

# POTENCIACION DE LOS CASCOS HISTORICOS COMO ESPACIOS COMERCIALES ABIERTOS. UN CASO DE GESTION DE LA DIVERSIDAD

Andrés Mazaira; José Antonio Fraiz; Marta Rodríguez  
*Universidad de Vigo*

## RESUMEN

Dos grandes tendencias se entrecruzan en la gestión de las organizaciones hoy en día: la progresiva globalización de los mercados y la necesidad de diferenciación de la organización buscando establecer políticas de relación cuasi personales e individuales con los consumidores.

El comercio en general y el detallista en particular no es ajeno a esta doble tendencia coexistiendo formas altamente estandarizadas con establecimientos diferenciales y potenciadores de los elementos autóctonos de zonas concretas.

En este trabajo intentaremos reflejar las potencialidades competitivas que ofrecen los centros históricos, constituidos como centros comerciales abiertos, a través de la puesta en marcha de estrategias de gestión que potencien su carácter diferencial.

## 1. INTRODUCCION

En el presente trabajo intentaremos observar las potencialidades de la utilización de los cascos históricos de las ciudades como áreas comerciales abiertas dirigidas a consumidores deseosos de encontrar ofertas comerciales propias y diferenciadas, partiendo de una aproximación a la problemática de la gestión de la diversidad desde la perspectiva del comercio detallista en general.

La diversidad entendida como “circunstancia de ser distintos o múltiples” puede ser adaptada a la conceptualización desde una visión de marketing como la capacidad de responder a realidades diferentes, tanto desde el punto de vista de la oferta como desde el punto de vista de la demanda. Requiere, por tanto, una doble visión que deba contemplar tanto el análisis de la posibilidad y conveniencia de la diferenciación, desde el punto de vista de la oferta, aprovechando características específicas propias de los establecimientos, como la posibilidad de encontrar un segmento de consumidores que se manifiesten a favor de dicha diversidad de oferta y hagan de ella un elemento de elección personal. Las decisiones relacionadas con la diversidad las asimilaremos por tanto a aquellas relacionadas con la gestión de la diferenciación.

En lo que respecta al mundo del comercio minorista el profesor Rebollo (1994) destaca tres grandes líneas posibles de actuación a la hora de determinar sus estrategias de marketing:

- a) Basada en los Proveedores.
- b) Basada en los competidores potenciales y actuales.
- c) Basada en los Consumidores.

Analizaremos las dos últimas alternativas para analizar las posibilidades de implementar aquellas políticas de diferenciación que nos permitan aprovechar las ventajas competitivas de los cascos históricos, bajo el imprescindible marco del mantenimiento de una orientación hacia al mercado entendiendo esta como... “la orientación al mercado consiste en tres componentes comportamentales - orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interdepartamental- y dos criterios de decisión – orientación a largo plazo y búsqueda del beneficio” (Narver y Slater, 1990,22).

Tras analizar la existencia del consumidor global y la tendencia a homogeneizar las condiciones de oferta, procederemos a desgranar las características propias y posibilidades de los establecimientos ubicados en los cascos histórico, analizando la posición competitiva de los mismos desde una doble visión:

- 1) Desde las Particularidades individuales de los establecimientos y su capacidad competitiva frente a otros establecimientos, independientemente de la ubicación de los mismos. Hemos de indicar que, por regla general, la casi totalidad de los establecimientos ubicados en cascos históricos se encuadrarían dentro del grupo del pequeño comercio especializado.
- 2) La conceptualización del casco histórico como un área comercial concreta, generada a raíz de la concentración de establecimientos en la zona, diferenciada del resto.

Utilizando su elemento de diversidad para atraer a un segmento de consumidores “diferentes” que buscan productos diferentes a los ofertados por las grandes cadenas de filosofía global.

Intentaremos reflejar por tanto las posibilidades que se les pueden ofrecer a marcos de localización concretos ante “el continuo proceso de innovación/adaptación entre diversas formas comerciales” (Casares y Rebollo, 1996, pág. 16)

## 2.- EL PROCESO DE GLOBALIZACION Y SUS CONSECUENCIAS: ¿EXISTE YA UN CONSUMIDOR GLOBAL? ¿EXISTE UNA TENDENCIA HACIA LA HOMOGENEIDAD EN LA OFERTA?

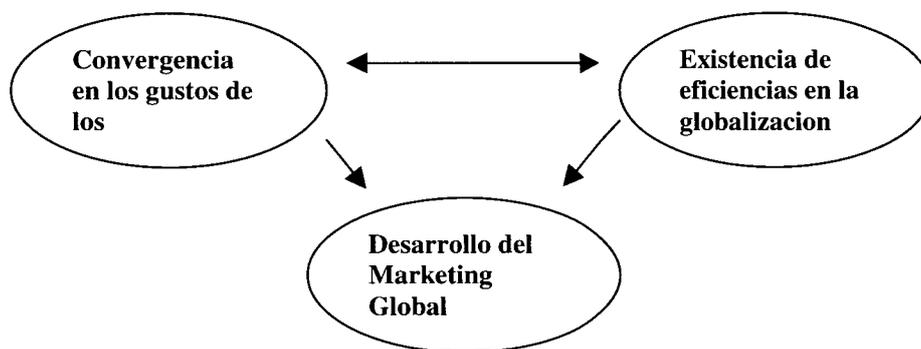
Desde que a principios de la década de los ochenta, cuando se empezó a desarrollar la concepción del mundo como un único mercado y el concepto de globalización comenzaba a generalizarse tanto en la literatura de la gestión de organizaciones como en la praxis de dicha ciencia, hasta nuestros días, la discusión sobre la conveniencia o no de mantener estrategias globales se ha mantenido en primer plano de actualidad y con una intensidad y profundidad de argumentos tanto en uno como en el otro sentido.

