

**Estudio de marketing del Bulevar San Rafael**

**Autores:**

**Dr. Luis A. Barreiro Pousa**

Centro de Estudios de Técnicas de Dirección  
Facultad de Contabilidad y Finanzas  
Universidad de La Habana

**Lic. Jean David Ortega Calzado**

(recién graduado, pendiente de ubicación)

**junio 2005**

## **INTRODUCCION:**

Como es conocido, el comercio minorista agrega un valor adicional sobre el ya creado por los productores cuando esbozan y fabrican un producto capaz de satisfacer una determinada necesidad y deseo. El comercio minorista, mediante los servicios que presta, añade a esa capacidad, utilidad de lugar, de tiempo, de imagen y hasta adiciona utilidad de forma, que perfeccionan el valor del producto accesible al consumidor. A esto se le debe añadir algo que, por subjetivo, no deja de ser importante y es el disfrute de la experiencia de compra, considerada en la actualidad como una oferta económica distinta.

Los cambios sociales, culturales y económicos, producidos a finales del siglo XX, han modificado el papel que las arterias comerciales venían desempeñando en el conjunto de las ciudades. Las nuevas arterias, en el mundo, se caracterizan por sufrir el desplazamiento de la población hacia otras zonas, terciarización del área, problemas urbanísticos que incluyen accesos, parqueos, deterioro de inmuebles, inadaptación de la oferta comercial, etc.

Ante esta situación, tradicionalmente, se ha respondido con acciones aisladas realizadas individualmente por alguno de los agentes involucrados en la vida de la arteria comercial. Sin embargo, en la última década, y a la vista de la ineficacia de esa práctica, se ha girado hacia una actuación integral en las áreas centrales, aglutinando distintos agentes económicos, sociales y políticos en la realización y ejecución de los proyectos.

Tanto el envejecimiento de los inmuebles como la falta de equipamiento, los intereses económicos, las dificultades para la circulación rodada y las motivaciones políticas, son razones suficientes para llevar a cabo la mayor parte de las intervenciones que se realizan en las áreas comerciales urbanas, persiguiendo como objetivo la renovación, reconstrucción o rehabilitación del patrimonio inmobiliario.

Sin embargo, no es hasta los años 60, cuando se comienza a interpretar la rehabilitación como una mezcla de acciones de conservación, restauración e incluso renovación, tendentes a devolver el simbolismo social, cultural y económico que se tenía, respetando siempre las filosofías de las estructuras existentes.

Para lograr la recuperación funcional del área en cuestión, hay que entender que lo realmente importante no son los inmuebles, sino los usos que de ellos se pueda hacer, sin romper drásticamente con el pasado. Por lo tanto, el componente social está presente siempre en los procesos de rehabilitación y hay que valorarlos como interacción con el medio que le rodea.

Una intervención con este fin, mantiene a la población en las áreas tradicionales mejorando su calidad de vida y, al mismo tiempo, desencadena un efecto

multiplicativo sobre el resto de la ciudad, ya que la recuperación del uso cultural, económico, residencial, institucional y turístico de esa área, tendrá repercusión sobre todo el conjunto.

Para que esto sea posible, es necesaria una estrecha colaboración entre los poderes públicos y los agentes sociales de las zonas afectadas, de tal forma que se articulen mecanismos de financiamiento y conservación de las obras que permitan el equilibrio de los diferentes intereses puestos en juego.

La rehabilitación en esas condiciones, puede ser considerada como una rehabilitación integral y, por lo tanto, serían muchos los aspectos a considerar ajenos a los propiamente comerciales.

La configuración de un ambiente atractivo donde el esparcimiento complemente el ir de compras, pasa a ser un objetivo necesario para hacer de la zona comercial el espacio de relación que ha dejado de ser.

Los espacios peatonales comerciales tienen su origen en la agregación de las superficies individuales de los establecimientos ubicados en las zonas afectadas por una restricción del tráfico. Esto significa que el área común a todos ellos estará constituida por las calles o plazas afectadas por la restricción y que la mayor o menor imagen de conjunto dependerá de las características de su realización y gestión.

Ellos suponen una serie de ventajas no solo para las empresas comerciales presentes sino también para los consumidores y para el municipio en que se encuentran enclavadas. Algunas de éstas son las siguientes:

- Para el consumidor supone una mayor comodidad al tener una mayor elección de compra posible en un núcleo concentrado, uniendo tres alternativas: ocio-servicio-comercio.
- Para el comerciante, le permite el logro de economías por la concentración de clientes, la complementariedad con la gran superficie y la elevación del nivel de ventas como objetivo final.
- Para el municipio aporta la revitalización de la parte del casco urbano en que se implanta, contribuyendo a la mejora de la estética del mismo.

