

PROPUESTA PARA LA REVITALIZACIÓN DE LA ZONA COMERCIAL DE UN CENTRO HISTÓRICO.

Lic. Hien Do Tat¹, Ing. Enrique Pancorbo Nodarse², Lic. Lam Tran Bao³

1. Departamento de Relación Exterior MINREX Viet-Nam.

2. Miembro de la Delegación Gaviota Varadero.

3. Estudiante de Maestría Universidad de Matanzas.

Resumen.

Los centros históricos en América Latina se caracterizan 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. Las ciudades del área no se encuentran ajenas a tal situación, lo que provoca la presencia de infraestructuras obsoletas y carentes de integración a la gestión sostenible de los escasos recursos con que cuenta una administración para dirigir la actividad social y económica de un determinado territorio. La presente investigación se realiza con el objetivo de definir estrategias de marketing que posibiliten la revitalización de los servicios comerciales de los centros históricos urbanos en función de las necesidades de la población y los visitantes.

Palabras claves: Marketing Urbano, Gestión Urbana. Comercio Minorista

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 su reciente desarrollo es la herramienta básica en el proceso de transformación de las actividades económicas del territorio en un componente fundamental del espacio urbano. (Rovira, 2010).

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 atractivo. 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. Los centros históricos urbanos han estado sometidos 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.

Se caracterizan por una alta concentración de actividad económica representada mayormente por servicios comerciales, oficinas así como instituciones culturales, políticas, sociales, etc.

La incorrecta ubicación de los servicios comerciales en el centro histórico de la ciudad, da lugar a la incompatibilidad entre los establecimientos de comercio minorista y otros servicios como la restauración, recreación, cultura que lo complementan dando lugar a la insatisfacción de la población y los visitantes.

Uno de los principales retos a que se enfrenta los gestores urbanos es a la no existencia de una visión estratégica de la oferta de servicios comerciales minoristas que en función de las necesidades de la población y los visitantes de los Centros Históricos se debe desarrollar.

Es por ello importante definir estrategias de marketing que posibiliten la revitalización de los servicios comerciales de los Centros Históricos de las Ciudades en función de las necesidades de la población y los visitantes.

Según los informes de la Organización Mundial de Turismo, así como los pronósticos de diferentes entidades y expertos internacionales, el turismo tradicional de sol y playa se encuentra en un franco proceso de declive, siendo sustituido por nuevas variantes de ocio como es ir de compras, por lo que la actividad de compra se convierte en parte de la experiencia que desea comprar el turista en su visita a una ciudad.

Los servicios comerciales en la creación de valor de centros históricos

Según Barreiro (2002) la actividad del comercio minorista abarca todo el mercado de la reventa, que incluye la venta de bienes y de servicios. Aunque en la venta de bienes también se incluye la prestación de servicios complementarios a las mercancías que se venden como el caso de créditos, reparaciones, servicios de entrega, etc., hay otros casos como los Bancos, empresas de servicios personales, etc., 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 cómo hacen los consumidores sus compras y será el principal determinante de la dinámica de cambio en la oferta comercial (Berné, 2006).

Cada consumidor u hogar elegirá para cada compra el establecimiento o conjunto de establecimientos que le ofrezcan los servicios demandados en la manera más eficiente (Berné, 2006). Ello implica un impacto sobre las dos dimensiones de la demanda: la cantidad de servicios de distribución combinados y la variedad de combinaciones de los mismos.

En cuanto a la segunda dimensión se plantea que, la demanda de servicios minoristas será más o menos variada dependiendo de la heterogeneidad de las compras que realiza un individuo u hogar a lo largo del tiempo, y de la heterogeneidad de los individuos u hogares (Berné, 2006). De manera que cuanto mayor sea la heterogeneidad de las compras y

de los hogares y de la mezcla de servicios minoristas demandados, mayor será la variedad de establecimientos o conjuntos de establecimientos en los que resuelve su demanda.

