

TITULO DE LA PONENCIA: “FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PARA EL CENTRO HISTÓRICO DE LA CIUDAD DE CONCEPCIÓN, REGIÓN DEL BIOBÍO, CHILE”

Francisco Javier Núñez Cerda¹

¹Dr.Ing., Investigador Programa de Economía Espacial, Universidad del Bío-Bío , Concepción - Chile, fnunez@ubiobio.cl

Resumen: El origen del presente estudio se encuentra en la necesidad de formular planes y acciones que fomenten la recuperación o revitalización del centro comercial de la Ciudad de Concepción, capital de la Región del Bío Bío, con especial énfasis en diseñar líneas de emprendimiento para las PYMES comercial y de servicios. Esto ha sido detonado por las falencias actuales que presenta la actividad comercial en el centro de la ciudad, debilidades relativas con respecto a otros centros comerciales en aspectos de infraestructura, seguridad, atractivo y otros, las cuales no le permiten brindar servicios acordes a las nuevas demandas y expectativas de sus usuarios, ya sean comerciantes, público, inversionistas, turistas, residentes y la comunidad en general.

Todo esto incentivó a que el Gobierno Regional, en conjunto con INNOVA Bío Bío y la Cámara de Comercio, Turismo y Servicios de Concepción, llevaran a cabo este estudio, en el cual INNOVA Bío Bío es la contraparte técnica y financiera; y la Universidad del Bío- Bío, el organismo ejecutor.

El objetivo general del proyecto es la identificación y validación de planes de acciones públicos y privados para la recuperación en los ámbitos del emprendimiento de la actividad comercial, cultural y turística, particularmente de las PYMES, para el centro de la ciudad de Concepción.

El estudio consiste en la recopilación y análisis de información de diagnóstico, estudios e investigaciones de mercado, planificación estratégica, georreferenciación de información y análisis de experiencias internacionales en este ámbito, todo lo cual soporta la formulación de programas, acciones y proyectos específicos, que puedan ser abordados por organismos públicos y privados en forma coordinada.

Lo anterior ha sido complementado con una fuerte participación política y ciudadana, expresada en talleres con los gobiernos regionales, provinciales y comunales, con los operadores públicos y privados del centro y con representantes de la comunidad. El trabajo técnico ha sido orientado por una mesa de trabajo conformada por personeros del Gobierno Regional, la Municipalidad de Concepción, INNOVA Bío Bío, la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo, y actores relevantes de la actividad comercial local.

Los resultados del estudio se refieren a un diagnóstico urbano-comercial del centro de Concepción, un estudio de mercado, información georreferenciada en un sistema de información geográfica, la visión, misión y lineamientos estratégicos para el centro comercial y un plan de marketing que contiene un conjunto de programas y acciones que favorezcan una actividad comercial eficiente en este centro.

El presente trabajo fue desarrollado en el marco del proyecto INNOVA Bío Bío (código 06 PC S4 31L10) “Recuperación del Centro Comercial de la ciudad de Concepción”, originado en la necesidad de formular planes y acciones que fomenten la revitalización y competitividad del centro comercial de la ciudad de Concepción, Región del Biobío, Chile, con especial énfasis en el diseño de planes de emprendimiento para las PYMES comercial y de servicios. Este trabajo fue realizado por la Universidad del Bío-Bío y



actuaron como contraparte técnica el Gobierno Regional, la Ilustre Municipalidad de Concepción y la Cámara de Comercio, Servicios y Turismo de Concepción. La metodología de trabajo consistió en realizar un diagnóstico estratégico del área comercial, un estudio de mercado, un proceso de planificación estratégica y un plan de programas y proyectos, soportado por un sistema de información geográfico y mediante un trabajo participativo con la comunidad y aplicando experiencias internacionales.

Palabras Clave: Centro, Comercio, Marketing, Planificación.

1. Objetivos

Objetivo general

Identificar y validar planes de acción públicos y privados para la recuperación en los ámbitos del emprendimiento, de la actividad comercial, cultural y turística (particularmente de las PYMES), para el centro comercial de la ciudad de Concepción.

Objetivos específicos

- Realizar una planificación estratégica para el centro comercial de Concepción
- Realizar un diagnóstico e información georreferenciada del área del centro comercial, relativo a flujo de personas, de vehículos, lúmenes, áreas de servicio y comercio y otros.
- Formular, evaluar y priorizar planes y programas del ámbito público y privado para la recuperación del centro comercial (Plan de Acciones).

