



# COMERCIO Y CIUDAD. LA MISIÓN DEL MARKETING DE CIUDADES EN EL DESARROLLO DE LA COMPETITIVIDAD DEL COMERCIO URBANO

Victoria de Elizagarate \*

## 1. Introducción

Los cambios provocados por la expansión de las ciudades, el nacimiento de las aglomeraciones urbanas<sup>1</sup> y el surgimiento de las áreas periurbanas, como alternativas al centro urbano en la localización de actividades terciarias, y el impacto que estos nuevos desarrollos urbanos han tenido en las transformaciones del sector de la distribución comercial, son el origen de la nueva competencia entre entornos para la atracción de visitantes y captación de gasto, en la que se encuentra inmerso el comercio urbano.

Pero es también una realidad, que las ciudades europeas afrontan el nuevo siglo con una visión innovadora de la gestión, que basada en la generación de calidad de vida, han encontrado en el conjunto de las actividades terciarias, y en particular en el comercio urbano, un nuevo eje estratégico de desarrollo para el logro de una mayor competitividad urbana.

Este trabajo aborda desde un planteamiento conceptual, la importancia de aplicar los principios de marketing a las ciudades, con el objetivo de desarrollar la competitividad del comercio urbano. El artículo expone la evolución que está experimentando la gestión de las ciudades con la introducción de los modelos de gestión del centro urbano en Europa, así como la misión

### RESUMEN

El sector de la distribución comercial ha experimentado una fuerte transformación, que se ha visto también afectada por las grandes metamorfosis urbanas realizadas por las ciudades en la nueva economía, y que han conducido en muchas ocasiones, al declive de los centros urbanos. Ante esta realidad, las ciudades han emprendido procesos de regeneración urbana basados en la vuelta al centro urbano del comercio minorista, así como también, introduciendo nuevas herramientas de gestión en la ciudad, que como el marketing, permitirá mejorar los atractivos de la ciudad para atraer visitantes, y desarrollar la competitividad del comercio del área urbana.

### ABSTRACT

The commercial distribution sector has experienced a strong transformation, which has also been affected by the great urban metamorphosis realized by the cities in the new economy and that has driven in many occasions, the declivity of the urban centres. In this reality, the cities have attend regeneration process based in the return to the urban centre of the retail commerce, as well as, introducing new tools in the managements of the city, that, as in the marketing, will allow to improve the attractions of the city to attract visitors and to develop the competence of the commerce of the urban areas.

\* Profesora Titular de Universidad. Área de Comercialización e Investigación de mercados. Universidad del País Vasco.

1 Se denomina aglomeración urbana a una forma de ocupación del suelo en la que una ciudad principal afectada por un rápido crecimiento genera la aparición en su entorno de coronas de núcleos de población funcionalmente dependientes, pero sin ningún alcance jurídico o administrativo. Este proceso de difusión espacial y económica de la ciudad sin límites, sobrepasando el estrecho marco municipal, es lo que da lugar, a la aparición del fenómeno metropolitano como respuesta organizada administrativa y políticamente, es decir como ente local supramunicipal. (Grupo Aduar, 2000).

que el marketing de ciudades deberá desempeñar en el impulso de actividad del comercio del área urbana, contenidos que se exponen a continuación.

## 2. Ciudades tradicionales y ciudades innovadoras. Nuevas alternativas para el desarrollo del atractivo urbano en el siglo XXI

Un cambio fundamental se ha producido en las ciudades desde finales del S.XX, impulsado por los cambios socioeconómicos, la globalización de la economía, y la necesidad de diversificar la base económica, buscando nuevas oportunidades en el sector de servicios, que sitúa a las ciudades en un entorno de competencia. Este cambio en el paradigma de la gestión de la ciudad tradicional, introduce similitudes con la gestión empresarial, e incorpora la necesidad de utilizar otros modelos de gestión urbana adaptados a la nueva situación, apoyándose en herramientas que permitan conocer como afectaran los cambios futuros a la ciudad, desde una visión estratégica.

En este contexto surgen las principales diferencias entre la gestión de la ciudad tradicional, y la gestión urbana innovadora. Ver Tabla 1.

La ciudad tradicional está preocupada en gestionar su expansión periférica, las áreas que se extienden alrededor del núcleo central de la ciudad, que se manifiesta en el crecimiento de todo tipo de edificaciones que buscan buenos accesos a las infraestructuras viarias para la atracción de una gran población, así como también, por el desarrollo en estas zonas de suelo para la implantación de empresas. Es decir, la ciudad tradicional se encuentra dominada por todas las manifestaciones que implican ocupación del suelo alrededor de la ciudad consolidada. La ciudad tradicional se limita a controlar los servicios que usa el ciudadano, siendo en el caso de España su principal herramienta el plan general municipal de ordenación urbana (Fuente, 1999), en el que se establecen los distintos usos del suelo, y su clasificación como urbano, urbanizable y no urbanizable, así como también los sistemas generales que comprende, es decir, el sistema de comunicaciones, el sistema de espacios libres, y el sistema de equipamientos (Grupo Aduar, 2000).

