

**LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA ENTRE
ADMINISTRACIONES Y COMERCIANTES, CLAVE PARA LA
DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO.**

PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO MODELO

Tesis Doctoral

Autora:

Susana Tejada Barrenetxea

Directora:

Dra. Pilar Zorrilla Calvo



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales/Ekonomia eta Enpresa Zientzien Fakultatea

Departamento de Economía Financiera II/ Finantza Ekonomia II Saila

Bilbao, 2016

A mi familia, sin olvidarme de los que faltan.

A Julio, Julia, Miren y Amaia

Agradecimientos

Durante el largo proceso de elaboración de esta tesis son muchas las personas a las que debo agradecer el apoyo que me han demostrado.

En primer lugar quiero mostrar mi gratitud a mi directora de Tesis, la profesora Dra. D^a Pilar Zorrilla, cuya labor ha ido más allá de una impecable dirección desde el punto de vista científico. Siempre ha estado ahí, sufriendo mis caos investigador, soportando todos los incumplimientos de plazos que se puedan imaginar y aún así ha confiado y ha conseguido que yo misma confíe en mis posibilidades para finalizar este trabajo. Gracias Pilar. No podría haber tenido mejor directora.

Mi agradecimiento también a las personas que han participado en el estudio: D^a Carmen Moreno, D^a Marta Gutiérrez, D^a Carmen Costa, D^a Patricia García, D^a Belén Marticorena, D^a Olatz Elgea, D^a Lourdes Lázaro, D. Jon Andoni Zárate, D^a Maite Valmaseda. Muchas gracias por todas las facilidades que nos han dado en todo momento y por compartir con nosotras su valioso tiempo. También quiero agradecer a la Fundación Emilio Soldevilla para la Investigación y el Desarrollo de la Economía de la Empresa (FESIDE) por el apoyo financiero en la elaboración de este trabajo.

Mi más sincera admiración por la labor realizada por la comisión de doctorado del departamento, Lucía, Oskar, Gloria, Jon y Mari Sol. Ha sido un lujo contar con vuestra participación en una labor ingrata como es la de evaluar a una compañera y que sin embargo ha aportado tantas mejoras a nuestro trabajo.

No puedo olvidarme del resto de compañeros/as del departamento, pero tengo que destacar a algunas personas que han supuesto un plus en los momentos más delicados: A las *chicas del turno de las dos*, Susana, Maribel, Covadonga y Marisol que han sufrido cada uno de mis párrafos y de mis agobios y que también han colaborado con sus risas a poder seguir adelante. A mi compañera Yolanda que siempre está dispuesta ayudarme en todo, sin pensar en ella nunca. A Amaia, Maite, Jon Hoyos e Imanol, que casi no se atrevían a preguntarme cómo iba; a Nere, con ese dominio del Word que tanto me ha ayudado, y, cómo no, a Gloria, que fue la culpable de que iniciara en serio este trabajo.

Un agradecimiento especial a mis amigos, que en algunos momentos creo que han llegado a dudar de que esto de la *Tesis de Susana* fuera real y comenzaban a sospechar que era sólo una leyenda urbana. Gracias por estar ahí.

Y por supuesto, mi familia. Mi madre que ha estado siempre presente apoyándome en mis estudios y pendiente de cuándo acaba esta Tesis; Ana Mari, a la que debo como mínimo dos capítulos de este trabajo, con esos veranos en Calahorra cuidando a mis hijas; a mi hermana, que siempre está disponible para cuidar a "*sus sobrinas favoritas*". Y por supuesto, a Julio, Julia, Miren y Amaia. Por todos esos momentos que habéis soportado mis nervios y mi mal genio, y el tiempo que os he robado. Por todo ello este trabajo también es vuestro. Chicas, por fin he terminado "*ese trabajo tan gordo que se llama la tesis*".