La competitividad para el comercio minorista implica una concepción estratégica del proceso de distribución minorista dentro del negocio de la satisfacción de una necesidad diferente a la que satisface cada uno de los productos de su oferta comercial, mediante la comercialización del producto-tienda.

Para el caso de los espacios peatonales comerciales, el concepto de producto-tienda sobrepasa la dimensión del establecimiento para ser aplicable también al conjunto de establecimientos que integran la oferta global del espacio.

Existen diferentes tipologías de clasificación de los espacios peatonales comerciales, el caso que nos ocupa, a pesar de que ha sido bautizado como Bulevar San Rafael es realmente una calle comercial peatonalizada.

Ela calle comercial peatonalizada es un concepto urbano tiene su origen en los años 50 y que se caracteriza por:

- a) resolver el conflicto entre el peatón y el vehículo con victoria para el primero en la medida en que, tras un estudio previo de viabilidad comercial de la zona, se elimina el tráfico rodado desviándolo hacia itinerarios alternativos.
- b) establecer alternativas para los distintos tipos de tráfico rodado (privado, de paso o de residentes, carga o descarga, transporte público, urgencias, policía, etc.) y dotación de parqueos en las proximidades de la calle.
- c) mejorar el aspecto de la calle mediante el diseño de mobiliario urbano acorde con el entorno, iluminación, arboleda, señalización, pavimento, etc., manteniendo esculturas, fuentes, y edificios con interés histórico.
- d) renovar los edificios en mal estado de conservación.
- e) incorporar actividades socio-culturales e incluso comerciales o de restauración a la calle.
- f) contribución económica no solo de los distintos niveles de la administración pública, sino también de los establecimientos comerciales de la zona.

Todo ello permite combinar las ventajas comparativas que aseguran su localización privilegiada y la concentración de comercios, con la creación de condiciones que aseguran una oferta comercial atractiva para crear una ventaja competitiva.

En este sentido, este investigador consideró útil tomar en cuenta la propuesta que hace M. Cheese <sup>1</sup> y precisar que el desarrollo de la competitividad de un área comercial urbana radica en la consideración de lo que él llama las “4A” y que se han ajustado a las condiciones específicas de la economía y el comercio cubanos, para la realización de este trabajo. Estas variables incluyen::

- Atracción: que incluye la oferta concreta en sí, constituida por los establecimientos de comercio, arte, cultura y entretenimiento en el espacio comercial.
- Accesibilidad: que considera los elementos relacionados con el acceso rodado, parqueos de visitantes, parqueos de carga y descarga y transporte público.
- Amenidad: dada por el ambiente que se crea mediante el mobiliario urbano, los servicios complementarios, la protección, seguridad y los servicios de información, que permiten y facilitan el disfrute de las instalaciones que conforman el atractivo.
- Acción: representada por la administración, bajo cuya responsabilidad radica la dirección, promoción y gestión de los recursos del espacio comercial.

---

<sup>1</sup> Ver Cheese, M. (1991), “Getting to the Herat of the matter: How SWOT audits, analysis and action planning can help your town.”. Carring for our town and cities, en <http://rudi.herts.ac.uk>

Esta ponencia recoge los resultados de un trabajo de diagnóstico de marketing del Bulevar San Rafael, arteria comercial que, según datos estadísticos, asegura alrededor del 1% de la circulación mercantil minorista en MN de Ciudad Habana y poco más de 10 millones anuales en divisa. El trabajo abarca un período de más de 12 meses, desde octubre del 2003 hasta febrero del 2005, ya que se inició junto con los trabajos del proyecto para la restauración de esta arteria comercial y concluye después de reinaugurada, para la evaluación de la efectividad de la labor realizada, desde el punto de vista del marketing.

La fundamentación de este trabajo se basa en la necesidad de mejorar esta arteria comercial no solo desde el punto de vista constructivo y de imagen visual, sino de manera conceptual, en términos de un diseño de la oferta global que permita la satisfacción de los clientes que concurren a la misma, que está calculado en alrededor de 20000 personas diarias.

## **DESARROLLO**

### **Caracterización del objeto de estudio**

El eje San Rafael, en su parte peatonal, tiene una longitud de 410 m, equivalente a 5 cuadras y forma, con la calle Obispo, un eje continuo que se articula con el Parque Central y la Plaza de Albear, vinculando la zona del centro comercial tradicional de la ciudad, con el sistema de plazas y parques del Centro Histórico de La Habana Vieja.

