENCIA ACTUAL
<b>LEEDS</b> (REINO UNIDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• APERTURA DEL CENTRO COMERCIAL REGIONAL "WHITE ROSE ", SITUADO EN LA PERIFERIA SUR DE LA CIUDAD.</li> <li>• EN LA DÉCADA DE LOS 80 Y COMIENZOS DE LOS 90, EL CENTRO CIUDAD ENTRÓ EN CRISIS.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO CIUDAD REVITALIZADO.</li> <li>• NUMEROSOS DESARROLLOS, Y ORDENACIÓN TERRITORIAL EN CURSO.</li> </ul>
<b>MANCHESTER</b> (REINO UNIDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO PERIFÉRICO A PARTIR DE LOS AÑOS 60.</li> <li>• CENTRO URBANO DINÁMICO QUEBRANTADO POR LA APERTURA DEL CENTRO COMERCIAL REGIONAL "TRAFFORD CENTRE" ABIERTO EN 1996.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HIPERCENTRO CIUDAD EN FASE DE REESTRUCTURACIÓN Y DE REORDENACIÓN, COMO CONSECUENCIA DE SU DESTRUCCIÓN PARCIAL POR UN ATENTADO EN 1996.</li> </ul>
<b>CHARLEROI</b> (BÉLGICA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO PERIFÉRICO A PARTIR DE LOS AÑOS 60.</li> <li>• CENTRO COMERCIAL PERIURBANO "VILLE 2" CONSTRUIDO EN LOS AÑOS 70.</li> <li>• EN LOS AÑOS 80 Y COMIENZOS DE LOS 90 ES UNA CIUDAD EN CRISIS, CON UN CENTRO CIUDAD HUNDIDO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESDE 1997, DINAMIZACIÓN CRECIENTE DEL CENTRO CIUDAD.</li> <li>• CENTRO COMERCIAL URBANO EN PROYECTO SOBRE EL ISLOTE "REMPARTS".</li> </ul>
<b>BRUSELAS</b> CAPITAL-REGIÓN (BÉLGICA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DECLIVE COMERCIAL DESDE LOS AÑOS 60, DEBIDO A UNA PÉRDIDA IMPORTANTE DE POBLACIÓN.</li> <li>• DEGRADACIÓN DE LA CALIDAD DEL CENTRO URBANO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO URBANO AÚN DEGRADADO, Y CON UN ATRACTIVO COMERCIAL INSUFICIENTE.</li> <li>• "CITY 2": CENTRO COMERCIAL DINÁMICO EN EL CENTRO DE LA CIUDAD.</li> </ul>
<b>COPENHAGUE</b> (DINAMARCA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PÉRDIDA DE ACTIVIDADES EN EL CENTRO DEBIDO A UNA FUERTE PERIURBANIZACIÓN EN LOS AÑOS 60 Y AL FINAL DE LOS AÑOS 90.</li> <li>• EL COMERCIO ESTÁ CONCENTRADO SOBRE CIERTAS ÁREAS COMERCIALES.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO CIUDAD DINÁMICO, PERO LA ESTRUCTURA COMERCIAL DEBE SER MODERNIZADA.</li> <li>• NUEVOS DESARROLLOS EN LA ZONA PORTUARIA EN PROCESO DE RECONVERSIÓN.</li> <li>• DISMINUCIÓN DEL PEQUEÑO COMERCIO EN LOS BARRIOS.</li> </ul>
<b>ROTTERDAM</b> (HOLANDA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO DE SUPERFICIES DE VENTA EN LA "ZONA DE INFLUENCIA PRIMARIA" DE LA CIUDAD.</li> <li>• CENTRO CIUDAD RELATIVAMENTE DINÁMICO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• REESTRUCTURACIÓN DEL HIPERCENTRO CON LA OPERACIÓN MULTIFUNCIONAL "KOP VAN ZUID".</li> <li>• LOS MAYORES PROBLEMAS SE ENCUENTRAN ACTUALMENTE EN LOS COMERCIOS DE LOS BARRIOS MÁS DESFAVORECIDOS.</li> </ul>
<b>DORTMUND</b> (REINO UNIDO)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO PERIFÉRICO ACENTUADO A PARTIR DE FINALES DE LOS AÑOS 70.</li> <li>• CENTRO CIUDAD FRÁGIL EN LOS AÑOS 80 Y 90.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO CIUDAD ACTUALMENTE DINÁMICO, PERO AMENAZADO POR LOS PROYECTOS COMERCIALES DE LA PERIFERIA EN OTRAS CIUDADES DE LA REGIÓN.</li> </ul>