Además, el cambio en el modelo de gestión del sector público europeo, tanto a nivel del Estado como a nivel de las corporaciones locales, se ha traducido en la promoción de los servicios públicos, considerando a los usuarios no como administrados, sino como clientes, (Bouinot, Bermils, 1995) y este cambio ha supuesto una profunda transformación en la gestión de la ciudad tradicional. Es decir, a diferencia de la planificación urbana tradicional que gestiona el espacio de la ciudad, se introduce la planificación estratégica, que gestiona la ciudad en el espacio. (Noisette, Vallérugo, 1996).



**Tabla 1. Ciudades tradicionales y Ciudades innovadoras**

CIUDADES TRADICIONALES	CIUDADES INNOVADORAS EN LA GESTIÓN. LA CIUDAD COMO EMPRESA
Gestión centrada en la expansión de la ciudad.	Gestión centrada en la calidad de vida de la ciudad.
La administración controla los servicios.	La administración promueve los servicios.
Ciudadanos usuarios.	Ciudadanos clientes.
Base económica especializada en el sector industrial.	Base económica diversificada en el sector de servicios.
La principal herramienta de la gestión urbana es el plan para la utilización del suelo. En España, el Plan General de Ordenación Urbana. (PGOU)	Las herramientas en las que se apoya la gestión urbana son el plan estratégico y el plan de marketing de la ciudad.
Las intervenciones en la ciudad son competencia del sector público.	Las intervenciones en la ciudad introducen modelos de colaboración público- privada.

Fuente: Elaboración propia a partir de Ave, Corsico, (1994)

Desde este planteamiento, adquiere relevancia la utilización del marketing en la gestión de las ciudades, que tiene como objetivo, el diseñar una comunidad que satisfaga las necesidades de los diferentes grupos de usuarios, como son, los visitantes, los residentes y trabajadores, las empresas y los mercados a los que se dirigen los productos exportados por ese lugar (Kotler, Haider, Rein, 1993).

Es decir, la utilización del marketing de ciudades como técnica, implicará que la ciudad deberá analizar las necesidades y deseos de estos grupos que configuran su mercado objetivo, con el fin de satisfacer sus necesidades de la mejor forma para ellos, y también para la ciudad. Y tendrá también una orientación estratégica, en el sentido de que, no se limitará a la satisfacción de las necesidades individuales, sino que deberá lograr que sus acciones, a largo plazo, favorezcan a la comunidad en su conjunto.

### 3. La regeneración urbana y la creación de nuevos espacios en las ciudades europeas

A partir de esta nueva forma de entender la gestión urbana, en la que ya no se trata de promover prestaciones, sino de atender las necesidades de los clientes de la ciudad, ciudadanos, empresas, inversores públicos y privados, o visitantes, surge una mayor interacción entre el gobierno local y el sector privado. Es decir, el desarrollo de los nuevos atractivos urbanos que son artífices del éxito logrado por muchas ciudades a escala mundial, han introducido otros elementos innovadores en la gestión y financiación de las nuevas actuaciones de regeneración urbana, como son los modelos basados en la colaboración público-privada.

El Libro Verde sobre la colaboración público-privada (CPP), (Comisión Europea, 2004), se refiere a dicha colaboración, como las diferentes formas de cooperación entre autoridades públicas y el mundo empresarial, cuyo objetivo es garantizar la financiación, construcción, renovación, gestión, mantenimiento de una infraestructura, o la prestación de un servicio. Esta forma de cooperación entre actores públicos y privados, tiene un carácter duradero, en la cual, los actores desarrollan conjuntamente productos, y/o servicios, donde se comparten riesgos, costes, y beneficios (Klijn, Teisman, 2000).

El modelo de colaboración público privada opera en ámbitos donde el valor añadido de la actuación conjunta y la confianza mutua generada, ayudan a reducir el riesgo de cualquier actividad (Ysa, 2006), y tiene un gran impacto para garantizar el crecimiento de las ciudades, y la puesta en marcha de nuevos servicios para los ciudadanos. Es decir, identificar cuales son los factores que permiten a las ciudades lograr una mayor prosperidad económica, con un desarrollo sostenible, y ofreciendo calidad de vida a los ciudadanos, desde una enfoque multidimensional, son los ejes estratégicos que la utilización de instrumentos como la planificación estratégica y el marketing, pueden alcanzar en los procesos de regeneración urbana, lo que implica, que no se trata únicamente de lanzar una campaña publicitaria, sino que se decide trabajar sobre el espacio público con el fin de reordenarlo, y animarlo, diseñando nuevos paisajes urbanos construidos a la imagen de los ciudadanos (Hubbard, 1996). Pero muchas ciudades europeas, ajenas a esta nueva visión de la ciudad, se han visto además afectadas por la pérdida de alicientes para los visitantes, que atraídos por las actividades comerciales, de ocio, y entretenimiento que surgen entorno a la ciudad central, y que son presentadas como una oferta global por los grandes centros comerciales de la periferia, despiertan en el consumidor los comportamientos de compra recreativos, o hedonistas, cada vez más importantes en el consumidor actual.