Hemos de determinar la posibilidad de concretar la existencia de un grupo mayoritario de consumidores homogéneo, que satisfacen sus necesidades de forma similar y uniforme, independientemente del país en el que se encuentren localizados. En función de la conclusión alcanzada desarrollaremos la estrategia más adecuada en función de una nueva gran dicotomía: la elección entre una estrategia uniforme que pueda ser aplicada a ese grupo de consumidores globales (estrategia estandarizada) frente a una estrategia adaptada a los diferentes grupos existentes.

Usunier (1996) refleja de manera clara los cuatro grandes aspectos que comprendería este proceso de globalización:

1. **Comportamiento del Consumidor:** ¿Tienen a homogeneizarse sus gustos? ¿Tienen a disminuir el efecto de las peculiaridades culturales en las decisiones del consumidor?
2. **Competición:** ¿Existe una tendencia clara de traslación de la competencia entre las empresas de un ámbito nacional o local a un ámbito global?
3. ¿Se están estandarizando las políticas de las organizaciones al igual que sucede con los planes de marketing internacionales? (Estandarización real de las políticas de producto).
4. Se están globalizando otras políticas de la empresa relativas al control, organización total, implantación...

Otros autores simplifican el estudio de la tendencia a la globalización en dos grandes niveles:



Halliburton (1993) simplifica la discusión reflejándola a través de confrontación de los textos de Theodore Levitt (1983) y Philip Kotler (1984). “La corporación global moderna... en lugar de adaptarse a las diferencias superficiales, e incluso a las atrincheradas dentro de las naciones y entre ellas, buscará tener productos y prácticas estandarizados en el mundo entero” (Levitt, 1983, pág. 210); basándose en los dos grandes argumentos indicados (homogeneización de los consumidores y existencia de fuertes economías derivadas de los procesos de estandarización) concluye que las empresas que no acepten esta realidad global acabarán siendo víctimas de aquellas que si lo hagan.

Frente a esta opinión, Kotler (1984) defiende que la tendencia a la estandarización a categorías concretas de productos como serían los de alta tecnología, productos de extensión rápida en el mercado o los que poseen un carácter internacional auténtico; manteniéndose la mayoría de los mercados en ámbitos nacionales y con posibilidad de observar un incremento de la divergencia en la demanda en función de las decisiones de los consumidores.

Bajo la posibilidad de existencia de un consumidor global podemos encontrar, al menos, tres grandes cuestiones:

1. Determinar qué elementos están más influenciados por factores culturales y cuáles de ellos se encuentran más libres de dicha influencia, tanto en términos de categorías de productos como en lo que respecta al comportamiento del consumidor.
2. ¿Existen realmente evidencias empíricas que demuestren la tendencia a la homogeneización mundial de los modelos de consumo?
3. ¿Cuál es el grado de autonomía de los consumidores frente a dicho proceso de globalización? O dicho de otra manera ¿qué capacidad tienen de ponerle límite?

Si bien a la hora de posicionarse ante la existencia de un consumidor global, existen posturas razonadas y destacables en uno y otro sentido, podríamos concluir que basándonos en que:

- a) Existe una tendencia a la busca de un determinado nivel de calidad a un precio contenido y la gran mayoría de los productos se ven influenciados por la creciente universalización de las necesidades; eso no nos puede llevar a pensar que los factores culturales no inciden de manera decisiva en el consumo de gran cantidad de productos; dicha incidencia se ve reforzada por los hábitos de consumo de productos en zonas concretas y un contexto cultural rico a su alrededor, así como una acto de identificación grupal “nacional” en su consumo. El grado de tendencia a la homogeneización depende de la categoría de productos a los que hagamos referencia.
- b) Muchos de los trabajos realizados sobre la materia no encuentran la evidencia empírica de este proceso de homogeneización (Zaichkowsky y Soos, 1988; Eshghi y Seth, 1985).
- c) Tal y como indica Usunier es discutible la convergencia hacia un modelo de “estilo de vida moderno” que realmente, y tal y como se plantea en numerosas ocasiones, tendría una sola dirección que conllevaría a la admisión generalizada y universal de “estilo de vida americano”.
- d) La dudosa configuración del consumidor global Universal no se resuelve construyendo el espacio físico objeto de estudio, tal y como demuestra por ejemplo Paitra (1993) en lo concerniente a la existencia de un Euro-consumidor.
- e) Existe un desarrollo, tal y como refleja entre otros Alonso (1998), de formas de entender la realidad no convencionales, (minorías étnicas, nuevos movimientos sociales...) que poseen hábitos de consumo claramente diferenciados de los estándares sociales contemplados.
- f) La variabilidad de la conclusión de la homogeneización de preferencias del consumidor varía entre los diferentes tipos de productos, en lo que hace referencia a distintos hábitos de consumo... no pudiendo ser contemplado como un proceso homogéneo.
- g) Coetáneamente con el proceso de homogeneización en las mismas organizaciones se desarrolla la necesidad de mantener e impulsar su grado de orientación al mercado, buscando la satisfacción de unas necesidades del consumidor cada vez más diferenciadas y particulares.
- h) Se desarrollan técnicas de marketing con el fin de aumentar en la medida de lo posible el grado de fidelización de los consumidores, estableciendo mecanismos tendentes a establecer vínculos entre organizaciones y clientes cuasi personales e individuales