<b>TURÍN</b> (ITALIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO PERIFÉRICO A PARTIR DE LOS AÑOS 80. APERTURA DE "GRU", PRIMER CENTRO COMERCIAL PERIURBANO (1994).</li> <li>• CENTRO CIUDAD DINÁMICO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• LA VITALIDAD COMERCIAL DEL CENTRO ES UNA REALIDAD, PERO LOS COMERCIANTES INDEPENDIENTES TIENEN MUCHAS DIFICULTADES.</li> <li>• FUERTE PRESIÓN DE DISTRIBUIDORES Y OPERADORES EXTRANJEROS SOBRE LAS COMUNIDADES PERIFÉRICAS.</li> </ul>
<b>BOLONIA</b> (ITALIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO PERIFÉRICO A PARTIR DE LOS AÑOS 80.</li> <li>• APERTURA DE " GRAN RENO", PRIMER CENTRO COMERCIAL PERIURBANO (1993).</li> <li>• CENTRO COMERCIAL DINÁMICO Y DE CALIDAD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DINAMISMO Y CALIDAD DEL PEQUEÑO COMERCIO DEL CENTRO DE LA CIUDAD, JUSTIFICADO POR UNA CONFIGURACIÓN SOCIAL Y URBANÍSTICA ESPECÍFICA.</li> </ul>
<b>BILBAO</b> (ESPAÑA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO PERIFÉRICO A PARTIR DE LOS AÑOS 80.</li> <li>• CENTRO COMERCIAL RENOMBRADO Y DINÁMICO, DE ENVERGADURA REGIONAL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DIFICULTADES PARA EL COMERCIO INDEPENDIENTE.</li> <li>• DECLIVE DEL COMERCIO TRADICIONAL EN LOS BARRIOS POCO PRÓSPEROS.</li> </ul>
<b>OPORTO</b> (PORTUGAL)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• AUMENTO DE LAS GRANDES Y MEDIANAS SUPERFICIES EN LAS COMUNIDADES PERIFÉRICAS, CAUSADAS POR UNA FUERTE PERIURBANIZACIÓN A PARTIR DE LOS AÑOS 70.</li> <li>• CENTRO CIUDAD DINÁMICO, PERO EN DECLIVE PROGRESIVO DESPUÉS DE ESTE PERIODO.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• GRAVES DIFICULTADES DEL COMERCIO DE CENTRO CIUDAD DE CARA AL ATRACTIVO DE LOS CENTROS COMERCIALES PERIFÉRICOS QUE MEZCLAN COMERCIO Y OCIO.</li> <li>• DIFICULTADES DE LOS COMERCIANTES PARA ADAPTARSE A ESTA NUEVA COMPETENCIA.</li> </ul>
<b>BRNO</b> (REPÚBLICA CHECA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DESARROLLO DEL COMERCIO PERIFÉRICO A PARTIR DE LOS AÑOS 90 BAJO PRESIÓN DE LOS INVERSORES EXTRANJEROS (CARREFOUR, TESCO, ETC.).</li> <li>• CENTRO CIUDAD CON TEJIDO COMERCIAL RELATIVAMENTE FUERTE.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CONSTRUCCIÓN DE GRANDES CENTROS COMERCIALES PERIFÉRICOS INTEGRANDO COMERCIO Y OCIO (OLIMPIA SHOPPING PARK).</li> <li>• LA OFERTA TIENE RIESGOS DE SUPERAR A LA DEMANDA QUE ESTÁ FORMADA POR UN DÉBIL PODER DE COMPRA.</li> </ul>
<b>MALMÖ</b> (SUECIA)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PRIMER CENTRO COMERCIAL PERIFÉRICO EN 1962 Y UN DÉBIL DESARROLLO PERIURBANO A CONTINUACIÓN.</li> <li>• DISMINUCIÓN DE ACTIVIDADES EN LOS AÑOS 80 Y 90.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CENTRO CIUDAD REVITALIZADO DESDE 1998.</li> <li>• DISMINUCIÓN DEL PEQUEÑO COMERCIO DE LOS BARRIOS.</li> <li>• CRECIMIENTO DE LA PRESIÓN SOBRE LA PERIFERIA DE Malmö Y SOBRE LAS COMUNIDADES VECINAS.</li> </ul>