#### 4. Los modelos de gestión del centro urbano en Europa

Aunque los modelos de gestión del centro urbano se inician en EEUU y en Canadá bajo el nombre de "Business Improvement Districts" (BID), o centros de mejora de negocios, estos se han desarrollado también con gran éxito en las ciudades europeas, iniciándose en las ciudades del Reino Unido en la década de los años 90 bajo la denominación de "Town Centre Management" (TCM), o gestión del centro urbano, que ha sido definido como "el proceso de planificación y actuación para mejorar la vitalidad y la viabilidad del centro de ciudad como un todo, implicando a recursos tanto públicos como privados" (Guy, 1994).

Los centros de mejora de negocios (BID), son organizaciones privadas sin ánimo de lucro con derecho a recaudar una tasa sobre la propiedad comercial, en la que además de comercios incluyen también, a profesionales y a la hostelería, como operadores de una zona específica de la ciudad, creándose la organización bajo la legislación de los estados y de las ordenanzas



locales. Con este mismo objetivo surgieron los denominados “Downtown”, término utilizado en EE.UU. para definir el centro de negocios de la ciudad, que comienza a utilizarse en Nueva York en contraposición a la palabra “uptown” donde se concentraba el área residencial. Esta “parte de abajo”, o “Downtown”, empezó a especializarse en comercios y oficinas, y así comenzó a utilizarse en otras ciudades americanas como lugar visitado diariamente por los americanos para trabajar, comprar, divertirse, o resolver asuntos (Fuente, 1999).

Los servicios que prestan los BID son relativos a la seguridad, la limpieza el mantenimiento de las calles, y el equipamiento de mobiliario urbano, realizando también acciones de marketing, como actividades promocionales, o de creación de imagen de marca.

Sin embargo, la implantación de estos modelos de gestión del centro urbano en Europa, marca una diferencia fundamental sobre el modelo americano, ya que se han centrado en actuar sobre la revitalización comercial de los centros de las ciudades, ante la pérdida de visitantes provocada por la competencia de los grandes equipamientos comerciales de las áreas periurbanas. No obstante, cuando se ha analizado el éxito en la gestión de estos grandes centros comerciales, se ha llegado a la conclusión de que en gran parte se ha debido a que poseen un modelo de gestión que se ha basado en desarrollar estrategias que promocionan el centro de compras “como un todo” (Stubbs, Warnaby, Medway, 2002), cometido que corresponde al gerente del centro comercial, además de ser el responsable de coordinador a los distintos propietarios, y del mantenimiento de las áreas comunes, siendo esta forma de gestión y las estrategias desarrolladas, los requisitos que se consideran fundamentales en la ventaja competitiva que han logrado.

Pero también el (TCM) ha ido evolucionando como modelo de gestión del centro urbano, como señala (Whyatt, 2004), ya que aunque inicialmente ha sido promovido por la autoridad local y se ha basado en una gestión promocional, está adquiriendo mayor confianza entre el sector comercial, al poseer actualmente una gestión estratégica basada en implementar una visión a largo de la ciudad. Por eso actualmente, es normal encontrar en las ciudades del Reino Unido que tienen implantados modelos de “Town Centre Management” (TCM), un cambio en sus objetivos, estando en la actualidad más preocupados por el diseño de la ciudad, y por las inversiones que afectan al urbanismo, que son objetivos largo plazo, que por otro tipo de objetivos. Es decir, estas organizaciones son conscientes de que este tipo de actuaciones inciden en la atracción de visitantes a la ciudad, y son por tanto, una de sus principales preocupaciones. Además se constata también, que en algunas ciudades del Reino Unido se está introduciendo el modelo americano de centro de mejora de negocios (BID).

La experiencia belga en la adopción de los modelos de gestión del centro urbano se inicia en 1997 con la apertura del primero, en la ciudad de Charleroi. En las ciudades belgas, estas organizaciones se crean de forma diferente a la experiencia del Reino Unido, ya que, aunque basadas en la colaboración público-privada, su forma de financiación se realiza con una aportación equilibrada de ambas partes. Además el gobierno regional financia durante los tres primeros

años de vida de la asociación la figura del gerente. Lo mismo ocurre con la experiencia de Francia que surge de las federaciones de comerciantes, y su modelo de financiación es a partes iguales entre los comerciantes y el ayuntamiento.