Es previsible que en un horizonte temporal relativamente lejano la globalización se imponga progresivamente sobre los valores más locales, si bien en la actualidad es descartable la existencia de unas necesidades, deseos y preferencias homogéneas en todos los productos y hábitos de consumo.

Como ya hemos indicado el debate entre la necesidad de estandarizar y homogeneizar productos se encuentra muy unido a la problemática de la homogeneización de los gustos del consumidor. Son muy numerosos los artículos en uno y otro sentido

A la hora de plantearnos el dilema latente en la decisión de estandarización o adaptación de los productos, hemos de tener en cuenta que en realidad estamos planteando la estandarización-adaptación de un conjunto de atributos. Es decir se pueden implantar políticas en las que convivan simultáneamente ambas estrategias (ahí radica, en el fondo el concepto de estrategia transnacional defendido por Bartlett y Goshal, 1989).

Tal y como hemos comentado, es dudosa la realidad de un mundo global con un consumidor tipo exclusivo o enormemente mayoritario, por lo que la existencia de diferentes grupos de consumidores con necesidades, deseos y formas de satisfacción de los mismos específicos. Esta estrategia de orientación hacia segmentos concretos buscando posicionamientos propios, conllevan el reconocimiento de la existencia y necesidad de políticas de oferta diferenciadas. Es decir que a pesar del auge de las políticas estandarizadoras tendentes al diseño de consumidores globales presentes en un único mercado global, la

propia tendencia a la orientación al mercado de las empresas y la realidad de la demanda nos configuran una realidad actual marcada por una clara diferenciación tanto a efectos de oferta como de demanda lo que configura la enorme potencialidad de la puesta en marcha de estrategias de gestión desde la diversidad.

Veamos como afecta esta visión de la gestión diversificada en el caso del sector del comercio minorista en general, y el localizado en los cascos históricos de las ciudades en particular.

### 3.- LA SITUACION ACTUAL DEL PEQUEÑO COMERCIO MINORISTA

Durante los últimos años se han producido cambios profundos en las estructuras organizativas del sector minorista que han originado una fuerte y progresiva pérdida de participación de mercado del pequeño comercio independiente, generalmente especializado. De entre esos cambios observables en la casi totalidad del continente europeo, Dawson y Burt (1998) destacan los siguientes:

- Reducción del número de pequeños negocios independientes y disminución de su poder de negociación.
- Reducción del número de grandes empresas y aumento de su poder de negociación.
- Aumento de la participación de las instituciones financieras en el control del comercio minorista.
- Aplicación de planes estratégicos empresariales.
- Aumento de la proyección internacional, tanto respecto del aprovisionamiento de las mercancías como en relación con la actividad comercial de distribución.
- Relativa disminución de las relaciones entre empresas puramente de transacción a favor de las relaciones estratégicas y de colaboración.

El fracaso competitivo del pequeño comercio vendría justificado, entre otros, por los motivos siguientes:

- ◆ Cambio de gustos en la demanda de los consumidores, y búsqueda de mayor variedad de productos.
- ◆ Inexistencia de economías presentes en la gestión de otros establecimientos minoristas:
  - Economías de Escala.
  - Economías de Repetición.
  - Economías de Amplitud...
- ◆ Dificultad para la aplicación de políticas gerenciales, de formación y comerciales profundas y eficaces.
- ◆ Pérdida de peso específico de las zonas urbanas donde se ubicaban tradicionalmente este tipo de establecimientos
- ◆ Problemas sucesorios.

.....

Las características examinadas en los puntos anteriores nos llevan a admitir que ante la disyuntiva, planteada entre otros por Bharadwaj, Varadarajan y Fahy (1993), entre las grandes estrategias competitivas de costes y diferenciación, parece imprescindible optar por esta última (aspecto claramente argumentado por Hernández, Munuera y Ruiz de Maya, 1995).