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, atractividad, comodidad, entretenimiento, precios y satisfacción del consumidor (Rovira, 2010). 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 sólo por los residentes, sino también por los visitantes, ya que paralelamente se desarrollan atractivos para el turismo urbano (Elizagarate, 2008).

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 (Molinillo, 2010). En este marco, 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.

Con el impulso de la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos han sido creado un conjunto de indicadores basados en el análisis de cuatro atributos básicos denominado el Test de las 4 aes (Elizagarate, 2008): la accesibilidad, las atracciones, las amenidades y la acción.

En este sentido Ashworth y Vgood, explicaban que el mercado urbano más importante es el ya existente dentro de la propia ciudad, y las actividades existentes tanto en los sectores públicos como privados, son agentes más importantes para la economía del bienestar que las inversiones exógenas potenciales, aunque sólo sea porque son muchos más numerosas (Pancorbo y Marrero, 2005).

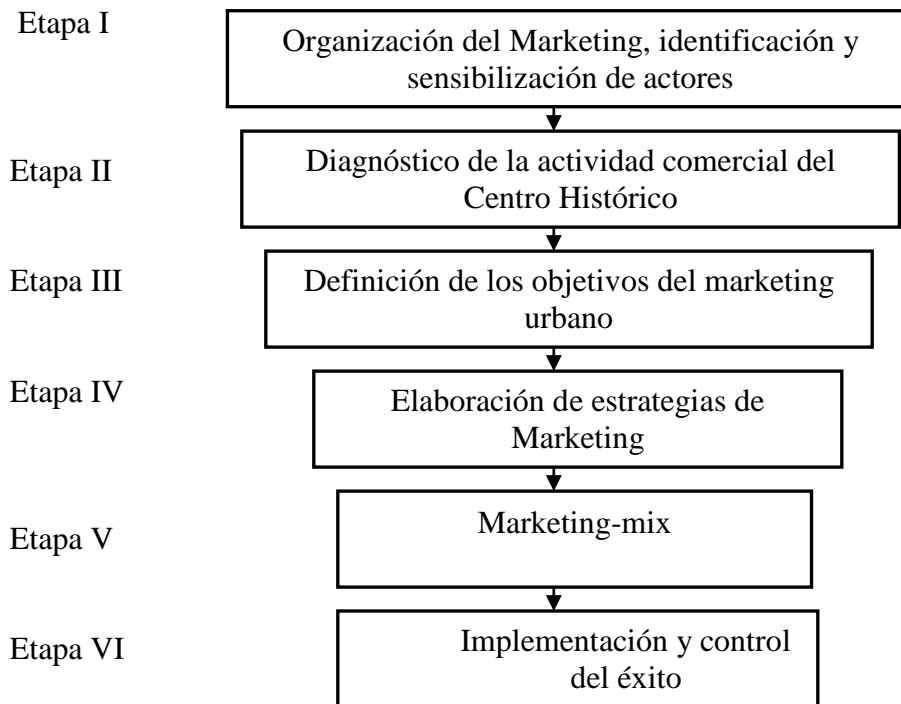
El dinamismo de la actividad comercial ha conformado un sector en continuo crecimiento, cambio, y muy competitivo, en el que la diversidad de formas comerciales permite referirse a una diversidad de formas de gestión, de tamaños y tipologías que en su conjunto constituyen la oferta comercial integrada de una ciudad, siendo asimismo, impulsor de su atractivo y diferenciación.

Etapas del procedimiento para la revitalización comercial de un centro histórico.

Para realizar la propuesta de revitalización comercial de un Centro Histórico se utilizará el procedimiento propuesto por Friedman (2000) para el desarrollo o gestión de marketing

urbano (figura 1), adaptándolo al objeto de estudio. Se aplican sólo las cuatro primeras etapas llegando hasta proponer estrategias de marketing para el desarrollo comercial del centro histórico.

Figura 1. Procedimiento para el desarrollo o gestión de marketing urbano.



Fuente: Adaptado de Friedman (2000)

✓ Etapa I: Organización del Marketing, identificación y sensibilización de actores.