2. Metodología

En general la metodología está enfocada a resolver el problema mediante un análisis estratégico, para lo cual se han planteado ciertas etapas las que se describen brevemente a continuación:

a. Estudio de Diagnóstico

Este diagnóstico apunta a identificar, obtener y analizar información cualitativa y cuantitativa relacionada con aspectos interesantes desde el punto de vista estratégico, población, infraestructura, turismo, seguridad, iluminación y otros del centro de Concepción.

b. Sistema de Información Geográfica y Georreferenciación

Se ha diseñado un sistema de datos con la información del diagnóstico georreferenciada la cual ha sido cartografiada.

c. Estudio de Mercado

Este estudio apunta a conocer los demandantes del centro, su procedencia, sus necesidades e intereses y los factores de atracción y desagrado del centro de Concepción.



d. Planificación Estratégica

Esta etapa apunta a definir visión, misión, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y objetivos estratégicos y operativos del centro comercial de Concepción, todo lo cual da origen a programas de acciones.

e. Análisis de Experiencias Foráneas

En esta etapa se han conocido y analizado experiencias de recuperación de centros comerciales en otras partes del mundo, a efecto de estudiar la aplicación de sus metodologías y prácticas en el ámbito del presente estudio.

f. Diseño de Planes y Acciones

De acuerdo a la información del diagnóstico, la planificación estratégica, el estudio de mercado y el análisis de experiencias foráneas, se diseñan acciones, programas y proyectos, todo lo cual se agrupa en un plan organizado y priorizado. Asimismo, se formula una alternativa organizacional de implantación del plan.

3. Diagnóstico

3.1. La ciudad de Concepción

La ciudad de Concepción se encuentra ubicada en la zona costera de la Región del Bío-Bío (Chile Central), cuyas coordenadas medias son 36° 48' 30" S de latitud y 73° 02' 30" O de longitud. Es la capital de la Octava Región, y se sitúa a 500 kilómetros al sur de Santiago.

Es considerada, por su peso demográfico, uno de los conglomerados urbanos más importantes a nivel nacional. Concentra el 14% (212.003 habitantes) de la población urbano regional en 27,93[km²], que corresponde al 0,075% de la superficie regional. Al año 2002 presenta una densidad de 7.591[hab/km²], muy superior a la presentada a nivel regional la que alcanza los 50,2[hab/km²].¹

La comuna que aloja la ciudad presenta un marcado carácter urbano. Efectivamente, el 98% de sus habitantes es población urbana, muy superior al porcentaje de población urbana existente a nivel regional y nacional, con 82% y 86.6%, respectivamente.²

Dicho centro urbano se encuentra conurbado con las ciudades de Chiguayante por el Sur, Penco por el Norte y Talcahuano por el Oeste. Más alejados de la conurbación, se integran, por el Norte la comuna de Tomé, en el extremo sur Coronel y Lota y hacia el oeste se incorpora, como ciudad dormitorio, la comuna de San Pedro de La Paz.

Concepción ejerce el rol direccional de esta conurbación, y un polo de desarrollo de importancia regional y nacional. Hoy en día es una de las cuatro áreas metropolitanas del país³. Allí se desarrollan la

¹ INE. Censo, 2002

² Ibidem, INE 2002

³ Junto al Gran Concepción, se encuentra el Área Metropolitana de Santiago y las conurbaciones de: Valparaíso-Viña del Mar y Coquimbo-La Serena



mayoría de las actividades administrativas, comerciales del conjunto urbano y de los centros urbanos regionales. Paralelamente, es el centro regional de la actividad cultural y es considerada una ciudad universitaria. Efectivamente, existen 10 universidades (2007), entre ellas se destacan la Universidad de Concepción, la Universidad del Bío-Bío y la Universidad Católica de la Santísima Concepción y otras universidades privadas, institutos y centros profesionales.

3.2. *El área de estudio*

El estudio se desarrolla en la ciudad de Concepción, cuya dimensión espacial corresponde, prácticamente, al casco antiguo y emplazamiento fundacional de la urbe. Es allí donde se concentra el centro comercial de la ciudad penquista, cuyos límites, para efecto de este estudio, son: por el este calle Paicaví, al oeste Avenida Padre Hurtado, al norte Avenida Los Carrera y al sur calle Víctor Lamas.

La zona céntrica agrupa las actividades de servicios públicos y privados y actividades comerciales del Gran Concepción, constituyéndose no sólo en el centro administrativo de la comuna de Concepción y de su área metropolitana, sino de la Región del Bío Bío. De tal modo, Concepción ejerce el rol direccional de esta conurbación, y se configura como un polo de desarrollo de importancia regional y nacional. Allí se desarrollan la mayoría de las actividades administrativas, y comerciales del conjunto urbano y de los centros urbanos regionales.