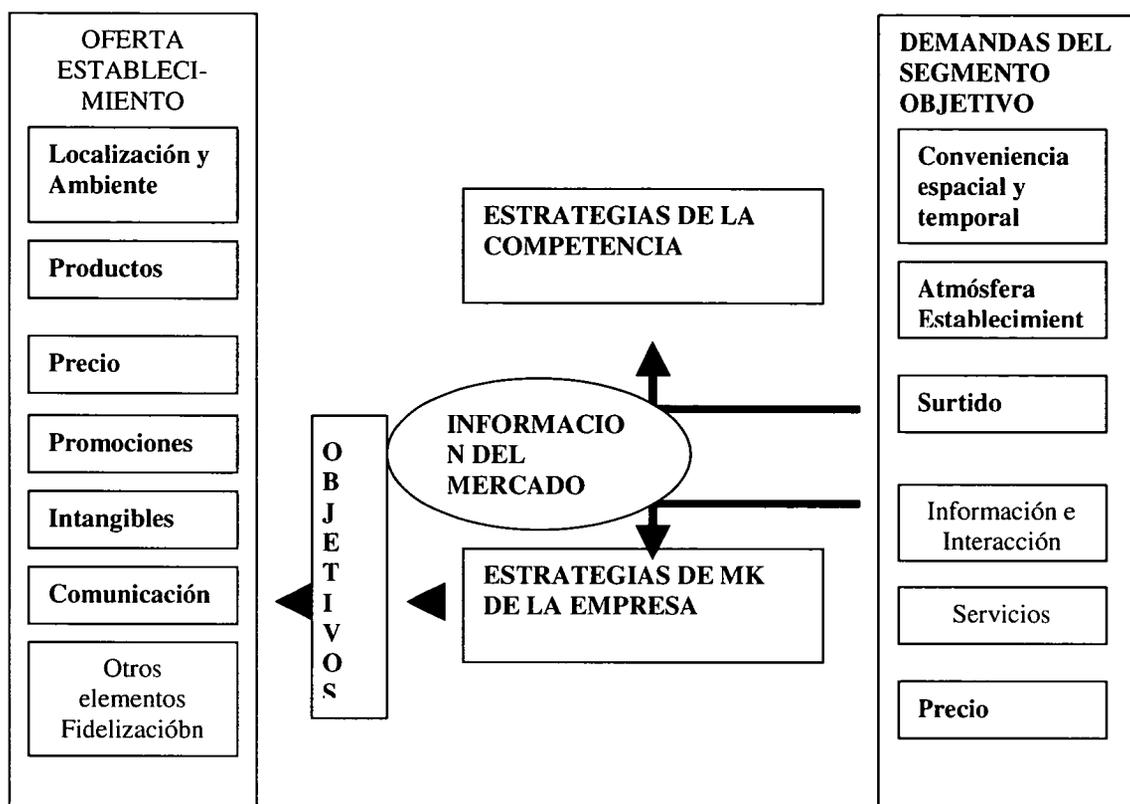
A la hora de afrontar las posibilidades del pequeño comercio en un panorama como el descrito, hemos de indicar la necesidad de que el pequeño comercio encuentre una ventaja competitiva sostenible que determine e incida en las preferencias del consumidor, definiendo el posicionamiento, dado un público objetivo determinado (Cruz Roche, 1997).

Para proceder a la puesta en marcha de una estrategia viable para el comercio detallista en general, se ha de concretar una estrategia concreta de segmentación y posicionamiento. Para concretar el/los segmento/s que se declaren prioritario/s, se ha de partir de la determinación de los segmentos existente (pudiendo optarse para ello por la utilización de criterios sociodemográficos, beneficios buscados, estilos de vida, actitudes...), buscando determinar aquél al que se pueda aportar el valor buscado por los consumidores que lo forman.

Una vez definidos los segmentos prioritarios se definirá el posicionamiento, es decir se fijará como queremos se desea ser percibido por los consumidores tratando de buscar (tal y como recogen Bello, Vázquez y Trespalacios, 1993):

- Diferenciar el establecimiento de los competidores.
- Proporcionar ventajas relativas sobre competidores y proveedores.
- Crear barreras de entrada.

Estos elementos determinarán claramente la oferta del establecimiento minorista entendida esta en sentido amplio, tal y como se recoge en el gráfico siguiente:



Adaptado de: Davidson, Sweeney y Stampfl (1988)

#### 4.- POTENCIALIDADES DE LOS CASCOS HISTORICOS COMO ESPACIOS COMERCIALES ABIERTOS. UN CASO DE GESTION DE LA DIVERSIDAD

Los vínculos entre los conceptos sociedad urbana en general, y cascos históricos de las ciudades en particular, y comercio son tan estrechos que llevan a afirmar, tal y como indica Castresana, “desde el conocimiento que se tiene de la sociedad urbana, de la concentración de las gentes en entornos habitados cercanos para la consecución de intereses comunes, el comercio aparece ligado directamente al centro y es incluso justificación y primera razón, en la creación de muchas de nuestras ciudades”<sup>1</sup> (1997, pág. 5).

Efectivamente, el vínculo entre ciudad y comercio es tan fuerte que sería imposible desvincular la relación biunívoca causa-efecto que se generó en el desarrollo de ambas realidades y que tuvo como una de sus consecuencias el origen y desarrollo de una nueva clase social que marcará la historia moderna y contemporánea de nuestra civilización: la Burguesía.