Los dos nodos principales que marcan su inicio y final, son las intersecciones San Rafael – Galiano donde se ubica el Parque Fé del Valle y el encuentro San Rafael – Prado, que conecta con el Parque Central.

La actividad comercial del Bulevar San Rafael alcanza alrededor de 40 millones de pesos y poco más de 10 millones de dólares anuales, lo que asegura alrededor del 1% de la circulación mercantil minorista en moneda nacional en Ciudad de La Habana.

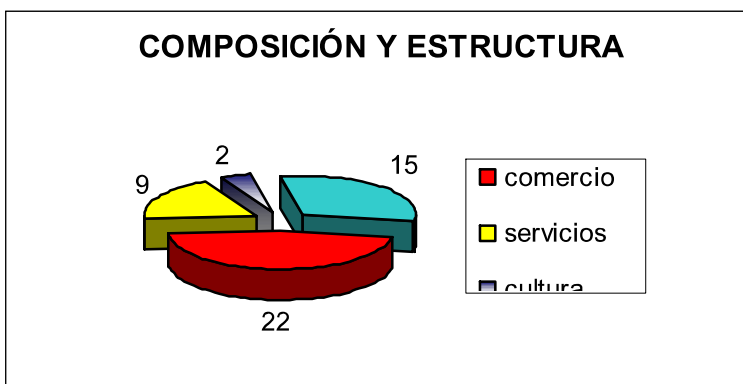
Por esa arteria circulan alrededor de 20 000 personas diariamente, según datos estadísticos de la Dirección Municipal de Comercio.

### **Situación antes de la intervención:**

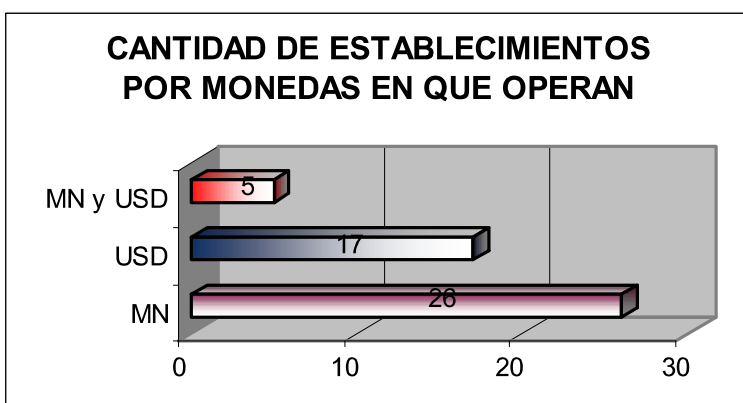
Para caracterizar la situación de este bulevar, antes de su intervención, en octubre del 2004, se realizó un levantamiento de información primaria, mediante un cuestionario aplicado a los directivos de las entidades mencionadas y una observación estructurada.

Los principales resultados que se obtuvieron y que caracterizaban la situación del Bulevar San Rafael como arteria comercial y de los establecimientos que lo conforman antes de la intervención son los siguientes:

a) Existían en el área del Bulevar 48 establecimientos comerciales de diferente tipo, pertenecen a diferentes cadenas y entidades comerciales dedicadas a diferentes tipos de actividades comerciales. Además existían 5 instalaciones comerciales cerradas por diferentes motivos (un cine, tres tiendas, un local) y un edificio ocupado por una empresa (no incluidas estas últimas en las 48 antes mencionadas).



De ellas, 26 establecimientos realizan su actividad en moneda nacional, 17 en divisa y 5 operan en ambas monedas, tal y como muestra el siguiente gráfico:



b) La composición de los establecimientos ubicados en el área no abarca toda la posible gama de ofertas. Por otra parte abundan las tiendas mixtas en detrimento de comercios especializados.

c) Tres de los nombres de los establecimientos no están relacionados con la actividad a la cual se dedican; a saber:

d) Cinco establecimientos poseen sus nombres antiguos grabados en pisos, paredes o cristales y este no coincide con el actual, por lo que se brinda un mensaje confuso al cliente, si a esto se suma que el giro actual no es el original.

e) La mayoría de las edificaciones comerciales que actualmente se explotan a través de sus respectivas cadenas y grupos, son instalaciones viejas, lo que sumado a la falta de mantenimiento adecuado, hace que no siempre aseguren el confort ni la funcionalidad requeridos. Esto es especialmente grave en algunos establecimientos cercanos al entorno inmediato conformado por el **“Gran Teatro de La Habana”** y el hotel **“Inglaterra”**, joyas arquitectónicas que prestigian la arteria.

f) En la mayoría de ellas no existe un correcto aprovechamiento del espacio que poseen por razones diversas; los casos más notorios son “**Fin de Siglo**”, con solo 1 de 7 pisos ocupados e “**Indochina**”, que solo ocupa el 50% de toda su área de ventas.