Corresponde al casco central de la ciudad donde habita el 6,5% de la población de la urbe, unos 13.858 habitantes (Censo 2002), verificándose un descenso progresivo de ésta en relación al Censo realizado el año 1992. Para el año 2006 se estima que el número de habitantes alcanza a los 14.773, revirtiéndose la situación registrada anteriormente:

Existe un fuerte cambio en los usos de suelo de la zona, donde la vocación residencial ha dado paso a las actividades comerciales, administrativas y de negocios.

Existen muy pocos terrenos sin edificar, por ser un sector históricamente muy consolidado. Por ello, no se ha registrado un proceso de renovación urbana que se manifieste en la densificación en altura, encontrándose ésta concentrada en un radio muy limitado del centro. Según información municipal⁴ existen seis (6) manzanas enteras de sitios eriazos, siendo el más emblemático el correspondiente al antiguo Teatro Concepción. Las causas de estos sitios eriazos son, por un lado, la especulación inmobiliaria, que espera mejores oportunidades para construir; y por otro, litigios interminables debido a sucesiones.⁵

Los valores más altos de suelo de Concepción se concentran en esta zona, lo que insta a las familias a desplazarse de ésta para dar lugar a otras actividades.

La densidad poblacional promedio es cercana a los 70 [hab/há], presentando alta variabilidad al interior de la zona.

El comercio minorista del centro se instala próximo a las plazas, paseos peatonales, servicios públicos y oficina en general, buscando las áreas que forman parte de los circuitos peatonales.

⁴ Reportaje Diario El Sur 24/04/2005

⁵ Reportaje Diario El Sur. 24/04/2002



El comercio se desarrolla a nivel de la plataforma pública, ocupando mayoritariamente el primer piso de las edificaciones. Aún en las zonas de mayor concentración de las actividades comerciales, el uso del suelo se comparte con el destino residencial, que se presenta en menor densidad. Si bien, existen centros concentradores de comercio que funcionan a nivel comunal e intercomunal y fuera del centro de Concepción, la diversidad en cuanto a calidad y variedad de productos se encuentra sólo en este último.

Esta zona presenta problemas de congestión y saturación tanto en la zona como en las arterias que conducen a las áreas y/o centros comerciales. Así el centro de Concepción debe mejorar aspectos tales como accesibilidad, disponibilidad de estacionamientos, seguridad, calidad y comodidad de sus espacios públicos (mobiliario urbano, protección del clima, etc.).

La zona concentra oficinas, desarrollándose en un área en torno a las dos principales plazas de Concepción, preferentemente en el área delimitada por las calles Tucape, Freire, Angol y San Martín. Incluye oficinas y servicios públicos, oficinas financieras y profesionales. Se observa una tendencia a la densificación, expresada en la tipología de edificios de oficina en altura. Concentrándose históricamente las oficinas financieras en calle O'Higgins, próxima a la Plaza de la Independencia (entre Aníbal Pinto y Lincoyán), expandiéndose hacia Barros Arana y San Martín.

Un equipamiento importante del centro son las "galerías" comerciales, un sistema de disposición de locales comerciales muy útil en una zona lluviosa como es el Gran Concepción. Estas galerías al estar interconectadas permiten un tránsito protegido de las inclemencias del tiempo por el Centro, aprovechando el interior de las manzanas. Sin embargo, muchas de éstas se han deteriorado "constituyéndose en puntos oscuros e inseguros de la ciudad"⁶. El actual plano regulador reconoce las características positivas de estos elementos urbanos e incentiva su continuidad mediante un sistema de bonificación, que premiará con mayor constructibilidad a aquellos propietarios que deseen ejecutar nuevas galerías.

Otro uso presente en el área de estudio, es el habitacional, la que es desplazada en los primeros pisos por el comercio y oficinas, consolidándose el uso residencial ya sea en el interior de la manzana o bien en altura.

En relación a equipamiento de salud, en el centro existen clínicas, consultorios y oficinas médicas de diversas especialidades, preferentemente privadas. Allí se concentra aproximadamente el 43% de los establecimientos de salud del Gran Concepción.

El Centro asimismo concentra el equipamiento de Educación, demostrándose con la existencia de un gran número de establecimientos de Educación Preescolar, Básica, Media y Superior, concentrando cerca del 22% de los establecimientos de educación del Gran Concepción.

4. Estudio de Mercado

Para tener una perspectiva de los demandantes del Centro Comercial, se recurrieron a encuestas. En primer lugar se encuestó en terminales de Concepción a pasajeros que llegaban a Concepción pero que no eran residentes, para saber si visitan el Centro y, si lo hacen, cuál es su propósito.