La primera etapa constituye un elemento esencial para la realización del diagnóstico, ya que en ella se logra sensibilizar a las autoridades gubernamentales y políticas del territorio de la necesidad de realizar el estudio permitiendo no sólo recibir el apoyo político para acometer el trabajo, sino también su implicación en la búsqueda de información secundaria y en la aplicación de las encuestas y entrevistas.

Las actividades del marketing urbano son responsabilidad principal de las autoridades locales. Proporcionan e inspiran una visión y ganan el apoyo de los actores claves de las empresas, cuya participación es vital. El potencial de una ciudad “no depende tanto de la ubicación de la ciudad, clima y recursos naturales, como de su voluntad, energía, valores y organización” (Friedman, R. 2000). La principal importancia de esta etapa está en involucrar a todos los actores relevantes en el proceso de marketing estratégico de la ciudad.

✓ Etapa II: Diagnóstico de la actividad comercial del centro histórico.

Como parte fundamental de la investigación se realiza un análisis de la situación actual de la actividad comercial de la ciudad. Como plantea (Friedman 2000) el diagnóstico ha de ser sincero y franco, completo, profundo y sistemático donde se apliquen métodos científicos.

Como parte del diagnóstico se realiza una caracterización del entorno en que se desarrolla el objeto de estudio.

El procedimiento propuesto por Friedman (2000) es adaptado al objeto de estudio, incluyendo técnicas por decisión propia del autor, así como otras utilizadas por Elizagarate (2008) y Rovira (2008), de modo que se pueda realizar un análisis más detallado, actual y profundo de la situación comercial de un centro histórico.

Durante la etapa de diagnóstico se deben identificar los problemas que impiden el desarrollo comercial del centro histórico, por lo que se pretende:

1. Realizar un análisis DAFO de la actividad comercial.
2. Hacer un inventario de los servicios comerciales del Centro Histórico de la Ciudad.
3. Confeccionar un mapa con la ubicación espacial de los establecimientos comerciales para tener una visión clara de donde se encuentra y a partir de ello tomar decisiones.
4. Evaluación de los indicadores para la revitalización comercial del área urbana basada en el “Test. de las 4 aes” de Elizagarate (2008)
5. Aplicar encuestas y entrevistas a la población y los gestores de marketing de los establecimientos comerciales.
6. Realizar un diagrama causa-efecto.

Se realiza el análisis DAFO, análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, el cual resulta muy útil para la realización del diagnóstico ya que permite conocer el perfil de las ventajas estratégicas del centro histórico, así como las amenazas y oportunidades del entorno.

Luego del análisis DAFO se realiza un inventario de los servicios comerciales en el centro histórico; donde se recogen un conjunto de datos (Nombre del establecimiento, dirección, organismo, tipo de actividad que realiza, área de servicio en metros cuadrados, cantidad de trabajadores y promedio de ingresos mensuales) de los establecimientos comerciales enmarcados en esta zona.

En el tercer paso de esta etapa se procede a la localización de los servicios comerciales identificados en el inventario de la zona definida para lo cual se aplican técnicas de Geomarketing.

Esta técnica pretende facilitar la visualización espacial de los servicios comerciales como una herramienta fundamental para la toma de decisiones respecto a su ubicación de una forma más racional. De igual modo posibilita detectar oportunidades de negocios de nuevos servicios al estar ubicados en lugares estratégicos o como en otros casos, evitar que la inserción de determinados servicios sustituya de forma inapropiada a otros ya existentes, es decir generar canibalismo de las actuales ofertas de servicios. Permite además conocer la ubicación actual por cadenas y tipo de propiedad (estatal o privada).

El cuarto paso consiste en el análisis de los indicadores para la revitalización comercial del área urbana. Para realizar este análisis el investigador se basa en el “Test de las 4 aes” de Elizagarate (2008) que consiste en el análisis de cuatro atributos básicos: la accesibilidad, las atracciones, las amenidades y la acción.