En el caso de la ya mencionada tienda “**Fin de Siglo**”, el mayor establecimiento del Bulevar, es una instalación construida para albergar una Tienda por Departamentos para ingresos medios y altos que cuenta con escaleras eléctricas, elevadores, etc. en fin, con condiciones envidiadas por cualquier otra tienda, se puede señalar que su línea actual de comercio no se corresponde con el tipo de edificación, pues se dedica a la venta de artículos ociosos y de lento movimiento y, aunque desde el punto de vista comercial, en tan solo 6 meses de reabierto con este rubro se puede observar que sus niveles de ventas son importantes, no hay dudas de que la instalación no es adecuada para este tipo de oferta.

g) Se detectó una tendencia en los establecimientos presentes en el Bulevar a vender más en exteriores que en el interior del establecimiento. Esta situación se agrava durante la realización de los Encuentros de Técnicas Comerciales pues el área peatonal se cubre de mostradores y kioscos, no siempre en las mejores condiciones estéticas ni de higiene.

Este es uno de los problemas que más afecta la imagen del espacio comercial, pues atenta contra la higiene, y resulta contradictorio con la subutilización de locales.

h) Resulta deficiente calidad de los identificadores de los establecimientos, puesto que 3 son carteles, 4 están ubicados en la pared, 10 se identifican en los cristales, 15 poseen lumínicos, 3 se encuentran en la marquesina y 13 no poseen identificadores de ningún tipo. Muchos de ellos se encuentran en mal estado, los lumínicos no encienden y otros poseen un diseño de dudosa calidad. Esta situación se agrava por lo mencionado más arriba de que existen casos, en los cuales el nombre marcado en pisos y paredes, no coincide con la denominación actual o el giro de la tienda.

i) La vida del bulevar termina las 6 p.m., cuando cierra más del 85% de los establecimientos con que cuenta, aspecto que entra en contradicción con el hecho de que es una arteria comercial que cuenta con un nivel de animación tan alto durante gran parte del día.

j) Por último, aunque no menos importante, el Bulevar como ya se dijo alberga una gran cantidad de instalaciones comerciales que pertenecen a diferentes instituciones, y esto se agrava por el hecho de que no existe ninguna instancia que administre o regule el funcionamiento del mismo, lo que no permite que esta funcione como un todo, generando la sinergia necesaria para la potenciación del área en su conjunto a partir de las ofertas individuales. Así, por ejemplo, la limpieza, reparación y mantenimiento de las áreas comunes, son atendidas por los

servicios comunales tal y como se atiende cualquier zona de la ciudad.

Ante la situación de deterioro físico del área, en noviembre del 2003, se inició un plan para la intervención del Bulevar como arteria comercial.

Este plan incluyó tareas de reanimación constructiva, reanimación de redes técnicas, organización de la comercialización y prestación de servicios y la creación de condiciones para la preservación del Bulevar.

A pesar de su amplitud, es de señalar que la implementación de este plan centró su atención especialmente en los aspectos de reanimación constructiva y urbanística, pero no incluyó modificaciones esenciales en la composición de los establecimientos existentes en el Bulevar, en sus giros ni líneas comerciales, que estaba concebido en la tercera dirección de trabajo general del antes mencionado Plan. Tampoco se concentró mucho la atención sobre la cuarta dirección y, de hecho se produjeron cambios de responsable del propio Proyecto Bulevar 4 veces, lo que generó inestabilidad en el trabajo e influyó en el logro de los propósitos planteados.

Por otra parte, no se consideraron acciones de carácter estratégico, tales como:

- Delimitación y estudio del mercado meta al cual se dirigen sus instalaciones.
- Declaración de la zona de análisis, más allá de la calle sobre la que se encuentra.
- Creación de campañas de comunicación y de bien público que aglutinen todas las entidades rectoras de la zona, su población residente y visitantes para promover la vida del área, la conservación de los trabajos realizados y su cuidado, ni la potenciación de la actividad comercial.
- Potenciación del bulevar como marca.

Se podría calificar que el Plan fue generalista y mayoritariamente de carácter reivindicativo, que responde al cumplimiento de una directiva impuesta por el gobierno local en busca del mejoramiento del entorno urbano y no se diseñó adecuadamente, para garantizar su cumplimiento. De ahí que más que un plan, constituyó una declaración de acciones o políticas sin el grado de conceptualización en términos de objetivos, fechas de cumplimiento, recursos necesarios, responsables, participantes, etc., lo cual se refleja en los resultados parciales que logró, obviando los propósitos de más largo alcance que evidentemente debía poseer.