En relación a esta encuesta se detectó que un 99% correspondía a ingresos medios y bajos, un 61% correspondía a adultos un 29% a jóvenes y un 10% a adultos mayores. De todos ellos más del 80%

⁶ Diario El Sur.3/05/1998



tenían como destino en centro de la ciudad y provenían de la región y de regiones vecinas. Los motivos de viaje correspondían estudio (17%), trabajo (29%), compras (6%), trámites (36%) y otros. La mayor frecuencia de viajes correspondía a semanal.

Para estimar cómo se distribuye la población del Centro se llevó a cabo un pre muestreo para conocer la composición de los usuarios del Centro de Concepción. Este pre muestreo realizado a 70 personas arrojó los siguientes resultados.

La mayoría son adultos, alcanzando un 48% y, la participación más baja es de adolescentes con sólo un 7%. Esto sin duda puede ser distinto en localizaciones específicas en que los adolescentes se pueden concentrar en ciertos horarios.

En relación a la actividad de los encuestados correspondió a estudiantes (38%) seguido por los trabajadores (34%)

Los motivos de concurrencia al centro corresponden a trámites (36%) seguido por actividades estudio y trabajo (19% c/u) y compras (16%). En relación a nivel socioeconómico casi la totalidad correspondió a segmentos medios y bajos.

Posteriormente se realizó una encuesta en el Centro Metropolitano de Concepción a efecto de analizar las preferencias de sus habitantes, detectándose los siguientes resultados:

En relación a asistencia al centro, casi un 83% manifestó que lo hacía y la mayoría en forma diaria. Los medios de locomoción utilizados son la locomoción colectiva (48%) y en automóvil (27%). Un porcentaje no despreciable va a pie (23%). En relación a motivos de viaje el mayor porcentaje corresponde a trámites (27%), compras (24%) y alimentación (13%). Las compras mayoritariamente correspondían a víveres (23%), farmacia (14%) y librería (12%). Los trámites más importantes son el pago de cuentas (28%), los bancarios (22%).

Las características del centro que más valoraban los usuarios del centro corresponden a la diversidad de tiendas (24%), la Plaza de Armas (20%), el Parque Ecuador (19%) y el Paseo Peatonal (11%).

Los factores que más molestan son la delincuencia (33%), la aglomeración de personas (17%), el mal estado de las calles (16%) y el comercio ambulante (10%).

También se les consultó en relación a las ventajas comparativas del Mall Plaza del Trébol mencionándose que está todo en un lugar (23%) la seguridad personal (22%) y su protección frente a las inclemencias del tiempo (14%), como las principales. Entre las desventajas se menciona el exceso de gente (35%), la lejanía (21%) y su tamaño (18%).

5. Planificación Estratégica

5.1. Misión y Visión

El objetivo principal de esta planificación estratégica radica en apoyar los procesos de toma de decisiones relativos a la definición de una Visión del estado futuro deseado del Centro Comercial de Concepción y su Misión, y hacer operativas éstas mediante la identificación y validación de un conjunto de planes de acciones, tanto públicas como privadas.



La metodología de trabajo para elaborar el plan estratégico con miras a la recuperación del Centro Comercial de la Ciudad de Concepción se compone básicamente de una serie de actividades fundamentadas en metodologías tradicionales de planificación estratégica de ciudades, las cuales se adecuaron a un enfoque particular de una ciudad, en este caso específico, corresponde a un espacio, tanto territorial como de gestión pública y privada, que conlleve en forma mancomunada a la recuperación del Centro Comercial de la Ciudad de Concepción. Las actividades principales de esta metodología de trabajo, corresponden a:

- Definición de la Visión y Misión.
- Análisis Estratégico del Centro Comercial de Concepción
- Definición de los Lineamientos Estratégicos
- Definición de Objetivos Generales y Específicos

“La visión de la Ciudad se expresa a partir de cómo desean los ciudadanos que sea la ciudad en la que les gustaría vivir, la ciudad como aspiración; y es desde esa visión donde debe partir la misión de la ciudad, es decir, los propósitos y posiciones que se pretenden alcanzar”⁷

Finalizadas las actividades de las adecuaciones de las predefiniciones de la Visión y de la Misión, analizadas en talleres correspondientes al nivel propositivo, la Visión queda expresada de acuerdo a la siguiente declaración:

“Ser un centro comercial reconocido por su modernidad, seguridad y calidad de productos y servicios, capaz de integrar a los actores relevantes, actividades y usos, con el fin de mejorar continuamente: la oferta turística, cultural, histórica, habitacional, comercial y el entretenimiento, la participación ciudadana, el ordenamiento e imagen urbana”

La Misión de un centro comercial de una ciudad de un tamaño significativo como lo es Concepción, queda condicionada por diversos factores. Entre ellos, inciden con mayor profundidad, el diagnóstico de la situación actual del centro comercial, los recursos disponibles en el centro comercial, las ventajas competitivas que pueda desarrollar el centro y por sobretodo, por la voluntad del equipo de gobierno, que es el que gestiona la ciudad y la comuna. Por tanto, el centro comercial, que en la gran mayoría de los casos, está inserto en el corazón de la ciudad, sus interrelaciones se ven estrechamente influidas por los procesos de crecimiento económico de desarrollo territorial y la competitividad de las organizaciones empresariales de los territorios donde éstas se localizan.