Para el cálculo de los indicadores de accesibilidad y movilidad se utilizan técnicas de observación para conocer el flujo de peatones por la zona comercial, así como el número de autos aparcados en sus calles. Se realiza además un conteo mediante el modelo OT-5, para conocer el movimiento vehicular en las vías de acceso a dicha zona.

Se realiza un análisis de la estructura comercial del centro histórico el cual tiene como objetivo conocer su capacidad para atender las necesidades de los residentes y los visitantes. Se consideran residentes a aquellas personas que residen en el centro histórico, mientras que los visitantes constituyen los que se trasladan al centro ya sea, desde otras áreas de la ciudad, como otros municipios, provincias o países.

Para la definición de la estructura comercial se tienen en cuenta las características del comercio minorista en Cuba a partir de la consulta al Dr.C. Barreiro y a funcionarios del Centro de Investigación de Comercio Minorista y así a fuentes europeas: Elizagarate, V. (2007) de la Universidad del País Vasco y (Rovira, A. 2008) del Consejo de Cámaras de la Comunidad Valenciana.

Comercio de bienes diarios.

Tienda tradicional de alimentación, perfumerías y droguerías: Establecimientos que comercializan una gama de productos de consumo diario: alimentos, perfumerías, etc.

Tiendas especializadas en alimentación: Agrupan las fruterías, panaderías, carnicerías, etc.

Comercio de bienes ocasionales.

Está compuesto por establecimientos donde se pueden adquirir bienes ocasionales como: equipamiento de la persona, del hogar, de telecomunicaciones, relacionados con la cultura, etc.

Tiendas mixtas

Establecimientos que ofertan tanto bienes de consumo diario como productos ocasionales.

Mercados o Groceries: Tiendas de alimentación y productos de consumo frecuente y ocasionales, cuya superficie de venta es $\leq 400 \text{ m}^2$.

Supermercados: Comercializan productos de alimentación y de consumo frecuente y ocasional. Su superficie de venta es $> 400 \text{ m}^2$.

Centros comerciales: Integra en un solo equipamiento una amplia oferta de comercios minoristas y de ocio. En muchas ocasiones albergan alguna locomotora comercial como un hipermercado o supermercado grande.

La anterior clasificación se fusiona a la realizada por Barreiro (2002), quien plantea que el comercio está compuesto por:

Comercio estatal

- ◇ Comercio minorista normado, que asegura la venta de la canasta básica a precios especiales.
- ◇ Comercialización de productos liberados en moneda nacional (MN), tanto de productos industriales como agropecuarios.

- ◇ Empresas que venden sus mercancías en divisas.

Comercio no estatal

- ◇ Mercado agropecuario
- ◇ Comercio privado, en el cual los cuentapropistas, participan en la comercialización de productos elaborados o no por ellos mismos.

Comercio sumergido, ilegal pero que existe, cuya fuente de recursos proviene fundamentalmente de la sustracción a empresas estatales.

Por su parte la Dirección de Planificación Física en el caso cubano, divide los servicios en: servicios básicos, aquellos que se prestan a nivel de barrio (bodegas, puntos de ventas, farmacias, etc.). Los servicios intermedios, que son ofrecidos a nivel de consejos populares (bibliotecas, algunos restaurantes y cafeterías, reparación de electrodomésticos, etc.) y los servicios superiores, que son prestados a toda la ciudad (museos, teatros, algunos restaurantes y cafeterías, bancos, etc.). Independientemente de esta clasificación, y debido a las características de la zona objeto de estudio, los servicios ya sean básicos, intermedios o superiores (exceptuando el comercio minorista normado), son consumidos por toda la ciudad.

Con el objetivo de conocer el nivel de satisfacción de la población y los visitantes respecto a los diferentes servicios comerciales en la zona de estudio, se elabora un cuestionario el cual es procesado con el apoyo del software SPSS.

Se diseña una entrevista semiestructurada y se aplica a los gestores de marketing de las cadenas de tiendas que operan en el centro histórico.