FUENTE : Adaptado de La Documentation Française. (2003): Le Commerce et la Ville. Politiques commerciales et développement urbain dans les pays de l'Union Européenne. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie . L'Agence de Lille Metropole. Paris.



amenidad del entorno urbano, o la facilidad de acceso a la ciudad. También habrá que considerar los costes que se entregan a cambio, como son el tiempo empleado para hacer las compras, el tiempo para acceder al entorno, los costes del transporte, así como los costes de los productos, y/o servicios adquiridos.

### **EL COMERCIO Y LA REGENERACIÓN URBANA DE LA CIUDAD. UNA ESTRATEGIA INTEGRAL DE MARKETING DE CIUDADES**

En este proceso de recreación de la ciudad, dotándola de los atractivos que satisfacen a los ciudadanos, a los visitantes o a los inversores, el comercio y las actividades que se desarrollan en el área urbana, por el valor que pueden proporcionar, son generadoras de una ventaja competitiva sostenible para la ciudad. Desde esta vinculación del comercio a la regeneración urbana, el desarrollo de una estrategia integral de marketing en la ciudad deberá abordar la consideración de las siguientes decisiones:

#### **Desarrollar el atractivo del área urbana con la creación de un modelo de gestión basado en la colaboración público-privada. El Centro Comercial Abierto**

En los procesos de regeneración, las actuaciones emprendidas para desarrollar los atractivos del centro urbano han sido llevadas a cabo con éxito por muchas ciudades europeas, que vieron cómo la pérdida del interés por la ciudad estaba ligada al declive de su centro urbano. Los modelos de gestión del centro urbano desarrollados en las ciudades del Reino Unido (2), bajo la denominación de Town Centre Management (TCM), y en las ciudades francesas y belgas, llamados Management de Centre-Ville, son organizaciones basadas en la colaboración público-privada, cuyo objetivo es desarrollar estrategias de marketing, capaces de crear valor para los potenciales clientes del centro de la ciudad, que están demostrando a lo largo de estos últimos años su eficacia.

En España, la adaptación de este mo-



delo de gestión del centro urbano se ha denominado Centro Comercial Abierto, y es una fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de la oferta comercial, servicios, cultura y ocio (Molinillo, S., 2001, p 29).

La financiación de estos modelos de gestión de las áreas urbanas es un factor clave tanto para su inicio como para su posterior desarrollo, y al menos en España el problema se plantea cuando los participantes públicos y privados tratan de afrontar cómo debe ser la contribución financiera a esta organización, que por primera vez en la ciudad cuenta con una colaboración estable entre el ayuntamiento, el comercio y otros agentes económicos, como bares, restauración y operadores del área urbana, que deseen formar parte del proyecto. En esta cuestión puede resultar de interés el funcionamiento de los Town Centre Management (TCM) de las ciudades del Reino Unido, que cuentan con muchos años de experiencia en la puesta en marcha de estas organizaciones, y que se caracterizan, según un estudio empírico realizado, por que la financiación procede mayoritariamente de las entidades públicas y cuentan con una participación, en mucha menor cuantía, de las grandes cadenas de distribución y