Finalmente, el resultado arrojado por el análisis de síntesis efectuado por el equipo de trabajo de la Universidad del Bío-Bío, la definición de la misión es:

“La misión del Centro Comercial de Concepción es atraer en forma creciente la afluencia de público nacional e internacional, mediante una gestión eficiente, generando mayores oportunidades de negocios; y brindando altos estándares en la calidad del entorno para el bienestar de los usuarios.”

⁷ Fuente: Elizagarate de, Victoria, “Marketing de Ciudades”, Pirámide, 2003



5.2. Análisis FODA

Posteriormente se realizó un análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, a efecto de detectar los factores que pueden afectar la ejecución y el logro de la misión y visión y las condiciones externas que pueden ser aprovechadas. Los ámbitos del FODA se señalan en la siguiente tabla:

Tabla 1: “Análisis FODA”

Fortalezas / Debilidades	Oportunidades / Amenazas
Operación comercial	Economía y mercado
Gestión comercial	Ciudad
Infraestructura	Política y marco legal
Inmobiliaria	Social y cultural
Seguridad ciudadana	Migración
Accesibilidad	Geografía
Equipamiento servicios públicos	Competencia
Medio ambiente	
Equipamiento turístico	
Equipamiento recreativo ocio	
Atractivos culturales	
Ciudadanía	
Información	

Fuente: Elaboración propia.

5.3. Objetivos Estratégicos

De los análisis sistémicos se pueden observar los siguientes grandes temas para los objetivos estratégicos:

- Generar oportunidades de negocios para demandas específicas, mejorando la diversidad de la oferta, especialmente en aquella con carácter de Mipyme que es la más sensible a las variables coyunturales.
- Mejorar condiciones para incrementar la calidad de vida, tanto en seguridad ciudadana, medio ambiente y equipamiento urbano adecuado.
- Desarrollar una gestión de la actividad comercial que permita articular a los sectores públicos y privados para hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Por lo tanto, aparecen tres objetivos estratégicos que permiten orientar el plan de recuperación del centro comercial de Concepción, los cuales se señalan con sus respectivos objetivos operativos:

a. *Objetivo Estratégico 1*

Generar oportunidades de negocios para las Mipymes, orientándose hacia la diversificación y segmentación de mercados.



Objetivos Operativos:

- Generar condiciones favorables para atraer inversionistas.
- Mejorar los niveles de competitividad comercial de las mipymes.
- Identificar oportunidades de negocios para las mipymes y segmentos de mercado.
- Favorecer el emprendimiento y la innovación.
- Fomentar actividades comerciales de turismo y esparcimiento.

b. Objetivo estratégico 2

Asegurar la calidad del entorno para el bienestar de los usuarios del centro comercial de Concepción.

Objetivos Operativos

- Mejorar las condiciones de seguridad ciudadana.
- Mejorar las condiciones medio-ambientales.
- Mejorar las condiciones estéticas de la zona del centro comercial de concepción.
- Mejorar la accesibilidad y la infraestructura.
- Favorecer la recuperación, rehabilitación y renovación urbana e inmobiliaria.
- Mejorar el equipamiento público urbano del centro de concepción.
- Incrementar el fomento de actividades culturales y de ocio.

c. Objetivo Estratégico

Establecer un sistema de gestión de la actividad comercial para articular a los sectores públicos y privados

Objetivos Operativos

- Institucionalizar un sistema de gestión autónomo para la actividad comercial.
- Desarrollar una metodología participativa en las decisiones de gestión.
- Planificar en forma integral el aspecto arquitectónico de la zona del centro comercial de Concepción.
- Generar alianzas estratégicas entre los sectores públicos y privados.
- Promover instrumentos de fomento a la eficiencia de las mipymes localizadas en el centro de Concepción.
- Articular los planes de inversión público y privado para el mejoramiento de las condiciones físico, ambiental y cultural del centro de Concepción.
- Implementar sistemas de información orientados a la actividad comercial.
- Promover un marco legal moderno y eficiente para la actividad comercial.
- Gestionar el ordenamiento territorial de la actividad comercial



6. Planes y Programas

6.1. *Objetivos y Acciones*

Una vez definidos los objetivos estratégicos y específicos a conseguir en relación al Centro Comercial de la ciudad de Concepción se deben definir las estrategias, las líneas de acciones y los proyectos específicos para lograr los objetivos y los productos, estrategias que serán implementadas mediante acciones específicas, a las cuales se les asigna responsables, plazos y recursos. Esto se denominará el Plan de Acción o Plan de Marketing Estratégico el cual llevará a la práctica las estrategias para conseguir los objetivos fijados el cual contendrá los programas o líneas de acciones.