### **Caracterización de los clientes:**

Para conocer las características de los visitantes del Bulevar, se aplicó una encuesta a una muestra de 375 visitantes

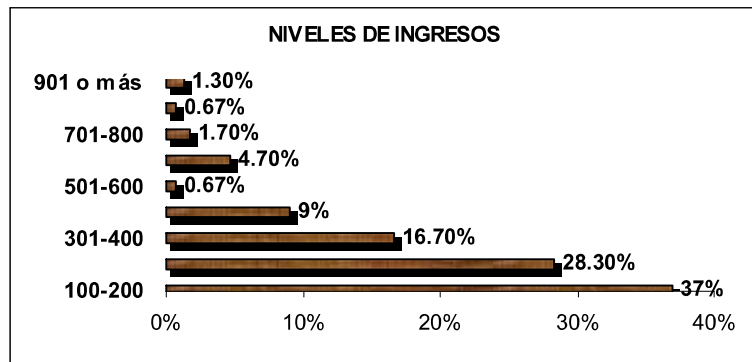


Los resultados de esta encuesta arrojan que las características de los visitantes es la siguiente:

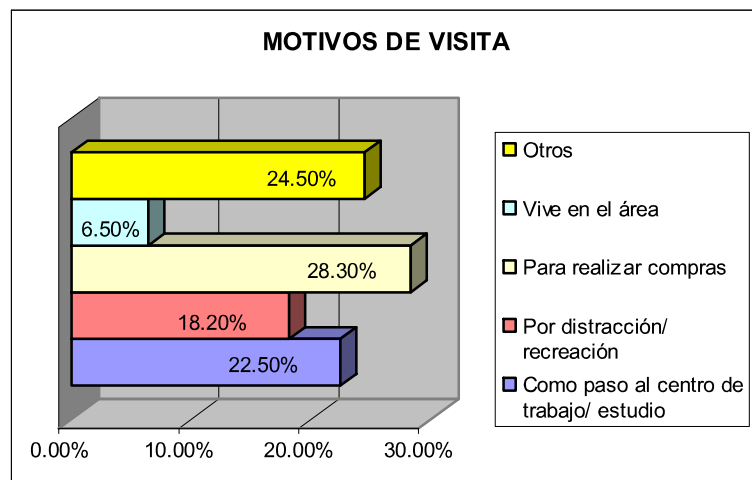
La edad promedio de los visitantes del Bulevar se comporta de acuerdo a una curva de distribución normal: mientras que más de la mitad se halla en la población laboral activa comprendida en el rango de 21 a 40 años, el porcentaje de visitantes por debajo y por encima de esa edad, disminuyen.

Desde el punto de vista de su residencia de origen, lo que da una medida del desplazamiento que se produce para asistir a este espacio comercial, se constató que tienen una amplia presencia los residentes de la zona, privilegiándose los municipios Centro Habana (en el que está ubicado) con más de un 40% y Habana Vieja (colindante) con un 12%. También se encuentra correlación con los visitantes de aquellos municipios que presentan algún tipo de conexión por las vías de transporte que fluyen hacia y desde esta área.

Los niveles de ingresos de los encuestados se pueden calificar de bajos y medios, como muestra el gráfico y de ellos, solo un 30% declara poseer divisa para sus compras, lo cual es importante para valorar la pertinencia de la composición de los establecimientos de acuerdo a la moneda en que operan.



La frecuencia de visita es bien amplia pues más del 45% lo visita diariamente y alrededor de un 25% lo hace semanalmente, lo que indica una alta fidelidad de clientes que debe ser muy tenida en cuenta y hacen confiable las opiniones que se recogieron en la encuesta, ya que solo un 1% visitaba el Bulevar por primera vez.



Los principales motivos de las visitas son el paso al centro de trabajo o estudio, con un 22.5%, lo cual explica la alta frecuencia de visita diaria, pero que aún deja más de un 20% de visitantes diarios por otros motivos, especialmente compras, lo que resulta de interés para este trabajo, tal y como se muestra en el gráfico.

### **Valoración de la intervención realizada:**

Para valorar los cambios que produjo la intervención realizada en el Bulevar San Rafael durante más de un año, se incluyeron preguntas en la encuesta a clientes y de nuevo se realizó una observación estructurada.

En relación con el trabajo de intervención realizado en el Bulevar, el 43% de los clientes perciben un impacto grande al valorar los cambios realizados en el mismo, el 49% lo perciben de medio y solo alrededor de un 8% los evalúa de escasos.