Tal y como afirma Pirenne “en ninguna civilización la vida Urbana se ha desarrollado independientemente del comercio y de la industria” (1972, pág. 87).<sup>2</sup> Esta interrelación es vital para un concepto territorial que necesita de una relación permanente de servicios con sus alrededores; la población urbana, y por tanto la ciudad, necesita para subsistir la entrada de productos alimenticios ofreciendo como contravalor productos manufacturados; en condiciones normales, la inexistencia de esta actividad comercial de intercambio llevaría implícita la desaparición de la ciudad.

Obviamente estas necesidades de intercambios requerían de unos espacios físicos en los que poder desarrollar las actividades comerciales, espacios que de manera más o menos directa se trasladarían a lo que ahora conceptuaríamos como los casco históricos de las ciudades actuales.

Este origen, relación e importancia del sector comercio en el centro histórico de las ciudades se mantiene en mayor o menor medida hasta el siglo actual, hasta la fase de crecimiento posterior a la II

<sup>1</sup> CASTRESANA, J (1997): “Urbanismo, comercio y centro ciudad”, Distribución y Consumo, nº34, págs. 5-9.

<sup>2</sup> PIRENNE, H.(1983): Las ciudades de la Edad Media, 6ª ed, Alianza Editorial, Madrid.

Guerra Mundial. Los problemas de la asimilación por las urbes de las grandes masas migratorias fueron especialmente deficientes, con carácter general, en aquellos países en los que como en España no se desarrolló la imprescindible planificación urbana...

Este crecimiento desorganizado de la ciudad afectó en gran medida al posicionamiento de los centros históricos de las ciudades tanto desde el punto de vista residencial como comercial.

En el caso concreto español, en la gran mayoría de las ciudades, los espacios centrales de la ciudad entraron en un proceso de degradación, que ha tenido una gran incidencia en el desarrollo de las posibilidades comerciales, causado entre otros por los siguientes factores propios, además de los destacados para el comercio detallista en general:

**A) Factores Exógenos:**

- ◆ Traslado de población hacia las zonas de la periferia (más modernas en su infraestructura y con un valor del suelo menor).
- ◆ Recesión Económica.
- ◆ Cambios estructurales dentro de la sociedad española y desarrollo de nuevos estilos de vida.
- ◆ Cambios en las Culturas y Valores del consumidor español.
- ◆ Aparición de un gran número de nuevos productos y marcas.
- ◆ Aparición e implantación progresiva de nuevas fórmulas comerciales que, tomando como base el desarrollo de los “malls” norteamericanos, conjuntando comodidad, amplitud, aplicación de todas las posibilidades ofrecidas por las diferentes herramientas de marketing, modernización... son rápidamente aceptadas con entusiasmo por la gran mayoría de los consumidores.
- ◆ Incremento en el número de Automóviles y en la cultura del transporte.

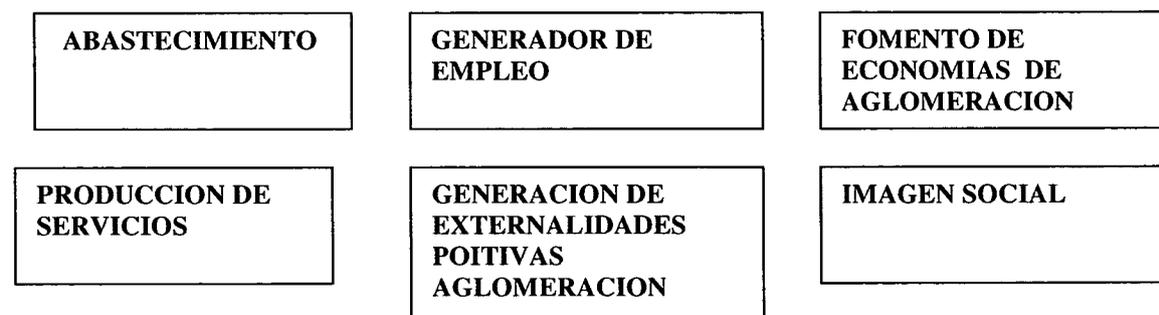
**B) Factores Endógenos:**

- ◆ Disminución y Envejecimiento de la población residente.
- ◆ Deterioro físico y ambiental de los cascos antiguos.
- ◆ Políticas urbanísticas inapropiadas.
- ◆ Envejecimiento de los Establecimientos.
- ◆ Ausencia de Renovación en la clase Empresarial (envejecimiento).
- ◆ Falta de formación en el empresariado.
- ◆ Inexistencia de posicionamiento propio y diferenciado...

Todo ello llevó, tal y como indica la profesora García Escalona (1997), a que hasta hace pocos años, y desde hace unas décadas, la realidad urbana se caracterizara por un cierto desinterés hacia el área urbana central o casco antiguo de las ciudades “en parte deteriorada, no adaptada aparentemente al progreso y caracterizada por lo que podríamos denominar con una palabra “viejo”, y enfrentada a la novedad de la descentralización”. Abandonándose, como ya se ha indicado, su carácter de zona preponderante, desde el punto de vista residencial y urbano, pasando a ser un espacio, en muchos de los casos, de marginación.