6.2. *Programas o Líneas de Acciones*

De acuerdo a un enfoque integral, los conjuntos de acciones de naturaleza similar se pueden agrupar para dar origen a Programas de Acciones en diferentes ámbitos, lo que facilitará posteriormente su asignación y gestión.

Estos programas se han clasificado en dos tipos, la primera clasificación corresponde a Programas que deben ser especialmente implementados para el centro comercial y su actividad denominados Programas Específicos. Estos programas no pueden ser aplicados en otras zonas de la ciudad o la comuna, serán especialmente diseñados para incrementar la productividad de la actividad comercial del centro de Concepción. Un segundo tipo de programas corresponde a programas y acciones que hoy son realizados en forma corriente en el marco de sus atribuciones y funciones por diferentes entidades de servicios públicos, los cuales se denominarán Programas Generales. Lo que se propondrá en el presente estudio será orientarlos a las necesidades específicas del centro, de manera que complementen en la mejor forma posible las acciones de los Programas Específicos.

a. Animación del centro

Esta actividad se centra en la realización de actividades que favorezca la afluencia de público para su distracción y disfrute de espectáculos como ser exposiciones artísticas, organización de eventos, todo gestionado por PYMES especializadas, habilitación de espacios artísticos y culturales, y programación de actividades socioculturales. Aunque forma parte de la promoción del centro la especificidad de esta línea de acción hace conveniente formularla aparte.

b. Asociatividad

Este programa está orientado a favorecer y fomentar la asociatividad tanto entre los comerciantes, los prestadores de servicios, los inversionistas, las instituciones públicas y privadas involucradas en las actividades y gestión del centro, de manera de aunar los esfuerzos en objetivos comunes, favorecer la coordinación de las acciones y optimizar la asignación de recursos.

c. Capacitación y Empleo

Este programa consiste en diseñar e implementar programas de capacitación orientados a incrementar la productividad de los dependientes del comercio y aumentar la calidad de su empleo. Aunque este tema corresponde genéricamente a lo que realiza el SENCE⁸, debido a que las acciones de capacitación y su

⁸ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo



impacto en el empleo, estarán originadas en las líneas específicas del centro, estas acciones debieran ser gestionadas por las PYMES comerciales con el apoyo de SENCE y SERCOTEC⁹.

d. Comercio, Emprendimiento e Innovación

Este programa está orientado a agrupar acciones tendientes a incrementar la competitividad de la actividad comercial en el centro comercial de Concepción y la atracción de nuevos negocios y empresarios.

Aquí se contemplan acciones (proyectos) relacionadas con el incremento de la oferta comercial y de servicios, habilitación de áreas con determinada vocación comercial, la especialización espacial, la dotación de infraestructura de apoyo comercial y de información.

En general este programa está orientado a las PYMES comerciales, a efecto que formulen, implementen y operen los proyectos y acciones específicos correspondientes a este programa.

e. Generales

Este programa se refiere a la implementación de estacionamientos, baños, aseo y mejoramiento de mobiliario, señalética, alumbrado y seguridad ciudadana.

f. Legislativo

Este programa está orientado a la modificación y formulación de normativas, reglamentos y leyes que tiendan a favorecer una gestión eficiente y moderna por parte de los municipios, de los servicios públicos y sector privado (PYMES) involucrados en la operación comercial del centro. Esto puede abarcar desde aspectos tributarios hasta modificación de normativa específica de la actividad comercial

g. Promoción del Centro

Este programa se orienta a facilitar los procesos de comunicación de planes y acciones tanto a los usuarios del centro como a los principales actores. Para esto se diseñarán e implementarán páginas web, boletines informativos, reuniones, entre otros. Además se considera lo relacionado con el tema turístico, cultural y fidelización de clientes.

6.3. Formulación de proyectos específicos

Sobre la base de los programas definidos, se ha formulado un conjunto de proyectos específicos los cuales corresponden a acciones específicas a realizar con asignación de recursos, presupuestos, responsabilidades y ámbito de acción. Así se ha formulado 43 iniciativas de proyecto, de los ámbitos de los programas específicos y generales de comercio e innovación y emprendimiento, promoción del centro, legislativo, capacitación y empleo, animación del centro, comunicación y generales, las cuales se señalan en Tabla 3.