A la pregunta de cuáles son los establecimientos más visitados, un 38% declara que todos, lo cual indica un alto atractivo de la oferta global conformada por la totalidad de los establecimientos enclavados allí y dentro de ese conjunto, se destacan las tiendas Belinda y Fin de Siglo, como las más visitadas con más de un 10% de las respuestas individuales.

Por su parte, los establecimientos con menor atractivo declarado, con menos de un 1% de las respuestas, fueron las tiendas Sancy, El Asia, Música Universal, Praga, Tienda Inglaterra, La Esmeralda, La Arcada y Licorama, así como los establecimientos gastronómicos y recreativos Sylvain, Nautilus y La Calesa, así como la CADECA, es decir alrededor de un 25% de los establecimientos del Bulevar, lo cual debe ser objeto de atención para estudiar las posibles causas y cuáles de éstas están asociadas a la calidad de la oferta individual del establecimiento o a razones de estructura de la oferta global.

Desde el punto de vista de la oferta global, los visitantes fueron encuestados sobre carencias y sugerencias para mejorarla. De esta parte de la encuesta, se puede concluir que existe la percepción por parte del público visitante de tres tipos de problemas:

- a) La oferta individual de las tiendas aún no es la esperada, especialmente en lo referido a la amplitud de la oferta, la disponibilidad de probadores, la atención al cliente, etc.
- b) Aún faltan servicios imprescindibles a implementar en la zona, como son los de baños y guardabolsos.
- c) El ambiente en la zona, no resulta del todo satisfactorio debido a la carencia de mobiliario urbano, grado de seguridad, nivel de higiene e iluminación, etc.

Estas sugerencias y opiniones justifican la valoración alta que hizo solo alrededor del 40% de los visitantes encuestados sobre los trabajos realizados.

A continuación se va a emplear el criterio de las 4 "A" de Chease para calificar el grado de impacto de la intervención realizada en la competitividad del área.

**Atracción:** La intervención realizada, como ya se analizó antes dedicó el grueso

de sus esfuerzos al aspecto físico y de ambientación del área, dejando prácticamente intactas la composición y estructura de los establecimientos comerciales que conforman la oferta global.

Si se observa la distribución actual del área del Bulevar y la comparamos con la distribución anterior al proceso de intervención, se puede comprobar que la composición y estructura de la oferta se mantiene casi intacta, con ligeros cambios, tal es el caso de la apertura de una nueva tienda en el local vacío que antes ocupaba una empresa y un parque infantil.

Como ya se dijo antes, la oferta global de comercios anterior a la intervención era débil en algunos rubros, situación que se mantiene y que los encuestados reconocen, al sugerir un total de 14 giros, totalmente ausentes de la oferta actual y 5 débilmente representados.

Para lograr un espacio comercial que reúna todos los requisitos de una arteria comercial, se deben realizar actividades en la comunidad y para el público que asiste al área.

Si bien en la zona en cuestión existen entidades de arte, cultura y entretenimiento, estas son muy escasas y que funcionan mayormente en el horario nocturno, con excepción del Cinecito y el parque infantil que se incorporó con el proceso de intervención realizado. Con ello no existe ninguna fuente de entretenimiento y ocio para jóvenes y adultos.

Tampoco se incorporaron elementos de animación cultural, los que no dependen necesariamente de instituciones enclavadas en el área, de ahí que se mantenga este aspecto de la oferta prácticamente con las mismas insuficiencias que tenía antes de la intervención.

Esto hace que un 36,7% de los encuestados criticaran, en su valoración de los cambios producidos, la carencia de actividades recreativas y sugirieran el uso de algún tipo de animación por audio local, en un 5,7%.

Algunos de estos tipos de oferta si bien no están presentes en el Bulevar, concebido solamente como las cinco cuadras que abarca, se encuentran con relativa cercanía en las calles colindantes que atraviesan la arteria principal y, la ampliación del concepto de Bulevar pudiera incluirlas en la oferta global, apoyada con un adecuado sistema de información.

**Accesibilidad.** La intervención realizada no solo mantuvo la peatonalidad de esta arteria, sino que mejoró las condiciones de ésta, pues eliminó la acera como barrera arquitectónica, lo que brindó amplitud y comodidad al movimiento de los transeúntes. Sin embargo se mantienen las mismas insuficiencias en cuanto a la señalización vial de las arterias que cruzan el Bulevar.

Aunque la intervención no produjo ningún cambio sustancial en el transporte

público hacia y desde esta zona, se puede plantear que no resultaba necesario, pues el nodo intermodal del Parque Central y Parque de la Fraternidad, que se encuentran en el área de influencia de este espacio comercial, garantizan la interconexión con 8 municipios de la ciudad mediante 11 rutas regulares de ómnibus y piqueras de taxis.