Finalmente se realiza un diagrama causa-efecto donde se definen, a partir del análisis de expertos, las principales causas que impiden el desarrollo comercial del centro histórico.

- ✓ Etapa III: Definición de los objetivos del marketing urbano

Steffen Spiess (1998), citado por Friedman (2000) ha intentado sistematizar los objetivos del Marketing Urbano. Distingue entre objetivos internos y objetivos externos, y dentro de esta categoría distingue entre objetivos económicos y psicográficos. En el caso que se investiga se refiere a la optimización de la oferta comercial atendiendo a características socio-demográficas y geográficas del entorno en que se encuentra.

- ✓ Etapa IV: Definición de las estrategias de Marketing para el desarrollo comercial del Centro Histórico

Es preciso desarrollar una concepción estratégica básica que sirva como marco de referencia para el empleo de los diferentes instrumentos del marketing. La estrategia responde a la pregunta: ¿cómo se va a lograr materializar lo que se pretende hacer? Cualquier decisión que se tome en este sentido requiere la aplicación de una o más estrategias de desarrollo, por lo que se hace indispensable el conocimiento de cada una de ellas. En la presente investigación se elaboran estrategias de diferenciación, especialización y competición.

Métodos para la recopilación de la información.

A partir de las consideraciones expuestas inicialmente se utilizan tres grupos fundamentales de informaciones:

- Fuentes primarias (directas).
- Fuentes secundarias.
- Fuentes terciarias.

Las fuentes primarias están constituidas por la documentación que se genera por el investigador a partir de la consulta de fuentes, tales como: libros, artículos de publicaciones periódicas vía Internet, reportes de asociaciones y testimonios de expertos.

La revisión de la literatura o fuentes bibliográficas permite recopilar base de datos vinculadas al tema de investigación, criterios y conceptos de varios autores, así como el procedimiento mencionado anteriormente.

En cuanto a las fuentes secundarias se utilizan bibliografías recomendadas por algunas de las fuentes primarias. Estas son: libros, publicaciones, Plan General de Ordenamiento Urbano entre otras, que abundan elementos referidos con el marco de la investigación.

En las fuentes terciarias se utilizan informaciones gubernamentales, catálogos, libros básicos que contienen referencias y datos bibliográficos, y nombres de instituciones nacionales e internacionales al servicio de la investigación.

Cuestionario

Se diseña una encuesta por el investigador para ser utilizada en la segunda etapa, durante el proceso de diagnóstico. Está compuesta por un conjunto de servicios que existen en la zona de estudio. Se pretende medir el nivel de satisfacción de la población y los visitantes sobre estos servicios mediante una escala de 1 a 5; donde 1 es muy insatisfecho y 5 muy satisfecho. Se piden además datos demográficos importantes como el sexo, la edad (por rangos) y la residencia. Para su procesamiento se utiliza el software estadístico SPSS para Windows en su versión 15.0.

Fiabilidad

La fiabilidad “constituye el grado en que la aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce iguales resultados” (Sampiere, R. 1991), es decir que sea consistente. Existen varios procedimientos para calcular la fiabilidad de un instrumento de mediación. Para el cálculo de la confiabilidad del cuestionario aplicado, se utiliza el coeficiente “alfa de Cronbach”.

Para evaluar si la encuesta es fiable o no el investigador procesa las primeras 100 encuestas en el software SPSS for Windows. El grado de fiabilidad exigido, reflejado en el alfa de Cronbach, varía en función del tipo de estudio. Así en los estudios exploratorios, se exige que este alcance un valor de 0.6 mientras que el resto de los estudios se considera a una escala fiable si el alfa de Cronbach se sitúa entre 0.8 y 0.9.

Validez

La validez se refiere al grado en el cual el proceso de medición está libre, tanto de errores sistemáticos como de errores aleatorios. La confiabilidad se preocupa de la consistencia, la exactitud y la capacidad de predicción de los hallazgos de la investigación. La validez está relacionada con la pregunta: ¿estamos midiendo lo que deseamos medir en realidad? La validez es un asunto más extenso y difícil que la confiabilidad.