A partir de estas experiencias se introduce también en España la gestión del centro urbano con la denominación de Centro Comercial Abierto, como modelo de colaboración público-privada, impulsado en algunas Comunidades Autónomas por los Gobiernos Autónomos, y en otras ocasiones, desde la iniciativa de las Asociaciones de Comerciantes en colaboración con los ayuntamientos.

En la organización que se crea para formar el Centro Comercial Abierto, se asocian el comercio minorista, el sector terciario establecido en el área urbana, y el sector público representado por el ayuntamiento, con la finalidad de revitalizar el área urbana, por medio de la realización de un plan de marketing, que presenta al consumidor el área urbana como un único producto, formado por el conjunto de la oferta comercial, las actividades de ocio, la animación urbana, y los servicios, que junto a las actuaciones que realiza el ayuntamiento en materias como diseño urbano, urbanismo comercial, mejora de la accesibilidad, y gestión de la cultural, ofrece a los clientes un conjunto de atractivos, tangibles e intangibles, con el objetivo de competir por la atracción de visitantes y gasto de otros entornos, fomentando la mejora continua de la calidad de vida, el dinamismo de la ciudad, y la competitividad del comercio urbano.

## 5. La misión del marketing de ciudades en el desarrollo de la competitividad del comercio urbano

El comercio minorista en Europa se ha caracterizado desde mediados del siglo XX por llevar a cabo una intensa transformación que ha afectado, no solo a su estructura, y a los productos y servicios comercializados, sino también a su modelo de gestión, que ha tenido como consecuencia, el desarrollo de nuevas estrategias de marketing para adaptarse a los hábitos del consumidor, en un contexto de intensa competencia sectorial.

Sin embargo, además de la intensificación de la competencia horizontal entre las empresas del sector de distribución comercial, han debido hacer frente también a una competencia multipolar entre los diferentes entornos urbanos en los que se encuentran localizadas, competencia entre entornos para la captación de visitantes y gasto, que no solo incluye a las ciudades, sino también, a las nuevas formas de ocupación del espacio, como son, las periferias, o las aglomeraciones urbanas. Las grandes transformaciones que han afrontado las ciudades, como consecuencia de los cambios socioeconómicos del pasado siglo, las ha situado en un marco de competencia para atraer todo aquello que genere riqueza y empleo en el lugar (Elizagarate, 2003), siendo la presencia del comercio minorista en los centros urbanos, un firme soporte de la



diversificación económica de las ciudades hacia el sector de servicios, que desempeña un papel fundamental para impedir las fugas de gasto, contrarrestando el interés de la población por salir fuera de su localidad (Warnaby, 1997).

Pero la gestión urbana ha considerado durante mucho tiempo, que la única intervención que podían realizar era la actividad promocional, debido en gran parte a la dificultad de definir que actividades urbanas configuran el producto ciudad, (Ashworth, Voogd, 1994) (Van den Berg, Braun, 1999) en lugar de asumir, que la aplicación de los principios del marketing en la gestión de la ciudad, es una filosofía que se centra en la identificación y satisfacción de las necesidades del cliente, que significa un cambio de visión en la planificación urbana y en las actuaciones del sector público y del privado, en la revitalización de los centros urbanos (Warnaby, Davies, 1997).

Desde esta perspectiva, la utilización de estrategias de marketing enfocadas en captar visitantes y gasto, en el marco de una competencia entre entornos, debería centrarse en los consumidores que compran, además de bienes y servicios, experiencias, y emociones, seleccionando las ofertas de mayor valor (Ver Figura 1).