Aunque el parqueo no constituye una prioridad para el desarrollo del Bulevar, toda vez que el mayor porcentaje de sus visitantes proviene del municipio y además se trata de una clientela de bajos y medios ingresos, sería importante prever este tipo de aseguramiento en el plan de desarrollo futuro del Bulevar, ya que la zona en que se encuentra enclavado el espacio comercial está carente de este tipo de facilidades y fue sugerido por un 14% de los visitantes encuestados.

Sin embargo, hasta el momento no existen parqueos para carga y descarga, lo que continúa ocasionando en la actualidad graves trastornos que reclaman una atención permanente por parte de las autoridades implicadas, ya que estas actividades se realizan en horario de actividad comercial y bloqueando las entradas a los establecimientos, ya que la mayoría de ellos no poseen áreas para este fin debido a que son establecimientos ubicados en la medianía de las cuadras.

Puede que el problema de fondo sea la falta de dotación de plazas de estacionamientos para carga y descarga y la invasión habitual de estos espacios por vehículos diferentes a los destinados originalmente, además de acomodos de horario que no se tienen en cuenta en esta labor.

**Amenidad.** Uno de los aspectos más deficientes en el diseño actual es el mobiliario urbano. En el área de análisis solo se encuentran 3 bancos, ubicados en la entrada del parque infantil; esto nos da la medida de que el aspecto del descanso del visitante no se tuvo en cuenta en la concepción de la intervención realizada en el área comercial peatonalizada, lo que también fue reflejado en las opiniones de los encuestados.

En relación con la vegetación, el proceso de intervención introdujo jardineras con plantas, no obstante su ubicación resulta más vinculada a la decoración sin una aparente integración a la función de brindar un servicio más a los transeúntes, tanto de sombra como mejorar en la medida de lo posible la imagen de la zona.

Otro aspecto deficiente que subsiste es la iluminación, en el horario nocturno y, si bien en ese horario no hay actividad comercial ni cultural en el Bulevar, sería necesario tenerlo en cuenta para su desarrollo futuro.

Es importante destacar que en el proceso de intervención en la zona de análisis se repararon las marquesinas de la arteria, por lo que mejoró el aspecto de las mismas.

El aseguramiento a las necesidades fisiológicas de los visitantes tampoco se garantizó con la intervención, y es un aspecto crítico en el área de análisis pues se mantiene un solo baño público en un área con tanta cantidad de visitantes, lo que incide de alguna manera en la disciplina social. En la encuesta realizada al 24% de los encuestados se quejó de este servicio por lo cual resulta urgente la inserción de éste en la arteria.

Otras de las sugerencias planteadas por los encuestados fueron la disponibilidad de agua potable con un 2.5%, así como de servicios de comunicación con un 3%.

Si bien la higiene mejoró notablemente después de la intervención al ser sustituidas las redes hidrosanitarias y eliminados los vertimientos de aguas a la vía pública, aún la higiene es percibida en un porcentaje relativamente alto como deficiente por parte de los visitantes. Esto puede estar motivado por la acumulación de basuras en las esquinas y la escasa cantidad y visibilidad, así como ubicación inadecuada de las papeleras.

En cuanto a la protección y seguridad, se mantiene en el mismo estado que antes de la intervención, de ahí que ésta no incidió en la mejora de este aspecto. También los visitantes se manifestaron en la encuesta por mejorar el alumbrado y el establecimiento de postas médicas, lo cual está vinculado a la sensación de seguridad.

La intervención realizada, mejoró ostensiblemente la Información brindada a los visitantes. En cada esquina se colocó una banderola que indica la oferta de cada cuadra; no obstante la información aún es insuficiente no solo de las ofertas del Bulevar, sino de su área de influencia y que dado el espacio limitado de las 5 cuadras que ocupa el espacio objeto de estudio, podría ser potenciado con servicios y ofertas colindantes, lo cual sería necesario informar a los visitantes.

Por otra parte en este sentido se mantuvieron las insuficiencias detectadas antes de la intervención en relación con nombres de tiendas que no se corresponden con el giro que operan, lo cual es confuso para el cliente y atenta contra el posicionamiento de las mismas.

**Acción.** Como se explicó antes, la gerencia creada para la intervención realizada en el Bulevar, tenía como objetivo dirigir el proceso de intervención, y nunca quedó claro la cesación de funciones una vez concluido éste ni se definieron funciones de más largo alcance.

Actualmente, no existe un estatus jurídico para este grupo director del Bulevar, que le permita cumplir las funciones relacionadas con la dirección, promoción y gestión de los recursos asignados a este tipo de entidad a la cual se subordinen todas las entidades del área, para de esta manera lograr una mayor y mejor sinergia de la oferta global.