Muchas gracias, eskerrik asko

LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA ENTRE ADMINISTRACIONES Y COMERCIANTES, CLAVE PARA LA DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO. PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO MODELO

Índice de contenido

Parte I: Introducción

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN, OBJETO Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1.- OBJETO DE ESTUDIO Y RAZONES DE SU ELECCIÓN	1
1.2.- OBJETIVOS	4
1.3.- METODOLOGÍA.....	5
1.4.- ESTRUCTURA	11

Parte II: Comercio y ciudad

CAPITULO 2.- EL COMERCIO EN EL CONTEXTO URBANO	19
2.1.- COMERCIO Y CIUDAD	19
2.1.1.- La función del comercio en el origen de las ciudades.....	19
2.1.2.- La función socio económica de la actividad comercial y su influencia en la calidad de vida de la ciudad	26
2.2.- COMERCIO Y COMPETITIVIDAD URBANA	38
2.2.1.- La competitividad como concepto aplicable al ámbito urbano	41
2.2.2.- Condicionantes y factores de competitividad urbana.....	44
2.2.2.1.- Condicionantes de la competitividad urbana	44
2.2.2.2.- Factores de competitividad urbana.	56

2.3.- EL COMERCIO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS CIUDADES.....	78
2.3.1.- Conceptualización de la planificación estratégica urbana como parte de la gestión estratégica urbana.....	79
2.3.1.1.- La gestión estratégica urbana.....	80
2.3.1.2.- La planificación estratégica urbana	87
2.3.2.- La necesaria presencia del comercio en la planificación estratégica de la ciudad.....	90

CAPITULO 3.- LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA COMO FUNDAMENTO DE LA DINAMIZACIÓN COMERCIAL.....109

3.1- LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA: DE LAS BUENAS INTENCIONES A LA COLABORACIÓN REAL.....	110
3.1.1.- Tipos de colaboración público privada	113
3.1.2- Elementos determinantes en el desarrollo de procesos de colaboración público privada.	125
3.1.2.1.- Cultura o Entorno	128
3.1.2.2.- Existencia de un proyecto compartido.....	130
3.1.2.3.- Participantes en el proceso y características de los mismos	131
3.1.2.4.- Desarrollo de liderazgo.....	138
3.1.2.5.- Clima de confianza.....	153
3.1.2.6.- Comunicación	154
3.1.2.7.- Fórmulas organizativas elegidas.....	161
3.1.2.8.- Fórmulas de trabajo elegidas	165
3.1.2.9.- Autonomía de cada parte	165
3.1.2.10.- Recursos.....	167

3.2- INTEGRANTES DE LAS PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN. PROBLEMAS Y SOLUCIONES PARA FAVORECER LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL ENTORNO URBANO	170
3.2.1.- Papel de las administraciones	173
3.2.2.- El sector comercial en los procesos de colaboración. Las asociaciones de comerciantes.	185

Parte III: Modelos de colaboración para la dinamización comercial

CAPITULO 4.- MODELOS DE COLABORACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CENTROS URBANOS.....	201
4.1.- EL MODELO BRITÁNICO. TOWN CENTRE MANAGEMENT (TCM) O GESTIÓN DE CENTROS URBANOS	209
4.2.- EL MODELO AMERICANO. THE MAIN STREET PROGRAM Y LOS BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS (BIDS)	212
4.2.1.- Proceso de creación de los BIDs estadounidenses y funciones a desarrollar	214
4.2.2.- La financiación de los BIDs.....	220
4.2.3: Problemas y dilemas de los BIDs norteamericanos.....	221
4.3.- LOS BIDS CANADIENSES	225
4.4.- LOS BIDS EUROPEOS.....	231
4.4.1.- Reino Unido, la evolución de los TCMs hacia los UKBIDs.....	231
4.4.2.- El modelo alemán de los BIDs. Los distritos de mejora.....	239
4.5.- EL MODELO DE CENTRO COMERCIAL ABIERTO EN ESPAÑA	247
4.5.1.- Implantación del modelo de Centro Comercial Abierto.....	247
4.5.2.- Del Centro Comercial Abierto a un nuevo modelo de colaboración público privada. ¿Hacia el modelo BID?	252