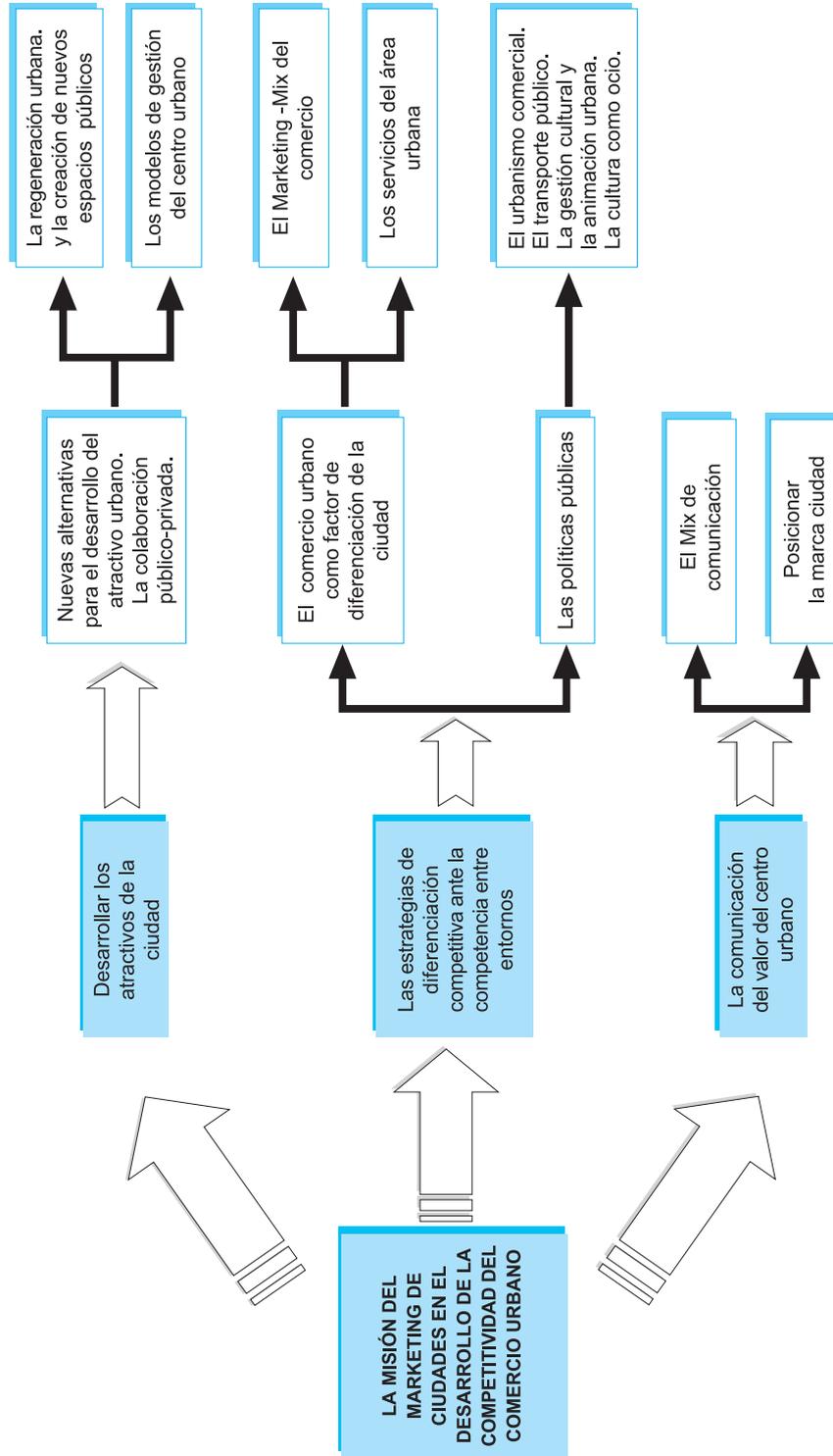
## 5.1. El comercio como factor de diferenciación en la competencia entre entornos

El diagnóstico de las fortalezas y debilidades del sector de distribución comercial, como parte de los atractivos que el área urbana ofrece a los residentes y visitantes, deberán ser analizados por medio de un conjunto de indicadores, entre los que se encuentran, el tipo de establecimientos comerciales por ramas de actividad, el número de establecimientos en relación a la población, o densidad comercial, la oferta comercial de los mercados municipales, la atracción o evasión de gasto, la especialización comercial en productos de compra ocasional, entre otros, (Elizagarate, 2003), que permitirán medir y conocer la situación de la oferta comercial de la ciudad, estableciendo las actuaciones necesarias en el área urbana.

Pero además del impacto que la estructura comercial tiene en la configuración de la imagen del lugar, la estrategia que cada comercio desarrolla, presentando ofertas de valor al cliente, son también factores de diferenciación del lugar.

Si tenemos presente que el desarrollo de los grandes centros comerciales en Europa, se ha basado en una estrategia de marketing que consiste en presentar a los consumidores una oferta conjunta integrada por un surtido de tiendas, dentro de un ambiente agradable, con buena accesibilidad, proporcionando una compra segura, con experiencias de ocio, y servicios al cliente (Kirkuk, Rafiq, 1999), el comercio urbano puede también desarrollar estrategias de diferenciación basadas en el surtido y sus componentes de calidad, selección, estilo, precios, así como también, en los servicios, en las instalaciones físicas que facilitan la compra, y en la atmósfera

Figura 1: El marketing de ciudades y la competitividad del comercio urbano



Fuente Elaboración propia.



de la tienda, en sus componentes de diversión, emoción, y satisfacción post-compra, (Loudon, Della Bitá, 1996) como parte importante de la imagen percibida por los consumidores del área urbana.