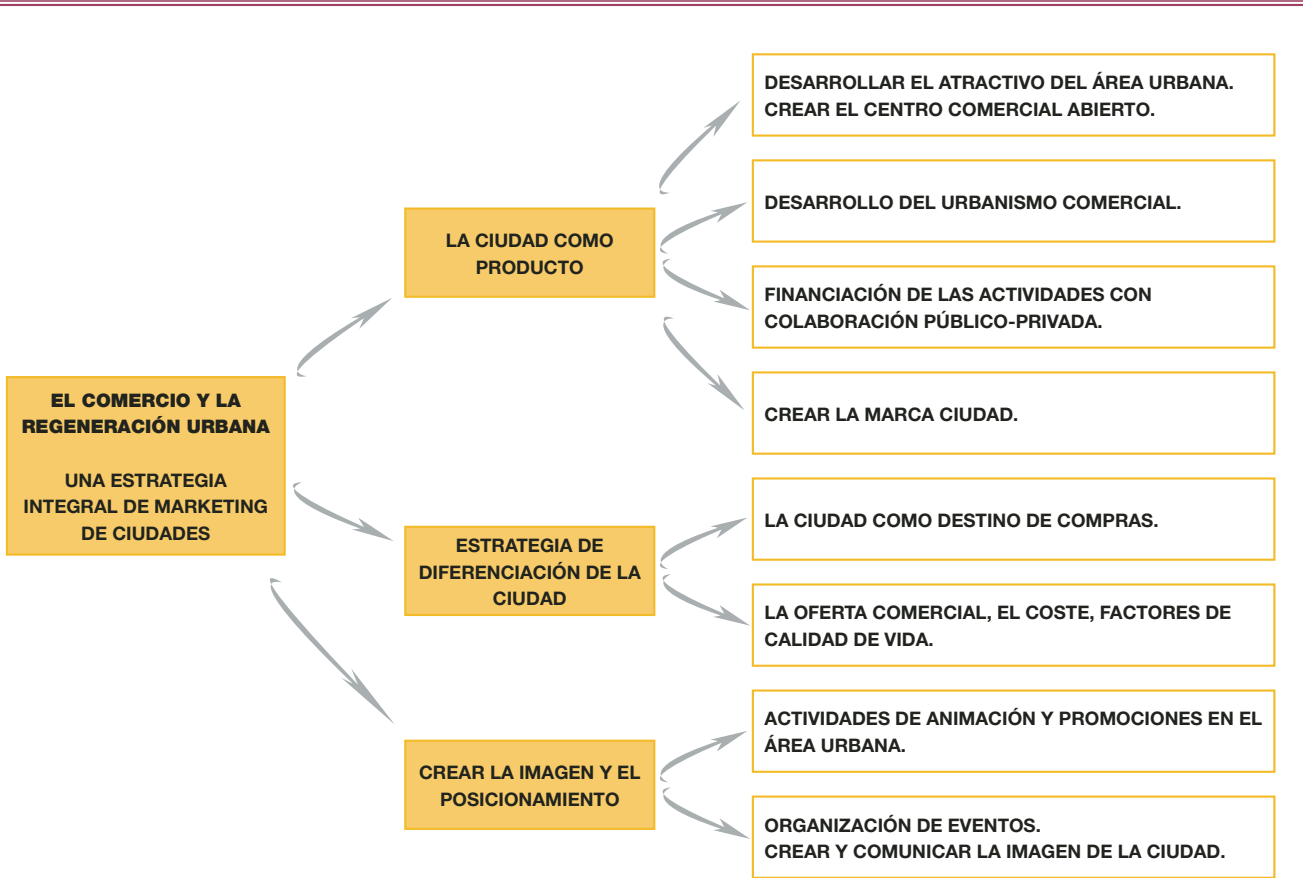
del comercio independiente (Meedway, D.; Alexander, A.; Benninson, D.; Warnaby, G., 1999, pp. 246-255). Las experiencias iniciadas en algunas ciudades españolas ponen de manifiesto que el arranque del modelo necesita contar con el apoyo financiero de las instituciones públicas, como dinamizadoras e impulsoras de esta nueva forma de colaboración, que podrá compensar en parte el déficit de un asociacionismo comercial fuerte, pero teniendo como objetivo que a medida que la organización logra los objetivos de atracción de visitantes, podrá obtener otras fuentes de financiación, como la participación de patrocinadores privados que contribuyen al desarrollo de muchas actividades, siendo un objetivo a largo plazo lograr la autofinanciación del centro comercial abierto.