Es por ello que se debe designar un gerente del área, que responda ante el gobierno provincial sobre las acciones a tomar para el desarrollo del área y con autoridad sobre los establecimientos enclavados en el Bulevar, para lograr la unidad necesaria que favorezca el desarrollo, el atractivo, la promoción y la animación del espacio y evitar, de esta manera que se pierda la inversión realizada en esta intervención y pueda rendir frutos en el futuro más allá del impacto positivo actual del mejoramiento logrado en el área.

Analizando todo lo antes planteados se podría llegar a la conclusión de que la intervención realizada en el Bulevar no alcanza el nivel de una rehabilitación, sin embargo es justo señalar que tampoco se quedó en el nivel de la simple restauración, ya que incluyó otras dimensiones de la intervención.

Se puede afirmar esto, ya que la intervención trabajó en la restauración y renovación que devolvió a los inmuebles y a la arteria sus características y la mejoró desde el punto de vista funcional y de interacción con el medio social, pero no cambió drásticamente la estructura de la oferta ni la plurifuncionalidad del área, requisito fundamental de un espacio comercial urbano.

## **CONCLUSIONES:**

- El Bulevar San Rafael posee las características de un Centro Comercial Urbano tipificado como una Calle comercial peatonalizada.
- La situación acumulada del Bulevar San Rafael hasta febrero del 2003 poseía las condiciones económicas, sociales y políticas que justificaba la realización de una intervención.
- El Bulevar San Rafael posee importancia económica y social, debido a que su recaudación anual en ambas monedas sobrepasa, en total, los 50 millones entre moneda nacional y divisa y a que es una de las áreas comerciales de más importancia de la ciudad ya que data de la primera mitad del siglo XIX.
- La estructura de la oferta comercial del Bulevar San Rafael no asegura su plurifuncionalidad porque: a) la composición y estructura de los establecimientos comerciales es inadecuada, b) abundan las tiendas mixtas en detrimento de comercios especializados, c) existe un gran deterioro de su mobiliario urbano, d) no existen prácticamente actividades recreativas para jóvenes y adultos y, e) en general, existe un gran desbalance entre la calidad de las instalaciones y del surtido de la oferta que se comercializa en moneda nacional en relación con las que operan en divisa.
- La intervención realizada mejoró sustancialmente las condiciones que devolvió a los inmuebles y a la arteria sus características y la mejoró desde el punto de vista funcional y de interacción con el medio social, pero no cambió drásticamente la estructura de la oferta.

- El proceso de intervención realizado en el Bulevar San Rafael alcanzó dimensiones más allá de la restauración, sin embargo, no llegó a la categoría de rehabilitación porque dejó fuera aspectos importantes, relacionados con las actividades socio-económicas.

#### **RECOMENDACIONES:**

- Someter el diagnóstico realizado a las instituciones de gobierno competentes, a fin de tomar en cuenta aquellas propuestas de solución que sean factibles.
- Determinar el perímetro urbano que abarca el Bulevar San Rafael, de forma que no sea demasiado amplio, pues los fenómenos observados se diluirían, ni demasiado restringido, porque el centro no se debe reducir al hipercentro, dado que impondría limitaciones al desarrollo y no aprovecharía oportunidades existentes.
- Elaborar un proyecto de sostenibilidad financiera del Bulevar.
- Constituir el aparato de administración del Bulevar San Rafael con el estatus legal, funciones y atribuciones requeridas para lograr el funcionamiento exitoso del área.
- Que la dirección del Bulevar San Rafael realice el diseño de la estrategia para esta área, lo cual contribuiría a definir categorías esenciales para el trabajo del mismo.
- Realizar el estudio de los establecimientos de menos atractivo para los clientes, con menos de un 1% (Sancy, El Ásia, Música Universal, Praga, Tienda Inglaterra, La Esmeralda, La Arcada, Licorama, Sylvain, Nautilus, La Calesa y la CADECA), para estudiar las posibles causas y cuáles de éstas están asociadas a la calidad de la oferta individual del establecimiento o a razones de estructura de la oferta global.
- Aplicar esta misma tecnología de diagnóstico a otros bulevares del país, a fin de lograr, por una parte el perfeccionamiento del procedimiento y por otra contribuya a mejorar la competitividad de estas ofertas.

Calle L no. 353 piso 15, esquina a 21. Vedado. Ciudad de La Habana. Cuba  
Teléfono (537) 832 8898 Fax (537) 832 8913  
e-mail barreiro fcf.uh.cu