Estos proyectos se han especificado realizando su descripción, justificación, responsables y presupuesto estimativo. En relación a responsables se indican que organismo debe formular y gestionar el proyecto,

⁹ Servicio de Cooperación Técnica

El origen de la formulación de los proyectos se encuentra en experiencias internacionales, los talleres con las autoridades, comunidad y operadores públicos y privados y los estudios de mercado. También, han sido recogidas las sugerencias de los integrantes de la mesa técnica de trabajo. Para la localización de éstos se ha utilizado la información georreferenciada y cartografiada del diagnóstico.

En relación a la implementación de los proyectos, existen algunos relativamente inmediatos de realizar, otros que requerirán coordinaciones entre los agentes involucrados públicos y privados, otros factibles de ser ejecutados sólo con la iniciativa privada, y otros que requerirán la formulación y leyes especiales para poder ser implementados.

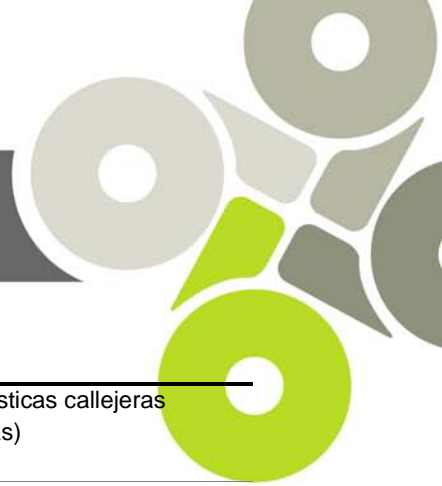


Tabla 2: “Listado de Proyectos”

Programa	Ficha	Nombre
Animación Del Centro	1	Acondicionar espacios para actividades artísticas callejeras
	2	Creación PYMES de Animación (productoras)
	3	Curso de Producción de Eventos
Asociatividad	4	Programa de Gestión de Galerías Comerciales
Capacitación y Empleo	5	Curso de Escaparatismo (preparación de vitrinas)
	6	Curso de Inglés para Atención al público
	7	Cursos de Atención a Públicos
	8	Cursos de Guías Turísticos
	9	Curso de Normativa Comercial
	10	Escuela de artistas populares
	11	Fomentar la certificación de calidad para el comercio
	12	Programa de Empleo en el centro
Comercio Emprendimiento e Innovación	13	Galería de la Mujer
	14	Galería de Ofimática
	15	Galería Infantil
	16	Galería para la Tercera Edad
	17	Habilitación de áreas con vocación preferente
	18	Habilitación de puestos móviles de venta de productos del mar
	19	Implementación de Galería Audio Visual
	20	Implementación de Galerías de la Tecnológica Informática
	21	Mejoramiento e Implementación de quioscos tecnológicos
	22	Recuperación del Mercado
	23	Salón de exposiciones para pymes
	24	Terrazas - Cafés al aire libre
Generales	25	Canalización subterránea de alumbrado público
	26	Construcción de estacionamientos
	27	Implementación de baños públicos
	28	Implementación del gimnasio del Centro: Deporte Recreativo
	29	Implementación de Señalética para el Centro Comercial
	30	Implementar un sistema de recolección de basura ligera, permanente
	31	Mejoramiento de mobiliario urbano
	32	Mejoramiento del alumbrado público
Legislativo	33	Adecuar normativa de baños para las pymes
	34	Aplicación piloto Estatuto Mipyme
	35	Intervención de paños mediante impuestos y subsidios
	36	Reactivación y formalización legal de la “Mesa de Seguridad”
	37	Re-avalúo fiscal de los predios para orientar el comercio
Promoción del Centro	38	Bus turístico del centro
	39	Crear marca y logotipo para el Centro de Concepción
	40	Diseño, elaboración y actualización de la Web del centro
	41	El Bus del Centro
	42	Elaboración y localización de murales y esculturas
	43	Tarjeta del Centro Concepción

Fuente: Elaboración propia.