#### **El desarrollo del urbanismo comercial**

El urbanismo comercial, entendido como ordenación y acondicionamiento del espacio urbano, y su adecuación para un correcto desarrollo de la actividad comercial, de ocio y entretenimiento, abarca intervenciones como la peatonalización, la mejora de la accesibilidad, la señalética, el mobiliario urbano o la diferenciación visual del área urbana, como elementos que contribuyen no sólo a la atracción de visitantes, sino también a la creación de la imagen de la ciudad. Este pequeño ur-

GRÁFICO Nº 1

**EL COMERCIO Y LA REGENERACIÓN URBANA**



FUENTE : *Elaboración propia.*

banismo contribuye a hacer más agradable el espacio residencial y es una inversión que los gestores municipales vienen realizando dentro de las intervenciones previstas en los planes urbanísticos, pero que, además, cuando se constituyen las organizaciones para la gestión del área urbana, forman parte de la estrategia integral de marketing de la ciudad, como parte de la oferta de valor que se comunica a los potenciales clientes de la ciudad.

**La creación de la marca de ciudad**

De la misma forma que los productos de consumo tratan de hacerse un hueco en la mente de los consumidores, la marca del centro comercial abierto es el referente de la oferta comercial, de los servicios que ofrece, de los incentivos promociona-

les y de la animación del entorno, que busca un lugar en la mente de los consumidores. La mayor parte de los centros comerciales abiertos existentes en España han creado sus propias marcas, como símbolo de su identidad y soporte de la imagen, que en muchos casos incorporan el nombre de la ciudad como principal referencia, por ser valorada y conocida en el exterior. En otros casos, la creación de la marca ciudad actúa como soporte para la identificación de los diferentes servicios que se ofrecen en la ciudad, desde la consideración de la ciudad como un todo, siendo la marca el soporte de una comunicación integral de la imagen de la ciudad. Además, en algunas ciudades la marca es el soporte de una estrategia de reposicionamiento de la imagen de la ciu-

dad, tras los procesos de regeneración emprendidos para modificar las percepciones negativas del pasado. La creación de la marca ciudad debe responder a una investigación de mercados que analice la posición de la ciudad en relación a otras ciudades, eligiendo su público objetivo para realizar un programa de posicionamiento y comunicación de la marca, desde un planteamiento estratégico.

**La estrategia de diferenciación de la ciudad. La ciudad con calidad de vida residencial y la ciudad “destino de compras”**

La calidad de vida residencial es una oferta de valor de las ciudades en la sociedad contemporánea. Aunque no existe una definición específica de este con-



cepto, es posible, y en base a numerosas investigaciones sobre dicho concepto, tomar en consideración la lista de dimensiones que hay que tener en cuenta para lograr la esperada calidad de vida en la ciudad. Entre estas dimensiones, se encuentran indicadores de carácter económico, que hacen referencia al empleo, los salarios, la economía y el clima empresarial, pero también se incluyen los que hacen referencia a la oferta comercial, al coste de la alimentación y al coste de la vida, como componentes de la calidad de vida residencial (Rogerson, R.J., 1999, pp. 969-985).

No es posible, por tanto, una oferta de calidad de vida sin considerar la variedad comercial y su competitividad en precios. Sin embargo, en la creación de esta oferta de valor pueden desempeñar un papel básico los mercados municipales. Con una ubicación en el centro de las ciudades y, en muchos casos, por el importante valor histórico de los edificios en los que se encuentran instalados, los mercados municipales son un referente para la compra de productos frescos y de temporada, con una buena relación calidad-precio, y que disfrutan de un gran arraigo entre los ciudadanos, porque forman parte de la identidad de las ciudades españolas.

Como se ha señalado, el formato del mercado municipal, como fórmula, o formato comercial, es absolutamente válido (Alonso Gordon, R., 2003, pp. 27-29). Por esa razón, las transformaciones emprendidas en muchos mercados municipales, con la renovación realizada en sus instalaciones, así como en la transformación producida en la oferta comercial, incluyendo supermercados que completan la oferta tradicional del mercado, y la inclusión de enseñas comerciales que diversifican la oferta hacia los productos de compra ocasional, son las “locomotoras comerciales” de la renovación urbana de la ciudad, que resulta visible para los ciudadanos, y de las que son exponente muchas ciudades pequeñas y medianas, que ya han realizado o se encuentran en este proceso de modernización, y/o, re-



habilitación de los mercados. Además, el mercado municipal puede generar un gran atractivo para el turismo urbano, por el enorme interés que suscita la gastronomía de las regiones, como parte del patrimonio cultural, y de la que son un escarapate, pero para lo que es necesario desarrollar estrategias que comuniquen estos atractivos a los visitantes. El desarrollo de sus propias marcas, la creación de valor en las ofertas, las promociones, los servicios al cliente y la adecuación de los horarios a las necesidades del consumidor son la modernización necesaria de las locomotoras del centro comercial abierto y el motor de la renovación de la trama urbana (Rebollo Arévalo, A., 2003, p. 41).