CAPITULO 5.- EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA ENTRE LAS ADMINISTRACIONES Y EL COMERCIO	265
5.1.- INTRODUCCIÓN	265
5.2.-VALIDEZ DE LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVAS. EL MÉTODO DEL ESTUDIO DE CASOS.....	273
5.2.1.- Validez de las metodologías cualitativas	274
5.2.2.- Idoneidad de la metodología del estudio de casos	280
5.3.- EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA PARA ESTUDIAR LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA ENTRE LAS ADMINISTRACIONES Y EL COMERCIO	290
5.3.1.- Diseño metodológico	290
5.3.2.- Desarrollo metodológico del estudio de casos.....	294
5.3.2.1.- Propósito, objetivos y preguntas de investigación.....	296
5.3.2.2.- Determinación del contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones.	299
5.3.2.3.- Selección e identidad de la unidad de análisis. Niveles de análisis y selección de casos.	301
5.3.2.4.- Diseño del proceso de recogida de la información	316
5.3.2.5.- Fase de campo: Recogida de datos. Triangulación.....	331
5.3.2.6.- Registro y clasificación de los datos	335
5.3.2.7.- Análisis global y presentación de resultados.....	336

5.3.2.8.- Pruebas de rigor y calidad del estudio, conclusiones generales e implicaciones de la investigación y determinación de las posibles limitaciones	340
---	-----

CAPITULO 6.- ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE DE PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES Y COMERCIO. ANÁLISIS DE RESULTADOS INDIVIDUALES.....347

6.1. OBJETIVOS, PROPOSICIONES Y METODOLOGÍA DESARROLLADA EN EL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE.....	347
6.2.- ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA: DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS INVESTIGADOS.....	361
6.2.1.- Gijón	361
6.2.1.1.- Introducción de la asociación.....	361
6.2.1.2.- Actividades principales de la plataforma	364
6.2.1.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos	369
6.2.2.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma	400
6.2.2.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo.....	406
6.2.3.-.Vitoria-Gasteiz. Gasteiz On.....	409
6.2.3.1.- Introducción de la asociación.....	409
6.2.3.2.- Actividades principales de la plataforma	412
6.2.3.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos	420
6.2.3.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma	422

6.2.3.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo	429
6.2.4.-Burgos	433
6.2.4.1.- Introducción de la asociación	433
6.2.4.2.- Actividades principales de la plataforma	437
6.2.4.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos.....	441
6.2.4.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma.....	442
6.2.4.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo	447
6.2.5.-Bilbao.	451
6.2.5.1.- Introducción de la asociación	451
6.2.5.2.- Actividades principales de la plataforma	454
6.2.5.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos.....	460
6.2.5.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma.....	461
6.2.5.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo	466
6.2.6.-Donostia-San Sebastián	470
6.2.6.1.- Introducción de la asociación	470
6.2.6.2.- Actividades principales de la plataforma	474
6.2.6.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos.....	478
6.2.6.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma.....	478
6.2.6.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo	482

**CAPÍTULO 7.-. ANALISIS GLOBAL DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS
MÚLTIPLE DE PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA
ENTRE LAS ADMINISTRACIONES Y EL COMERCIO. PROPUESTA DE UN
NUEVO MODELO489**

7.1.- ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA: DESCRIPCIÓN CONJUNTA DE LOS CASOS INVESTIGADOS Y VERIFICACIÓN DE LAS PROPOSICIONES TEÓRICAS	489
7.2.- PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS PROCESOS DE COLABORACION ENTRE ADMINISTRACIONES Y COMERCIO A PARTIR DEL ESTUDIO DEL ESTUDIO DE CASOS	510
7.3.- PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA.....	517
7.3.1.- Proceso de creación del modelo	518
7.3.1.1- Duración de la puesta en marcha del proyecto.....	518
7.3.1.2.-Iniciativa y propuestas de pasos a seguir.....	519
7.3.2.-Elementos característicos del modelo	528

Parte IV: Conclusiones

**CAPÍTULO 8.-. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE
INVESTIGACIÓN.....543**

8.1.- CONCLUSIONES	544
8.2.- LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	561
8.3.- FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN.....	562

BIBLIOGRAFÍA.....567

ANEXOS.....613

Índice de tablas

CAPÍTULO 2

TABLA 2.1: La función socio económica de la actividad comercial en la ciudad y su relación con calidad de vida	31
TABLA 2.2: Condicionantes de la competitividad de la ciudad	45
TABLA 2.3: El comercio como parte de los factores de competitividad urbana.....	62

