

# Las ventajas competitivas de los barrios centrales de las ciudades \*

## Síntesis

EDITH JIMÉNEZ HUERTA  
NICHOLAS BARRET

### Introducción

Revitalizar los centros antiguos y deteriorados de las ciudades requiere que se piense en ellos más en términos económicos que sociales. Las antiguas áreas centrales, como es bien sabido, actualmente muestran decadencia en muchas de las grandes ciudades del mundo. De acuerdo con Porter, sin embargo, estas áreas tienen potenciales no explorados y ofrecen ventajas únicas para el desarrollo exitoso de negocios, principalmente franquicias, tiendas de venta al menudeo y servicios financieros. Su principal ventaja se deriva de las características específicas de los residentes.

Porter menciona también la necesidad de identificar claramente las verdaderas desventajas de estas áreas, para que los negocios puedan ser lucrativos. Los principales obstáculos de la desactivación económica de estas áreas actualmente son causados por programas de gobierno.

Como alternativa a los programas y políticas restrictivas del gobierno, el autor propone que la intervención de éste se concentre en la construcción de infraestructura para propiciar un ambiente más favorable al comercio.

Por otro lado, para poder aprovechar las ventajas que ofrecen los barrios centrales deteriorados de las ciudades, son necesarios los cambios de actitud. Sin embargo, es claro que los empresarios, los luchadores sociales, los proveedores de servicios a la comunidad, los burócratas y aun el público en general tardarán en abandonar sus prejuicios y aceptar un nuevo modelo de desarrollo para esas áreas. Por ejemplo, los luchadores sociales tendrán que dejar de solicitar recursos del gobierno para aliviar la pobreza y, en cambio, apoyar una estrategia de creación de riqueza para los habitantes de barrios céntricos.

De igual forma, los legisladores tendrán que cambiar las leyes, reorientar recursos y hacer frente a sus burocracias intransigentes; mientras que los burócratas deberán renunciar a algunas cuotas de poder que les han otorgado programas anteriores.

### La necesidad de una estrategia amplia

Política, social y económicamente, el deterioro de los viejos centros de las ciudades de Estados Unidos es el problema más apremiante que el país

está enfrentando. La falta de comercios y trabajos en esas áreas alimenta la pobreza y propicia problemas sociales como el crimen y la drogadicción. Pero los esfuerzos de los últimos años encaminados a frenar el deterioro y revitalizar esas áreas, tratando de responder a las necesidades de grupos vulnerables de residentes, han fracasado por ser fragmentarios e ineficaces.

Los esfuerzos se han concentrado en acciones de vivienda para la población de escasos recursos, programas sociales y la dotación de infraestructura civil. Todo esto sin tener una estrategia amplia e integral. Las organizaciones comunitarias han dirigido su apoyo financiero a pequeñas empresas que venden al menudeo o prestan servicios en pequeña escala y, por lo tanto, han sido incapaces de desarrollar compañías que verdaderamente puedan revitalizar la economía de tales espacios.

El éxito de los programas sociales consiste en dar respuesta a las necesidades y desarrollar algunas de las habilidades de sus habitantes por medio de diferentes programas de capacitación que les ofrecen. No obstante, los nuevos programas sociales tendrán que promover un esfuerzo económico coherente que

\* Michael E. Porter, *Harvard Business Review*, mayo - junio 1995, pp. 55 - 71.

ayude a romper el círculo vicioso de pobreza que existe en los deteriorados centros de las ciudades.

Para definir una estrategia de desarrollo económico es necesario preguntarse: ¿cómo pueden aumentar y crecer los negocios ubicados en las áreas deterioradas del centro? y ¿cómo se pueden crear oportunidades para que los residentes locales puedan trabajar cerca de sus casas?. Según Porter los negocios localizados en estas áreas, si han de producir ganancias, deberán no sólo satisfacer las necesidades locales, sino ser competitivos a nivel regional, nacional y hasta internacional. Para él, fue un error adoptar la política de redistribución de riqueza, cuando la oportunidad real fue y sigue siendo la creación de riqueza.

Para que los negocios puedan funcionar en los barrios centrales es necesario identificar y sacar provecho de las ventajas con las que cuentan. El ejemplo de una compañía electrónica identificada como Alpha, muestra el fracaso de una empresa por no haber hecho un estudio previo de las ventajas y desventajas específicas de localizar una empresa en una de esas zonas. Por el contrario, la empresa Matrix Exhibits, localizada en el centro de Atlanta, es un ejemplo exitoso de ubicar su empresa en los barrios centrales pues se le ofrecieron numerosas ventajas, como las bajas rentas para espacio de bodega, la posibilidad de emplear a la mitad de sus obreros entre residentes del área y el compromiso de la policía local de evitarle problemas de seguridad.