Entre estas estrategias de diferenciación se encuentran, las denominadas ofertas “de valor”, que proporcionan mayor valor al cliente basándose en precios, o en la relación calidad precio, o las denominadas de “alto contacto”, que se centran en el trato al cliente, el asesoramiento, en la atmósfera del establecimiento, y en la oferta de servicios al cliente, o las denominadas de “sensaciones”, que se centran en los clientes que disfrutan con la compra (Mollá, Vallet, 2006).

Además, el comercio puede ofrecer a los clientes una gran variedad de servicios, como resultado de su integración en el centro comercial abierto, que actuaran como factores de diferenciación de los entornos. Son servicios gratuitos para los clientes, al ser financiados con la aportación público-privada al presupuesto de gestión del centro comercial abierto, y son servicios que facilitan las compras, o hacen que la estancia en el área urbana dure más tiempo, como son las entregas a domicilio, el servicio de guardería, las consignas, o aquellos que facilitan la accesibilidad al centro urbano, como el servicio de transporte gratuito desde las zonas de aparcamiento alejadas del centro urbano, o desde las conexiones con el transporte público, que aproximan el centro comercial abierto a los clientes, al reducir la percepción de la distancia a la que se encuentra.

También desempeña un papel significativo en la estrategia de diferenciación, la oferta de hostelería y de ocio del centro urbano, si establecemos un paralelismo con la estrategia que han adoptado los centros comerciales. Si se analiza la estrategia que han seguido para la atracción de visitantes, ante la proliferación de centros comerciales en los que gran parte de ellos tienen una oferta similar de marcas y tiendas, han optado por diferenciarse en la oferta de ocio, y la restauración (Kirkuk, Rafiq, 1999). Es decir, la oferta de bares y restaurantes que se integra en los centros comerciales abiertos, y que se presenta junto al atractivo comercial, la oferta cultural de la ciudad, la animación, y otros atractivos urbanos, es también un factor de diferenciación del centro comercial abierto para la atracción de un mayor número de visitantes.

## 5.2. Las políticas municipales con orientación al marketing

Las políticas municipales que nacen de una gestión con orientación al marketing, tendrán la finalidad de adecuar la escena urbana a las necesidades de los clientes de la ciudad, entre los que se encuentran, las empresas del sector de distribución comercial y otras actividades del sector terciario, que forman parte de los atractivos que se ofrecen al consumidor del centro comercial abierto. Entre estas políticas municipales hay que considerar, el urbanismo comercial, la movilidad y el transporte público, la gestión cultural y la animación urbana, o la seguridad en la vía pública, como parte de los servicios que vertebran y dinamizan una ciudad, y que se resumen a continuación.

### 5.2.1. El urbanismo comercial

La misión del urbanismo se entiende como una práctica político-administrativa que implica la reflexión, la proyección y construcción de las ciudades, generalmente de acuerdo con un plan previamente establecido, que se asocia a la asunción por parte de la administración, de responsabilidades y capacidades técnicas para dirigir o controlar la expansión urbana (Grupo Aduar, 1999), siendo la misión del urbanismo comercial, adecuar el entorno urbano, facilitando el desarrollo de la actividad comercial. Sin embargo, este concepto de urbanismo es necesario acomodarlo a las nuevas necesidades de los clientes de la ciudad, al ciudadano, a los visitantes, al comercio urbano, a las actividades terciarias, en un esfuerzo por satisfacer sus necesidades. Esto plantea nuevos retos al urbanismo, entendido casi exclusivamente desde las intervenciones de planificación y ejecución de planes urbanísticos, enfocándolo hacia el denominado urbanismo postmoderno (Hebbert, 2006), que se basa en la realización de proyectos centrados en el estudio del paisaje urbano, con una interpretación de los elementos visuales que configuran la identidad de la ciudad, y en donde el diseño urbano nace de la interpretación de las nuevas necesidades de los ciudadanos, para adecuarlas a la ciudad. Entre estas acciones se encuentran, las que facilitan la accesibilidad física y la accesibilidad intelectual al centro urbano. La accesibilidad física implica intervenciones en la peatonalización de los ejes comerciales de la ciudad, junto a la dotación de plazas de aparcamiento que posibiliten el acceso de visitantes en coche. La accesibilidad intelectual comprende un conjunto de intervenciones que permiten la comprensión y localización en las calles, de los comercios, hostelería, y otros servicios que configuran el centro comercial abierto, por medio de la exposición en lugares visibles de los planos de orientación comercial, que junto a la señalética, y a la diferenciación visual de las diferentes áreas urbanas, conducen los desplazamientos de personas y de vehículos. Además, comprende también aquellas intervenciones que favorecen la duración de la estancia en el centro urbano, como son las relacionadas con la creación de una atmósfera de pulcritud y seguridad, por medio de la limpieza, la vigilancia, y la iluminación de la vía pública.