CAPÍTULO 3

TABLA 3.1: Tipos de de colaboración público privada	122
TABLA 3.2: Ventajas e inconvenientes de las estructuras de colaboración formales e informales	162
TABLA 3.3: Administraciones Públicas. Problemas y oportunidades en los procesos de colaboración	185
TABLA 3.4: La evolución de la distribución comercial: motor para la evolución del asociacionismo	190

CAPÍTULO 4

TABLA 4.1: Experiencias extranjeras en Gestión de Centro Urbano.....	203
TABLA 4.2: Los modelos americano y británico de gestión integral de Centro Urbano.....	208
TABLA 4.3: Fases para la creación de un BID.....	216
TABLA 4.4: Limitaciones del modelo de los BIDs norteamericanos	224
TABLA 4.5: Fases en la puesta en la formación de un BID canadiense	227
TABLA 4.6: TCMs Vs UKBIDs	233

TABLA 4.7 Características de los modelos BID	245
--	-----

CAPÍTULO 5

TABLA 5.1: Variables y directrices del rigor científico en los estudios cualitativos	279
TABLA 5.2: Fases propuestas por la literatura en el proceso de utilización de la metodología de estudios de casos	291
TABLA 5.3: Ficha Técnica del Estudio	295
Tabla 5.4: Modelos de estudios de casos	301
TABLA 5.5: Plataformas de colaboración público privada identificadas en estudios anteriores.	302
TABLA 5.6: Municipios con una plataforma de antigüedad de más de 3 años.....	304
TABLA 5.7: Municipios con convenio estables entre ayuntamientos y comerciantes.....	306
TABLA 5.8: Municipios con colaboración participativa.	307
TABLA 5.9: Municipios con colaboración multisectorial.	310
TABLA 5.10: Municipios con actividades centradas en la fidelización-relación del habitante, visitante y posible inversor.....	312
TABLA 5.11: Municipios clasificados según variables de selección.....	313
TABLA 5.12: Municipios seleccionados	316
TABLA 5.13: Diseño del proceso de recogida de información	318
TABLA 5.14: Cronograma.....	330
TABLA 5.15: Pruebas de rigor de la investigación	341

CAPÍTULO 6

TABLA 6.1: Objetivos, propuestas e información recogida en la investigación	350
TABLA 6.2: Puntuaciones Carmen Moreno Test LEAD (Hersey y Blanchard).....	375
TABLA 6.3: Resultados Liderazgo Transformacional Carmen Moreno.....	377
TABLA 6.4: Puntuaciones María Costa Test LEAD (Hersey y Blanchard).....	402
TABLA 6.5: Resultados Liderazgo Transformacional María Costa.....	404
TABLA 6.6: Indicadores resultados de campañas de Gasteiz On	419
TABLA 6.7: Puntuaciones test LEAD(Hersey y Blanchard) gerencia Gasteiz On.....	425
TABLA 6.8: Resultados liderazgo transformacional gerencia Gasteiz On	427
TABLA 6.9: Puntuaciones test LEAD (Hersey y Blanchard) gerencia Burgos Centro Comercial Abierto	445
TABLA 6.10: Resultados liderazgo transformacional gerencia Burgos Centro Comercial Abierto	446
TABLA 6.11: Puntuaciones test LEAD (Hersey y Blanchard) gerencia Bilbaodendak.....	463
TABLA 6.12.- Resultados liderazgo transformacional gerencia Bilbaodendak.....	464
TABLA 6.13: Puntuaciones Test LEAD (Hersey y Blanchard) Lourdes Lázaro	480
TABLA 6.14: Resultados Liderazgo Transformacional Lourdes Lázaro.....	481

CAPÍTULO 7

TABLA 7.1: Financiación privada en las plataformas de colaboración	491
TABLA 7.2: Puntuaciones Test LEAD gerencias plataformas de colaboración	493