La compañía Alpha se cambió de un área central de la ciudad a un suburbio en South Bronx donde no tenía ventajas comerciales inducida

por la Oficina de Desarrollo Económico de la ciudad de Nueva York y por su propio interés de "ayudar a la comunidad". Sin embargo, no le fue posible atraer empleados calificados para trabajar en el barrio ni pudo capacitar a residentes del área, además de que sus clientes y proveedores no quisieron ir hasta sus nuevas oficinas, que se encontraban lejos del distrito de informática en Manhattan, su ubicación anterior. Además, al no contar con el apoyo de la policía de la ciudad para velar por su seguridad, la compañía sufría numerosos robos.

En forma esquemática, el nuevo modelo de desarrollo de las áreas centrales de la ciudad se compara con el viejo modelo de la manera en que se trata en los siguientes apartados.

### Desarrollo de las zonas centrales de las ciudades

#### *Necesidad de estudiar ventajas y desventajas de los viejos centros ciudadanos*

En general, las ventajas de ubicar negocios en los centros de las ciudades se derivan de reconocer las características específicas de cada localidad. Por ejemplo, en un barrio de Boston, donde viven muchos cubanos, se ha desarrollado una empresa que vende comida latina. Siguiendo la lógica del mismo Porter (más detalles en su libro *La ventaja competitiva de las naciones*, Free Press, 1990), esta empresa ya está ofreciendo su especialidad fuera del barrio donde empezó.

Otra característica local que puede favorecer a algunos comercios es lo que Porter llama racimos o cúmu-

los (clusters), que son concentraciones de compañía afines en una área. Por ejemplo, cerca de Detroit se han congregado muchos productores de autopartes, y el Valle del Silicio en California, que debe su fama a la producción, por diferentes empresas, de partes para equipos de informática.

La especialización de las regiones, o microrregionalización, no se debe a caprichos, sino a razones históricas o geográficas. Los barrios deteriorados de las ciudades pueden ofrecer características propias y únicas para la localización exitosa de cierto tipo de empresas y negocios. De ahí la necesidad de identificar, lejos de mitos, las verdaderas ventajas que ofrecen estas zonas.

#### *a) Ventajas de las viejas áreas centrales*

En primer lugar, por su cercanía respecto a un amplio mercado en el centro, ofrecen una ubicación estratégica. En segundo lugar se encuentra la posibilidad de satisfacer una amplia demanda local. En tercer lugar está la potencialidad de poder integrarse a los racimos o agrupaciones regionales. Finalmente, en cuarto lugar, está la disponibilidad de numerosos recursos humanos.

#### *b) Desventajas de los barrios centrales*

Aquellas empresas que quieran ubicarse en un barrio central tendrán forzosamente que reconocer que también existen obstáculos importantes que pueden llegar a ser determinantes para que, a pesar de las ventajas, el negocio no sea lucrativo. Lo que hay que cuidar, nuevamente,

es que se consideren las desventajas reales, no los mitos sobre ellas.

Entre las desventajas más sobresalientes, Porter menciona las siguientes. Para empezar están los elevados costos del suelo, de construcción y otros gastos, como impuestos, agua, seguro de salud, etcétera, más altos que en otras áreas. Existen también serios problemas de seguridad, principalmente los robos y el vandalismo. La infraestructura tiende a estar deteriorada y a ser insuficiente pues se pensó para la movilidad de los residentes y no para la movilidad de bienes ni para facilitar las transacciones comerciales. En general, el nivel educativo de los residentes de los barrios centrales de las ciudades es bajo, adecuado sólo para trabajar en tareas no especializadas. Las habilidades administrativas de los gerentes o administradores del área son pocas ya que carecen de capacitación formal. Por ello experimentan una serie de problemas predecibles. Otro problema común es que los negocios en estas zonas no pueden acceder fácilmente a capital a través de los bancos, ya que éstos no están interesados en prestar dinero a pequeñas empresas por los altos gastos de transacción y los bajos rendimientos que tienen. Finalmente, no habría que subestimar las actitudes hostiles hacia los negocios y empresas por parte de los residentes locales, los luchadores sociales y el gobierno. Las demandas de todos estos grupos a las empresas han llegado a ser tan altas que la gran mayoría de ellas opta por ubicarse en otras partes.

Las desventajas de los barrios centrales deberán ser tratadas directamente, y no compensarlas por medio de subsidios o decretos, ya que

éstos no sólo desperdician recursos, sino que erosionan las ventajas de este tipo de zonas.

### La necesidad de un cambio de papeles

Para la aplicación del nuevo modelo económico aquí propuesto es necesario que cambien su disposición y concepciones principalmente los empresarios, los gobernantes y los sectores no lucrativos.