### 5.2.2. El transporte público

Esta nueva orientación de la gestión urbana centrada en conocer las necesidades de los ciudadanos, ha permitido también un cambio en la gestión del transporte público. Hasta los años 90, en la mayoría de las ciudades europeas el transporte público se consideraba un factor de poca relevancia estratégica en la gestión de la ciudad, pero en el nuevo contexto competitivo en el que se encuentran las ciudades, ha logrado situarse como un elemento de diferenciación, atrayendo grandes inversiones. Actualmente, la decisión de invertir en las infraestructuras de transporte público de las ciudades, se aborda desde un contexto de múltiples motivaciones, entre las que se encuentran razones históricas, económicas, de diseño urbano, sociales, medioambientales, y políticas (Siemiatycki, 2005).



El transporte público y la multimodalidad urbana, con la conexión entre los diferentes sistemas de transporte urbano, autobús, tren, tranvía, metro, y la introducción del billete único, permitirá ampliar el área de influencia comercial del centro comercial abierto, al conseguir un mayor radio de acción para la atracción de un mayor número de visitantes. Se abren también en esta materia, nuevas posibilidades de colaboración con el sector privado del centro comercial abierto, por medio de la realización de acciones promocionales que reduzcan el coste de las tarifas del transporte urbano, que tienen el efecto de ampliar el área de influencia comercial, atrayendo a clientes alejados geográficamente, que ven en el coste de las tarifas un elemento disuasorio para acudir al centro de la ciudad. Hay que tener en cuenta también, que el deterioro de estas infraestructuras logísticas hace que la experiencia del consumidor en el área urbana pierda valor, cuando pensamos que percibe la ciudad como un todo (Warnaby, Davies, 1997).

### 5.2.3. La gestión cultural y la animación urbana. La cultura como ocio

La gestión cultural municipal, con la creación de nuevos equipamientos culturales que albergan ofertas museísticas, o la programación de festivales, de música, cine, o artes escénicas, así como las actuaciones para la conservación del patrimonio cultural, son una contribución fundamental para la regeneración urbana y la creación de una nueva imagen de la ciudad, además de ser elementos inherentes de la animación urbana. La cultura como ocio, en la denominada “civilización del ocio”, es un consumo habitual y una exigencia de los ciudadanos (Herrero Prieto, 2004), que atrae visitantes y gasto a la ciudad, alentados por la organización de los eventos culturales, que forman parte también de la estrategia de comunicación, y posicionamiento de la ciudad.

## 5.3. La comunicación del valor de la ciudad

La estrategia de comunicación, como última fase del proceso de entrega de valor en el plan de marketing de la ciudad, es un factor crítico, de igual manera a lo que ocurre en los centros comerciales (Warnaby, Benninson, Davies, 2005), ya que se trata de captar el mayor número de visitantes, y de cambiar los hábitos de muchos consumidores acostumbrados a salir de compras fuera de la ciudad, aumentando la frecuencia de sus visitas, y el tiempo de estancia en el área urbana, aunque puede no existir correlación entre el tiempo de estancia y el dinero gastado en el comercio (Warnaby, Man Yip, 2005).

En la estrategia de comunicación de las ciudades, se ha reconocido la importancia de utilizar el logotipo y el eslogan para crear la imagen del lugar en la mente de los consumidores, contribuyendo a forjar una identidad corporativa (Short, 1999). La creación de la marca, actúa como soporte de la estrategia de comunicación, que deberá utilizar de forma integral campañas

publicitarias en prensa y radio, así como la realización de eventos, ligados en ocasiones a actividades promocionales con determinadas marcas comerciales, o eventos estacionales enfocados a diferentes públicos objetivos, como pueden ser, las familias, o los jóvenes, que logran diferenciar el posicionamiento de la ciudad como centro de compras, ocio y cultura.

## 6. Conclusiones

En este artículo se ha analizado la importancia de la aplicación de estrategias de marketing en las ciudades, con el objetivo desarrollar la competitividad del comercio urbano ante un contexto de competencia, no solo entre ciudades, sino también entre estas y las nuevas formas de ocupación del espacio como son, las áreas periurbanas, y las aglomeraciones urbanas. Además, las ciudades deberán hacer frente a los nuevos desafíos con una gestión innovadora, que apoyada en la planificación estratégica y en el marketing, permitirá transformar la ciudad, creando aquellos elementos que hacen que la ciudad disponga de mayores factores de interés que otros lugares, logrando impulsar la competitividad del comercio urbano, como eje estratégico de la regeneración del área urbana.