Para el cálculo de la validez de la encuesta se analizan las primeras 100 a través del software SPSS for Windows. Mediante el coeficiente de regresión (R^2), se correlacionan todos los niveles de satisfacción respecto a los servicios comerciales, con relación a los niveles de satisfacción general.

La observación

Para el desarrollo de esta fase el investigador se auxilia de la observación como una técnica fundamental y elemental que da pie a los demás métodos. En este caso la observación del investigador es participativa, creando un ambiente familiar entre el observador y las personas implicadas en el tema. La observación se realiza, a partir de recorridos y visitas al centro histórico de la ciudad, así como a sus instalaciones. Son observados aquellos fenómenos útiles para la recopilación de la información y detección de problemas o eventos relacionados con la problemática, permitiendo detectarlos tal y como se dan de manera concreta. Este método es de utilidad en cada fase de la investigación permitiendo la facilidad de información observada por el investigador acerca de la tema a tratar.

Entrevista

La entrevista puede definirse como una conversación de carácter planificado entre el entrevistador y el (o los) entrevistado(s), en la que se establece un proceso de comunicación. La técnica cualitativa escogida para ser empleada en este caso es la entrevista semiestructurada a especialistas. Permite que una vez establecida la confianza entre el entrevistador y el entrevistado, pueda fluir información que no podría obtenerse utilizando un cuestionario tradicional.

Muestreo

Existen muchos procedimientos diferentes mediante los cuales se puede seleccionar las muestras, pero debe establecerse la distinción entre una muestra probabilística y una no probabilística.

Muestreos Probabilísticos:

- Muestreo aleatorio simple: cada miembro de la población tiene la misma probabilidad de ser elegido.
- Muestreo aleatorio estratificado: se divide la población en grupos mutuamente excluyentes y se toman muestras aleatorias de cada grupo.

Muestreos no Probabilísticos:

- Muestreo por conveniencia: el investigador selecciona los miembros de la población más accesibles para obtener información.
- Muestreo de juicio: el investigador utiliza su juicio para seleccionar los miembros de la población que proporcionen información más precisa.
- Muestreo por cuotas: el investigador determina y entrevista un número determinado de persona en cada categoría.

En este caso se utiliza un muestreo no probabilístico por conveniencia. Este tipo de muestreo consiste en la selección de unidades según la intención del investigador donde se toma una muestra dirigida. Supone un procedimiento de selección informal y hasta arbitrario, siendo esta una de sus desventajas (Sampiere, R. 1991).

Según (Sampiere, R. 1991) este tipo de muestreo tiene otras desventajas. Al no ser una muestra probabilística, no se puede calcular con precisión el error estándar, o sea que, no se puede conocer con qué nivel de confianza se hace una estimación.

Esto constituye un inconveniente, considerando que la estadística inferencial se basa en la probabilidad, por lo que los valores obtenidos tienen un carácter limitado, o sea que, pueden referirse a la muestra, pero no a la población. En este tipo de muestra la elección de los sujetos no depende de que todos tengan la misma probabilidad de ser elegidos, sino de la decisión del investigador.

La necesidad de utilizar este tipo de muestreo está en que no se tiene conocimiento de la población flotante que gravita diariamente por la zona comercial de las ciudades, quienes pueden o no consumir los servicios que allí se prestan.

Tormenta de Ideas

La tormenta de ideas constituye una técnica de gran importancia para la investigación ya que permite la búsqueda de ideas así como la participación de expertos conocedores del tema tratado. Esta técnica se utiliza en la elaboración de la matriz DAFO y la obtención de las expansiones del diagrama Causa y Efecto.

Matriz DAFO

Se realiza una matriz DAFO como punto de partida para el análisis de la situación en que se encuentra la actividad comercial del centro histórico de la ciudad, permitiendo conocer sus puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas del entorno de modo que se puedan planificar estrategias para potenciar su desarrollo.