#### a) El nuevo papel del sector privado

Para asumir el papel dirigente del desarrollo económico de los barrios centrales es necesario que el sector privado adopte nuevas actitudes hacia esas áreas. Así podrá hacer lo que sabe hacer bien: crear y apoyar comercios económicamente viables construidos sobre ventajas competitivas.

El sector privado debe alcanzar cuatro objetivos inmediatos: Crear

y expandir actividades comerciales en los barrios centrales adaptándose a las necesidades de los consumidores del área (quienes conocen mejor que nadie sus necesidades), empleando residentes y estableciendo relaciones estrechas con los residentes locales, ya que de esta forma se desarrolla un sentimiento de lealtad entre residentes y empresa, el cual resulta determinante para evitar problemas de seguridad.

Establecer relaciones comerciales con empresas de los barrios centrales, a través de proyectos conjuntos o estableciendo relaciones entre proveedores y compradores. De esta forma se alentará la competitividad de los nuevos negocios ubicados en estas zonas. En la medida en que éstas relaciones se basen en el beneficio mutuo y no en la caridad, son perdurables.

Reorientar los apoyos que se dan a la población para que éstos favorezcan los esfuerzos de las empresas. Por ejemplo, no se debe subsidiar la



capacitación de residentes para empleos que no existen, sino para los existentes. Deberán ser las empresas y los negocios los que digan la última palabra en cuanto a los programas de entrenamiento y no el gobierno, como sucede hasta la fecha.

Adoptar el modelo apropiado de inversión en estas zonas. Es decir, el sector privado deberá invertir en servicios normales que satisfagan las necesidades específicas de los residentes del área, como lavanderías y supermercados, en vez de pensar en vender productos sofisticados, como computadoras.

#### *b) Nuevo papel del gobierno*

El principal error de las políticas de gobierno para las áreas centrales deterioradas es que no se basan en la realidad del mercado, sino en subsidios y decretos. Para que su intervención sea más efectiva, el gobierno debe crear un ambiente favorable para atraer inversiones. Específicamente, el gobierno debe:

Canalizar recursos a las áreas económicamente más necesitadas, como son los barrios centrales deteriorados, en vez de distribuirlos entre grupos organizados en torno a etnias, raza o género, en toda la ciudad.

Volver económicamente más atractivos los barrios centrales para la localización de negocios. Las políticas de gobierno, actualmente, aumentan innecesariamente los costos de las empresas que operan en estas áreas. Por ejemplo, el gobierno podría suprimir los cobros por cambio de propietario y subsidiar la limpieza ambiental y los gastos de demolición para contar con sitios donde se puedan construir las instalaciones de nuevas empresas o negocios.

No obligar, en nombre de políticas sociales, a instituciones bancarias a otorgar créditos que no son viables y aumentan los gastos de operación de la institución. El gobierno deberá dejar que los bancos presten a los clientes que consideren que pueden tener éxito. Relacionar incentivos con el logro de verdaderos progresos económicos.

#### *c) Nuevo papel de las organizaciones comunitarias*

Es importante que las organizaciones comunitarias apoyen en el proceso de desarrollo comercial en estas áreas y afronten las consecuencias que traerá consigo la llegada de negocios a estas áreas. Aunque estas organizaciones son muy distintas y numerosas, se pueden ofrecer algunos principios para que adopten con más facilidad su nuevo papel.

Las organizaciones pueden desempeñar un papel importante gracias a su experiencia y conocimiento del lugar: facilitando la entrada de nuevas inversiones, cambiando las actitudes de la fuerza de trabajo y de la comunidad. Asimismo, pueden contribuir en la formación y el desarrollo de habilidades de los residentes para los trabajos que serán

ofrecidos y conformar sistemas para canalizar la fuerza laboral a los negocios que la necesiten. Finalmente, pueden facilitar el mejoramiento y desarrollo de las áreas en donde se van a ubicar las empresas o negocios.

#### **Conclusión**

Entre las recomendaciones detalladas que ofrece este artículo, resaltan tres observaciones clave. En primer lugar, los subsidios directos a empresas no funcionan. En segundo lugar, a largo plazo las relaciones y redes de empresas en agrupaciones regionales serán la ventaja más poderosa y competitiva de los negocios ubicados en los barrios centrales de las ciudades. Finalmente, en tercer lugar, la empresa que atraerá a los residentes locales como consumidores y podrá reciclar su capital no será una empresa pequeña y con altos gastos, sino una empresa profesionalmente administrada que utilice lo más reciente de la tecnología y la mercadotecnia.

Ha llegado el momento de adoptar una estrategia económica racional, dejando de lado las políticas sociales que han resultado demasiado caras e infructuosas.