## Bibliografía

- AVE, G. y CORSICO, F. (1994): *Planificazione urbanística e marketing urbano strategico in Europa*. Marketing urbano in Europa. Conferenza Internazionale. Edizione Torino Incontra, Torino, pp.89-126.
- ASHWORTH, G. J y VOOGD, H. (1994): "Marketing and place promotion" en *Place Promotion: the Use of Publicity and Marketing to Sell Towns and Regions*. Gold, J. R.; Ward, S. V. (Eds.), John Wiley & Sons, Chichester.
- BOUINOT, J. y BERMILS, B. (1995): *La gestion stratégique des villes: entre compétition et coopération*. Editions Armand Colin, Paris.
- ELIZAGARATE, V. (2003): *Marketing de ciudades*. Editorial Pirámide, Madrid, pp.95-106.
- FUENTE, M. J. (1999): *Diccionario de Historia urbana y urbanismo. El lenguaje de la ciudad en el tiempo*. Colección de la Universidad Carlos III y Boletín Oficial del Estado, Madrid, pp. 299-300.
- GUY, C. (1994): *The Retail Development Process: Location, Property and Planning*. Routledge, London.



- INGALLINA, I. y PARK, J. (2005): "City Marketing et espaces de consommation". *Revue Urbanisme*, Septembre-Octobre, N° 344, Paris, pp.64-68.
- COMISIÓN EUROPEA (2004): *Libro verde sobre la colaboración público privada y el derecho comunitario en materia de contratación pública y concesiones*. Bruselas, pp.3-8.
- GRUPO ADUAR (2000): *Diccionario de geografía urbana, urbanismo y ordenación del territorio*. Editorial Ariel, S.A. Barcelona, pp. 266-267.
- HERRERO PRIETO, L. C. ( 2004): "Impacto económico de los macro festivales culturales. Reflexiones y resultados". Portal Iberoamericano de gestión cultural. [www.gestioncultural.org](http://www.gestioncultural.org)
- HUBBARD, P. (1996): "Urban desing and city regeneration. Social representation of entrepreneurial landscapes". *Urban studies*, Vol 33, nº 8, pp.1.441-1.446.
- KIRKUK, M. H. y RAFIQ, M. (1999): "Marketing shopping centres: challenges in the UK context." *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Vol. 5, N° 5, pp.119-133.
- KLIJN, E. H. y TEISMAN, G. (2000): "Governing public-private partnerships: Analysing and managing the processes and institutional characteristics of public-private partnerships." En Osborne, S.P., *Public-private partnerships*. Londres. Routledge.
- KOTLER, P; HAIDER, D. H. y REIN, I. (1993): *Marketing Places*. The Free Press. New York.
- MOLLÁ, A. y VALLET, T. (2006): "Las estrategias del comercio especializado" en *Tendencias de la distribución comercial en el ámbito internacional*. ICE, N° 828, Enero-Febrero, pp.153-155.
- MOMMAES, H. (2002): "City Branding: The necessity of socio-cultural goals". Publicado en *City Branding. Image Building & Building Images*. Ed. by Nai Uitgevers Publisher. Rotterdam, pp. 70-71.
- NOISETTE, P. y VALLÉRUGO, F. (1996): *Le Marketing des villes*. Les éditions d 'Organisation, Paris, pp. 120- 121.
- SIEMIATYCKI, M. (2005): "Beyond moving people: Excavating the motivations for investing in urban public transit infrastructure in Bilbao Spain". *European Planning Studies*, Vol.13, N° 1, pp.24-43.
- STUBBS, B.; WARNABY, G. y MEDWAY, D. (2.002): "Marketing at the public/private sector interface: town centre management schemes in the south of England" *Cities*, Volumen 19, N° 5, pp. 317-326.

- SHORT, J. R. (1999): "Urban imaginers: boosterism and the representation of cities" en *The Urban Growth Machine: Critical Perspectives Two Decades Later*, State University of New York Press, Albany, NY, pp.55-57.
- YSA, T. (2006): "La concertación público privada en clave de red". Curso de verano, "Ciudades innovadoras: cluster para la promoción económica local". *XXV Cursos de verano de la Universidad del País Vasco*, San Sebastián.
- VAN DEN BERG, L. y Braun, E. (1999): "Urban competitiveness marketing and need for organising" .*Urban Studies*.Vol.35.nº 5-6. London, pp. 987-999.
- WARNABY, G.; BENNINGSON, D. y DAVIES, B. J. (2005): Marketing communications in planned shopping centres: evidence from the UK. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 33 Nº 12, pp. 893-904.
- WARNABY, G. y MAN YIP, K. (2005): "Promotional planning in UK regional shopping centres: an exploratory study." *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23, pp.43-57.
- WHYATT, G. (2004): "Town centre management: how theory informs a strategic approach" *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 32, Nº7, pp. 346-353.