Esta oferta comercial completa el atractivo de una ciudad como “destino de compras” (Warnaby, G., 1998, pp. 55-58), cuyo principal objetivo se dirige a la atracción de visitantes y al turismo. Pero una ciudad que se posiciona como “destino de compras” debe ofertar, además, un programa de incentivos en la compra, con capacidad para fidelizar al cliente. Los programas de puntos para la obtención de regalos, que diferencia al cliente por la cuantía de sus compras, las acciones promocionales especializadas por tipos de comercios, al igual que las “semanas promocionales” de los grandes almacenes y centros comerciales, los concursos y sor-

teos, que repercuten sobre otras actividades de ocio del conjunto urbano, como bares, restaurantes, cines o instalaciones deportivas, tienen su principal soporte en la tarjeta de fidelización creada por el centro comercial abierto. Pero este modelo de creación de valor para el cliente exige también calidad de servicio a nivel individual. Calidad del servicio que depende no sólo del producto vendido, sino de aspectos como la profesionalización en la venta, del trato al cliente, del asesoramiento y confianza en el vendedor, y de otros aspectos del servicio ligados a las formas de pago, o a los servicios posventa, como factores para lograr una nueva imagen comercial que fidelice al comprador.

### CREAR LA IMAGEN Y EL POSICIONAMIENTO DE LA CIUDAD

Que la ciudad sea identificada y percibida como algo único y diferente es el objetivo de la estrategia de posicionamiento en las ciudades. Por eso es importante la tarea encomendada a la comunicación, tanto hacia el interior como hacia el exterior de la ciudad, como etapa final de un proceso en el que se comunica el valor de los atractivos creados en la ciudad. En esta fase, las ciudades han comprendido que la organización de grandes eventos, deportivos o culturales, son un vehículo de comunicación, por el efecto de notorie-

dad que el evento ejerce sobre la ciudad, atrayendo turismo urbano, que acude a la ciudad para ver sus nuevos equipamientos, museos, patrimonio histórico y cultural, con un importante impacto económico sobre la actividad comercial, de ocio y entretenimiento de los centros urbanos. Además, su efecto se deja sentir también en los propios residentes, que ven la proyección exterior de la ciudad, así como en los inversores y en los potenciales patrocinadores, que perciben cómo la ciudad adquiere un rango diferente.

Es evidente que la organización de eventos ayuda a construir una nueva imagen de la ciudad y su impacto se deja sentir también en el desarrollo económico, en la ordenación del territorio y en las finanzas públicas (Lacroart, P., 2002, pp. 80-81). Por este motivo, la organización de actividades de animación comercial en el centro comercial abierto, como las ferias gastronómicas, los mercados medievales en los cascos históricos, las actividades ligadas a la moda, junto con los incentivos promocionales, aunque tienen una audiencia más reducida que los grandes eventos, cumplen, a través de las campañas de lanzamiento en los medios de comunicación, con el objetivo de crear imagen, de posicionar a la ciudad como algo diferente y, en consecuencia, de atraer visitantes.

Pero también se constata que la organización de estas actividades generan entre los comerciantes una mayor confianza en la gerencia del centro comercial abierto, y también tienen el efecto de atraer más participantes a formar parte de dicha organización, como se ha constatado en estudios empíricos realizados en los TCM de las ciudades del Reino Unido (Stubbs, B.; Warnaby, G.; Medway, D.; 2002, pp. 317-326).