A la hora de afrontar cualquier proceso de recuperación de los centros históricos de las ciudades, el desarrollo de actividades de servicios en general, y del sector comercio en particular, ha de actuar como una locomotora fundamental de los mismos.

Por tanto el sector comercial ubicado en el casco antiguo ha de cumplir al menos las siguientes funciones socioeconómicas:



Actualmente el sector de comercio detallista comprende tanto sectores altamente estandarizados (pensemos en el desarrollo de las grandes cadenas del sector textil como Zara, Gap... Ver Cerviño, 1998), con pequeños establecimientos con estructuras muy tradicionales.

Para poder obtener las ventajas inherentes a la dimensión hemos de pensar, por tanto, en la necesidad de conceptualizar el casco antiguo, bien en su totalidad bien en partes concretas del mismo, como un espacio comercial abierto (entendiendo este concepto de acuerdo con la definición dada por Dioscórides Casquero como “agrupación espacial de establecimientos comerciales en un entorno urbano, generalmente en cascos históricos de las ciudades, que ofrecen una imagen unitaria de la oferta global de la zona mediante: prestación común de servicios, cumplimiento de un mismo horario, uso de un logotipo identificativo, implantación de un mobiliario urbano que lo identifique, prestación conjunta y unitaria de diversas actividades...”, ver Martín Rojas, 1999), que ha de tener presente que su propia ubicación en la realidad urbana implica: Como elemento general la necesidad de prestar un servicio de abastecimiento a la población que reside en él (similar a la existente en otras zonas-barrios de la ciudad); con carácter particular, dada su ubicación, ha de prestar una serie de servicios dirigidos a residentes externos a él, tanto a habitantes del mismo como a turistas.

Por tanto, en cualquier proceso de recuperación del Casco Antiguo que nos ocupa hemos, de estudiar, partiendo del análisis de la situación actual, y plantear las formas de desarrollar una estructura comercial propia que, a parte de los objetivos derivados de su propia naturaleza, nos sirva para alcanzar los objetivos planteados en términos de:

- Favorecer las economías de aglomeración.
- Evitar la Desertización.
- Generar/mantener empleo
- Potenciar la Terciarización de la Zona.
- Contribuir al vuelco en la Imagen Social de la zona.
- Utilizar los potenciadores del tránsito interno, externo y foráneo como focos de atracción que favorezcan la revitalización de la zona en su conjunto.

Para ello se deben desarrollar estrategias que han de aprovechar y potenciar, como elemento diferenciador las oportunidades, que le ofrece su entorno tanto en su carácter arquitectónico como histórico, definiendo un segmento de consumidores que busquen, y deseen encontrar en esta tipología de establecimientos, buscando así una diferenciación “neoolitista”.

Las potencialidades del asociacionismo, en el fondo la puesta en marcha de espacios comerciales abiertos no dejan de ser una de sus posibilidades, deben ser utilizadas en aras a conseguir mantener una política de producto que mezcle estandarización y adaptación. A la hora de concebir su estrategia de producto los establecimientos deberían tener en cuenta aspectos como:

- Atributos físicos: El primer paso es adaptar las actividades a aquellas que asocian o prefieren los consumidores para estas zonas. Asimismo es preciso potenciar la imagen del comercio, aprovechando el carácter histórico de los locales, extremando el cuidado de sus cualidades físicas (aire acondicionado, servicios, amplitud...) así como el mantenimiento e higiene de los mismos.
- Servicios incorporados: Los establecimientos ubicados en las zonas históricas deben de buscar igualar el nivel de servicios prestados por las modernas formas de librería; aspectos como el tiempo de espera, facilidades de devolución, servicios de crédito, garantías, establecimiento de herramientas de fidelización... tienen cada vez mayor incidencia en el comportamiento del consumidor. La asunción conjunta de estos costes por el espacio comercial como unidad, facilitará la implantación de muchos de estos servicios.
- Atributos simbólicos: Aquí se concentrará gran parte del elemento diferencial; buscando apoyar así el carácter único de estas zonas en el contexto urbano. Para ello es fundamental el apoyo de las políticas de Ayuntamientos y Comunidades Autónomas

Ante el abandono en el que se mueven hoy muchas de las zonas de los cascos históricos de nuestras ciudades, es preciso plantear procesos de potenciación que pasarán por las siguientes grandes líneas estratégicas, agrupadas en 5 grandes grupos y encaminadas en dos grandes direcciones:

- Mejorar y ampliar la Oferta Comercial existente.
- Ampliar la Demanda: Utilizando tres vías:
  - Ampliar el volumen de productos adquiridos en la zona por vecinos residentes en la misma.
  - Incrementar el número de visitantes. (tanto de residentes en otras zonas del municipio, como resto de la provincia y turistas)
  - Ampliar el volumen de compra realizado por dichos visitantes no residentes en la zona.