Modelo OT_5 para conteos urbanos direccionales

El modelo OT_5 permite obtener los volúmenes de tránsito en intersecciones para posteriormente obtener los cálculos de densidad, capacidad y otros según interés del usuario. Se utilizan cinco modelos para cada intersección: Ciclos, camiones, rastras, ómnibus, motocicletas y automóviles que sumados permitirán obtener el volumen total.

Método de los expertos y coeficiente de Kendall

Este método consiste en priorizar los criterios de un grupo de especialistas con conocimientos de la problemática sometida a estudio, de manera que cada integrante del panel vaya ponderando según el orden de importancia que cada cual entienda a criterio propio y así determinar la nomenclatura de las características o causas analizadas. Para ello se requiere de un procedimiento matemático que se basa en la suma de la puntuación para cada característica que será:

$$\sum_{i=1}^m A_i \quad \sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij}$$

Se halla el factor de concordancia (T) a través de la fórmula siguiente:

$$T = \frac{1}{K} \left(\sum_{j=1}^k \sum_{i=1}^m A_{ij} \right)$$

Las características o causas se seleccionan mediante el criterio que plantea que serán seleccionados los índices que cumplan la siguiente condición:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T$$

Además de escoger los índices según criterios analíticos señalados anteriormente, debe cumplirse que $W \geq 0.5$, lo que equivale a decir, que existe concordancia de criterios entre todos los miembros que conforman el panel de experto, por lo que el estudio realizado es confiable.

Las fórmulas a emplear son las siguientes:

$$\sum_{i=1}^m A_i \leq T \quad \Delta^2 = \sum_{i=1}^m (A_i - T)^2 \quad W = \frac{12 \sum \Delta^2}{m^2 (k^3 - k)}$$

Donde:

A_{ij} : Ponderación de la característica o causas i , según el experto j .

K : Número de índices.

m : Número de expertos.

T : Factor de concordancia.

W : Coeficiente de concordancia.

Es necesario destacar que para lograr la eficiencia en la aplicación de este método es imprescindible seleccionar correctamente los expertos, de forma aleatoria, pero que asegure que ellos son capaces de medir las características con gran exactitud, por su capacidad de análisis y pensamiento lógico, espíritu colectivista y autocrítico.

Diagrama Causa - Efecto

El diagrama de Causa y Efecto es la representación de varios elementos (causas) de un sistema que pueden contribuir a un problema (efecto). Se utiliza para identificar las posibles causas de un problema específico. Es utilizado en la investigación para identificar las causas que inciden en la insuficiencia de los servicios comerciales del centro histórico.

Para el cálculo de las expansiones se debe realizar una tormenta de ideas con la participación de expertos de las cadenas comerciales y de las empresas de Comercio y Gastronomía. Mediante el método de Kendall, explicado anteriormente, se toman las causas de mayor incidencia en el problema definido.

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. 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.

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.

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

El procedimiento descrito anteriormente puede ser empleado como herramienta de apoyo a la gestión de los actores urbanos en la toma de decisiones en la planificación territorial en el contexto internacional actual.

Bibliografía.

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*, Ed. Estudios de Economía Aplicada, España, 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. et al. *Propuesta de Integración Espacial y Plan de Marketing Estratégico para el Comercio del Área Urbana de Durango [PDF]*, Ed. Instituto de Economía Aplicada a Empresa. Universidad del País Vasco, 2007

FRIEDMAN, R. *Marketing de ciudades*, Munitek, Argentina, Primeras Jornadas Iberoamericanas de Marketing Municipal y Nuevas Tecnologías, 2000

FRIEDMAN, R. *Marketing Estratégico de Ciudades*. 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. et al., *El Marketing de Ciudad: Una herramienta para la planificación territorial del siglo XXI*, Ed. Garabatos S.A Hermosillo, Méjico, 2005

ROVIRA, A. *Medición de los factores de atractividad comercial de un municipio: El caso de la Comunitat 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).