### CONCLUSIONES

Los procesos de regeneración urbana que han emprendido muchas ciudades europeas, afectadas por la crisis del centro urbano, están teniendo como consecuencia la introducción de nuevas herramientas de gestión en la ciudad. La im-

plementación de estrategias de marketing en la gestión va a permitir dotar a la ciudad de aquellos atractivos que satisfacen a los ciudadanos, a los visitantes o a los inversores, siendo el comercio y las actividades del área urbana elementos estratégicos para la diferenciación de la

ciudad y factores que crean una ventaja competitiva sostenible en las ciudades del tercer milenio. ■

**VICTORIA DE ELIZAGÁRATE**  
Universidad del País Vasco/  
Euskal Herriko Unibertsitatea

### NOTAS

(1) Profesora titular de Universidad. Área de Comercialización e Investigación de mercados. Escuela de Estudios Empresariales. Plaza Oñati, 1, 20009 San Sebastián. E-mail: egpdeguv@se.ehu.es

(2) La gestión de los centros urbanos en las ciudades del Reino Unido forma parte de la Association of Town Centre Management ( www. atcm.org. ), y la gestión de los centros urbanos de las ciudades de Bélgica pertenecen a L'Association du Management de centres-villes (www.amcv.be). En Europa se han asociado en la European Federation of Town Centre Management.

### BIBLIOGRAFÍA

- ALONSO GORDON, R. (2003): "Los mercados municipales como producto establecimiento". *Distribución y Consumo*. nº69. Mayo-Junio, Madrid, pp. 38-42.
- ASHWORTH, G.J. VOOGD A. (1990): "Can places be sold for tourism?". *Marketing Tourism Places*, pp. 1-16, Routledge, London.
- AVE, G; CORSICO, F. (1994): *Planificazione urbanistica e marketing urbano strategico in Europa*. Marketing urbano in Europa. Conferenza Internazionale. Edizione Torino Incontra. Torino, pp. 89-126.
- BASSAT OGILVY (2004): "Valencia 2007. Sede de la Copa de América", IPMARK, nº 632.16-31 de diciembre, pp. 81-83.
- ELIZAGÁRATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Editorial Pirámide. Madrid, pp.162-163.
- GRUPO ADUAR (2000): *Diccionario de geografía urbana, urbanismo y ordenación del territorio*. Editorial Ariel, S.A., Barcelona, p. 266.
- LOWE, M.S. (2000): "Britain regional Shopping Centres: New urban Forms?". *Urban Studies*, Vol. 37, nº 2 .London.
- LOWE, M. ( 2005): "The Regional Shopping Centre in the Inner City: A study of Retail-led Urban Regeneration". *Urban Studies*, Vol. 42, nº 3, London, pp. 449-470.
- LACROART, P. (2002): "Les grands evenements: des leviers indispensables ?". *Revue Urbanisme*. Hors série nº 18, Marseille, decembre, pp. 50-52.
- LA DOCUMENTATION FRANÇAISES (2003): *Le Commerce et la Ville. Politiques commerciales et développement urbain dans les pays de l'Union Européenne*. Ministère de l'Economie, des Finances et de l'Industrie. L'Agence de Lille Metropole. Paris.
- MOLINILLO, S. (2001): "Experiencias internacionales en revitalización de centros urbanos", *Distribución y Consumo*, nº 57, Abril-Mayo, Madrid, pp. 31-45.
- REBOLLO ARÉVALO, A. (2003): "El papel de los mercados municipales en la vertebración de las tramas urbanas". *Distribución y Consumo*, nº 69. Mayo-Junio, Madrid, pp. 38-42.
- ROGERSON, R.J. (1999): "Quality of life and city competitiveness". *Urban Studies*. Vol.36. Nº 5-6. London.
- STUBBS, B.; WARNABY, G.; MEDWAY, D. (2002): "Marketing at the public/private sector interface: town centre management schemes in the south of England", *Cities*, Vol. 19, nº 5, pp. 317-326.
- WARNABY, G. (1.998): "Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 5, nº 1, pp. 55-58.
- MEEDWAY, D.; WARNABY, G.; BENNINGSON, D.; ALEXANDER, A. (1999): "Retailers financial support for town centre management". *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volumen 27, nº 6, pp. 246-255.
- VAN DEN BERG, L.; VAN DER MEER, J.; OTGAAR, A. (1999): *The Attractive City. Catalyst for Economic Development and social revitalisation*. Euricur. Erasmus University Rotterdam. Rotterdam, pp. 3-5.