#### A) Mejora del Entorno urbano

- **Políticas Municipales:**
  - Rehabilitación del entorno urbano común:
    - Creación de aparcamientos.
    - Peatonalización de Zonas Comerciales.
    - Recuperación de plazas.
    - Instalación de Mobiliario Urbano adecuado

- Potenciación del Mercado municipal.
- Potenciación de rutas turísticas por la zona monumental.
- Facilitación del aparcamiento.
  - Compatibilizando modernización urbana con la recuperación de valores histórico culturales.
  - Compromiso de los propietarios de edificios con la adecuación interna y externa de los mismos.
  - Flexibilización de aquellas exigencias técnicas extremadamente rigurosas para la concesión de licencias de apertura o de reformas de establecimientos.
  - Elaboración de catálogos de edificios de interés para su posible reutilización como usos comerciales concretos.
  - Implantación de Servicios Públicos “con tirón” en edificios significativos a rehabilitar en la zona.
  - Mejora de las vías de acceso desde otras áreas urbanas.
- **Política en Materia de Seguridad y Mendicidad**
- **Política Medioambiental:**
  - Potenciación y mantenimiento de los espacios verdes existentes.
  - Intensificar las labores de limpieza en la zona.
  - Desaparición del cableado.
- **B) Adecuación de los Establecimientos Comerciales.**
- **Potenciación de la Reforma de los Locales Comerciales.**
  - Créditos blandos.
  - Subvención de una parte de la obra.
- **Potenciación del desarrollo de medianas superficies, verdaderos centros de atracción a las zonas.**
- **Introducción de Nuevas tecnologías,**
  - Dar a conocer las nuevas tecnologías aplicadas al comercio.
  - Aplicación de dichas tecnologías a las necesidades concretas de los empresarios.
  - Fomentar el uso de las redes telemáticas.
- **C) Mejora de la Competitividad**
- **Política Fiscal:**
  - Potenciación de desgravaciones, en el Impuesto de Actividades Económicas, concretas que fomentan el desarrollo de las mismas en esta zona.
  - Simplificación de los trámites administrativos; ventanilla única de las diversas administraciones.
    - Búsqueda de la colaboración de las entidades financieras para la elaboración y/o adaptación de productos financieros, adecuados a los diferentes objetivos planteados.
    - Establecimiento de un sistema de información que permita el seguimiento de las actividades (tanto en la esfera pública como en la privada) puestas en marcha.
- **D) Mejora de la cualificación profesional**
  - Puesta en marcha, en un local de la zona, de cursos de Formación (involucración de Comunidades Autónomas, Corporaciones locales, Confederación de Empresarios, Cámaras de Comercio...)
  - Desarrollo de Jornadas Técnicas sobre aspectos/sectores concretos de interés.
- **E) Fomento del asociacionismo**
  - Delimitación de un espacio Común.
  - Constitución de un “Centro Comercial “ abierto.
  - Crear centrales de compra para la adquisición de bienes comunes (que potencien la imagen común).
- **F) Establecer Puntos y actividades de Atracción**
- **G) Comunicación al Consumidor:**
  - Establecer una imagen de marca única (tanto a nivel conceptual como en rotulaciones, campañas de comunicación...).
  - Fijar unos Ejes de Comunicación que resalten elementos integradores y unificadores, potenciando y consolidando el posicionamiento deseado.
  - Utilizar todas las posibilidades de Comunicación para transmitir el mensaje y la transmisión de la idea de “centro activo”.

## BIBLIOGRAFIA

- BELLO, L., VAZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J. (1993).: INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y ESTRATEGIA DE MARKETING. CIVITAS, MADRID.
- BHARADWAJ S., VARADARAJAN, P.R. Y FAHY, J. (1993): “SUSTAINABLE COMPETITION ADVANTAGE IN SERVICE INDUSTRIES: A CONCEPTUAL MODEL AND RESEARCH PROPOSITIONS” JOURNAL OF MARKETING, VOL 57, OCTUBRE, PÁG. 83-99.
- BROWN, S. (1992): RETAIL LOCATION: A MICRO-SCALE PERSPECTIVE, AVEBURY, LONDON.
- CASARES, J. (1999): “ EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES EN LA VERTEBRACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DE LAS CIUDADES”, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, Nº 44, PÁGS 23-27.
- CASARES, J. Y REBOLLO, A. (1996):”INNOVACIÓN Y ADAPTACIÓN EN DISTRIBUCIÓN COMERCIAL. IDEAS NUEVAS EN ODRES VIEJOS”, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO Nº 27 (ABRIL-MAYO), PÁG 7-25.
- CASTRESANA, J (1997): “URBANISMO, COMERCIO Y CENTRO CIUDAD”, DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO, Nº34, PÁGS. 5-9.