7. Organización del Plan

En primera instancia, se propone una Junta Directiva¹⁰, la cual definirá el marco general de la aplicación del plan y las políticas y prioridades y estará conformado por representantes de organismos públicos y privados, a saber:

- Consejo Regional del Gobierno de la Región del Bío Bío.
- Federación de Comercio
- Cámara de Comercio, Turismo y Servicios
- Cámara de Producción y Comercio
- Cámara Chilena de la Construcción
- Ilustre Municipalidad de Concepción
- Unión Comunal de Juntas de Vecinos
- Gobernación Provincial de Concepción
- Agencia Regional de Innovación y Desarrollo Productivo

Asimismo se establece un Directorio Técnico, conformado por organismos y organizaciones públicas y privadas las cuales tengan un rol técnico y normativo en el ámbito del Centro Comercial de Concepción, por ejemplo, en la aplicación de leyes, reglamentos y ordenanzas, formulación e implementación de proyectos, comercialización de productos y servicios, realización de inversiones, implementación de programas ciudadanos y de fomento productivo. Este directorio orientará al más alto nivel el trabajo técnico de la agencia y constituirá una muy importante instancia de coordinación y cooperación entre los organismos involucrados en la recuperación del centro.

Una propuesta de conformación de este directorio es la siguiente:

- Representante Gobierno Regional
- Federación de Comercio
- Cámaras de Producción y Comercio
- Cámara de Comercio, Turismo y Servicios
- Cámara Chilena de la Construcción
- Grandes Tiendas
- Municipalidad
- Hoteles y Restaurantes
- Universidades
- Propietarios Inmobiliarios
- CORFO¹¹-Innova Bío Bío-SERCOTEC
- SERNATUR¹²
- Fiscalía Local de Concepción
- SERNAC¹³
- Carabineros de Chile y Dirección de Investigaciones
- SERVIU¹⁴

¹⁰ Propuesta de la Mesa Técnica de Trabajo en sesión del 17.02.2008

¹¹ Corporación de Fomento

¹² Servicio Nacional de Turismo

¹³ Servicio Nacional del Consumidor

¹⁴ Servicio de Vivienda y Urbanismo



Se proponen como órganos consultivos a:

- Cuerpo de Bomberos
- Servicio de Impuestos Internos
- Servicio de Salud y Medio Ambiente
- Dirección del Trabajo
- SEC (Superintendencia de Electricidad y Combustibles)
- SENCO (Corporación Cultural y educacional del Municipio de Concepción)
- SENCE¹⁵

Además se propone una Dirección Ejecutiva la cual deberá dirigir la implantación del plan llevando a cabo las tareas de coordinación y cooperación necesarias entre las organizaciones y organismos de la ciudad y reportando al Directorio Técnico.

8. Bibliografía

Ajuntament de Barcelona, *Pla d'Actuació Districte de Ciutat Vella 2004-2007*, 2004

Campos, F. *Concepción y su Historia*, Editorial Santiago. 1971

CEC Consultores, *Plan Regulador Comunal de Concepción*, Informe 2da.Etapa, 156 pp. 1994,

De Elizagarate, V., *Marketing de Ciudades*, Pirámide. 2003

Diario El Sur de Concepción, varios ejemplares, 1992-2007.

Gaete, Héctor, *Mercado del Suelo Urbano en Chile El Caso del Gran Concepción*, Ediciones Universidad del Bío-Bío, 154 pp. 2003

Gobierno Regional del Bío-Bío, *Estrategia Regional de Desarrollo 2000-2006*, Documento de Trabajo, 128 pp. 2000

Hernández H. *El Gran Concepción. Desarrollo Histórico y Estructura Urbana*, Rev. Información Geográfica. U. de Chile N° 30 pp. 47-70. 1983

INE Chile, Instituto Nacional de Estadísticas. *Anuario Estadístico Regional*, varios años

Lan Ekintza Bilbao, *Reflexión Estratégica del Comercio de Bilbao 2005-2007*, 2005

Lan Ekintza Bilbao, *Plan Integral de Rehabilitación de Bilbao La Vieja, San Francisco y Zabala 2000-2004*, 2004

London Development Agency, *Corporate Plan, 2006-2009*, 2006

¹⁵ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo

Mardones M. *El sitio geomorfológico de las ciudades de Concepción y Talcahuano*, Estudios N°2 (mimeo) Instituto de Geografía. U.de Concepción. 1976

Miami Downtown Development Authority, *Quarterly Indicator Report January-March*, 2006

Muñoz, I., “*Evolución de la Áreas Residenciales de Concepción*”, Seminario, 114 pp. 1990.

Núñez, F. *Especificación y Estimación de Modelos de Formación de Precios de Suelo Urbano en el Gran Concepción, Chile*, Tesis Doctoral. 2006

Universidad del Bío-Bío, *Boletín Mercado de Suelo Urbano en el Gran Concepción*, todos los trimestres. 1992-2007

Universidad del Bío-Bío-MOP, *Estudio de Mercado de la Recuperación de Terrenos, Ribera Norte del Bío Bío*. 1998.