- CERVIÑO, J. (1998): "EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS DE LA CONFECCIÓN. UN CASO DE PROYECCIÓN INTERNACIONAL", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº 38, (FEBRERO-MARZO), PÁG 50-68.
- CRUZ ROCHE, I (1990): *FUNDAMENTOS DE MARKETING*, ARIEL, MADRID.
- CRZ ROCHE, I. (1997): "EVALUACIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL COMERCIO. UN ENFOQUE COMPETITIVO", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO* nº31 (DICIEMBRE-ENERO), PÁG 7-15.
- DAVIDSON W.R., SWEENEY, J.D. Y STAMPFL, R.W. (1988) : *RETAIL MANAGEMENT*, 6 TH ED, JOHN WILEY AND SONS, NUEVA YORK.
- ESHGHI A Y SETH, J.N. (1985): "THE GLOBALIZATION OF CONSUMPTION PATTERNS: AN EMPIRICAL INVESTIGATION", EN ERDENER; K. (ED): *GLOBAL PERSPECTIVES IN MARKETING*, PRAEGER, NUEVA YORK, PÁG 133-148.
- GRACIA ESCALONA, E. (1997): "ESPACIO CENTRAL Y ACTIVIDAD COMERCIAL", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº34, PÁGS. 11-21
- HALLIBURTON, C. Y HÜNRBERG, C. (1993) "PAN-EUROPEAN MARKETING-MYTH OR REALITY?", EN HALLIBURTON, C. Y HÜNRBERG, C (EDS) (1993): *EUROPEAN MARKETING. READINGS AND CASES*, ADDISON WESLEY, HARLOW.
- HERNANDEZ, M., MUNUERA, J.L., Y RUIZ DE MAYA S. (1995): "LA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN EL COMERCIO MINORISTA", *INFORMACIÓN COMERCIAL ESPAÑOLA*, nº 739, PÁGS 27-45.
- LEAL FERNANDEZ, I (1997): "FUNCIÓN DEL COMERCIO EN LA REHABILITACIÓN DE LOS CASCOS ANTIGUOS", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº34, PÁGS. 24-28.
- LEVITT, T (1983): "LA GLOBALIZACIÓN DE LOS MERCADOS", PUBLICADO EN BUZZELL, R.D. Y QUELCH, J.A. (EDS) (1992): *ADMINISTRACIÓN DE LA MERCADOTECNIA MULTINACIONAL. LECTURAS Y CASOS*. ADDISON-WESLEY IBEROAMERICANA, WILMINGTON, DELAWARE.
- LEWINSON, D.M. (1994): *RETAILING*, 5º ED., MACMILLAN COLLEGE PUBLISHING COMPANY, NUEVA YORK.
- MARTIN ROJAS, F. "POTENCIACIÓN DE LOS CENTROS URBANOS COMO ESPACIOS COMERCIALES ABIERTOS", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº41, PÁGS. 5-9.
- MARTIN ROJAS, F. "EL PAPEL DE LOS MERCADOS MUNICIPALES COMO DINAMIZADOR DEL CASCO HISTÓRICO DE LAS CIUDADES", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº44, PÁGS. 17-21.
- MEFFERT, H. Y BOLZ, J. (1993): "STANDARDIZATION OF MARKETING IN EUROPE", EN HALLIBURTON, C. Y HÜNRBERG, C (EDS) (1993): *EUROPEAN MARKETING. READINGS AND CASES*, ADDISON WESLEY, HARLOW., PÁG 45-60.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F (1990): "THE EFFECT OF A MARKET ORIENTATION ON A BUSINESS PROFITABILITY", *JOURNAL OF MARKETING*, OCTUBRE, PÁG 20-35.
- PAITRA, J. (1993). " THE EURO-CONSUMER, MYTH OR REALITY?", EN HALLIBURTON, C. Y HÜNRBERG, C (EDS) (1993): *EUROPEAN MARKETING. READINGS AND CASES*, ADDISON WESLEY, HARLOW, PÁG 63-70.
- PIRENNE, H. (1983): *LAS CIUDADES DE LA EDAD MEDIA*, 6ª ED, ALIANZA EDITORIAL, MADRID.
- REBOLLO, A (1994): "GESTIÓN EMPRESARIAL: ESTRATEGIAS DEL COMERCIO MINORISTA". *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO* nº 15 (ABRIL- MAYO), PP 10-24.
- REBOLLO, A. (1999): "LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN LOS MERCADOS MINORISTAS", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº44, PÁGS. 29-37.
- REBOLLO, A. (1998): "FACTORES DE LA EVOLUCIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº42, PÁGS. 5-12.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1999): "ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO PARA EL PEQUEÑO COMERCIO", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº44, PÁGS. 49-73.
- SAINZ DE VICUÑA, J.M. (1999): "ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DEL PEQUEÑO COMERCIO", *DISTRIBUCIÓN Y CONSUMO*, nº39, (ABRIL.-MAYO), PÁGS. 49-73.
- USUNIER, J.C. (1996): *MARKETING ACROSS CULTURES*, 2ª ED, PRENTICE HALL, HEMEL HEMPSTEAD.
- VAZQUEZ, R. Y TRESPALACIOS, J. (1997): *DISTRIBUCIÓN COMERCIAL ESTRATEGIAS DE FABRICANTES Y DE DETALLISTAS*, CIVITAS, MADRID.
- ZAICHKOWSKY, J. Y SOOD, J. (1988),: "A GLOBAL LOOK AT CONSUMER INVOLVEMENT AND IUSE OF PRODUCTS", *INTERNATIONAL MARKETING REVIEW*, VOL 6, nº1, PÁG 20-33.