TABLA 7.3: Resultados medios liderazgo transformacional gerencias de plataformas	494
TABLA 7.4: Comunicación interna en las plataformas de colaboración	495
TABLA 7.5: Representación de los intereses de sectores urbanos además del comercial en las plataformas de colaboración	500
TABLA 7.6: Indicadores de resultados de las actuaciones de las plataformas.....	501
TABLA 7.7: Servicios potenciales a ofertar por un nuevo modelo de colaboración.....	507
TABLA 7.8: Grado de cumplimiento de las proposiciones teóricas.....	509

CAPÍTULO 8

TABLA 8.1: Objetivos de la investigación	543
--	-----

Índice de figuras

CAPÍTULO 2

FIGURA 2.1: Clasificación de ciudades en función de su modelo de desarrollo	52
FIGURA 2.2: Proceso de Planificación Estratégica de la ciudad	99

CAPÍTULO 3

FIGURA 3.1: Formas de colaboración y Dynaxity	125
FIGURA 3.2: Factores determinantes en los procesos de colaboración público privada.....	127
FIGURA 3.3: La colaboración público privada desde una perspectiva tridimensional	134
FIGURA 3.4: Estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard.....	146
FIGURA 3.5: Fases de evolución de los equipo de trabajo	148
FIGURA 3.6: Interrelación factores clave para los procesos de colaboración público privada.....	169

CAPÍTULO 4

FIGURA 4.1: Organigrama BID estadounidense	217
--	-----

CAPÍTULO 5

FIGURA 5.1: Diseño Metodológico del Estudio de Casos desarrollado.....	293
--	-----

CAPÍTULO 6

FIGURA 6.1: Modelo tridimensional del liderazgo de Hersey y Blanchard	358
FIGURA 6.2: Resultado Matriz tridimensional test LEAD gerencia Gijón	376

FIGURA 6.3: El proceso de colaboración público privada en la ciudad de Gijón	385
FIGURA 6.4: Servicios adicionales de Terrassa Centre	395
FIGURA 6.5: Estructura de Terrassa Centre.....	398
FIGURA 6.6: Resultado Matriz tridimensional Test LEAD gerencia Terrassa Centre.....	403
FIGURA 6.7: El proceso de colaboración público privada en Terrassa.....	408
FIGURA 6.8: Estructura Gasteiz On.....	411
FIGURA 6.9: Resultado matriz tridimensional test LEAD gerencia Gasteiz On	426
FIGURA 6.10: El proceso de colaboración público privada en Vitoria-Gasteiz. Gasteiz On	432
FIGURA 6.11: Estructura Burgos Centro CCA	436
FIGURA 6.12: Resultado matriz tridimensional test LEAD de gerencia Burgos Centro Comercial Abierto	446
FIGURA 6.13: El proceso de colaboración público privada en Burgos. Burgos Centro Comercial Abierto	450
FIGURA 6.14: Estructura organizativa Bilbao Dendak.....	452
FIGURA 6.15: Resultado matriz tridimensional Test LEAD gerencia Bilbao Dendak	464
FIGURA 6.16: El proceso de colaboración público privada en Bilbao. Bilbaodendak.....	469
FIGURA 6.17: Estructura Organizativa de Sshops Donosti	472
FIGURA 6.18: Resultado Matriz tridimensional test LEAD gerencia Sshops	481
Donosti.....	481

FIGURA 6.19: El proceso de colaboración público privada en Donostia-San Sebastián. Sshops Donosti	485
---	-----

CAPÍTULO 7

FIGURA 7.1: Matriz tridimensional de Estilos de liderazgo de las gerencias de las plataformas siguiendo teoría contingencial de Hersey y Blanchard	493
--	-----

FIGURA 7.2: Bases y fuentes para la propuesta del modelo de colaboración público privada en el entorno urbano	516
---	-----

FIGURA 7.3: Nuevo Modelo de Colaboración Público Privado entre agentes urbanos y administraciones	537
---	-----

CAPÍTULO 8

FIGURA 8.2: Interrelación factores clave para los procesos de colaboración público privada.....	550
---	-----

FIGURA 8.4: Nuevo Modelo de Colaboración Público Privado entre agentes urbanos y administraciones	559
---	-----

Índice Anexos

ANEXO 1: Guión encuesta enviada a representantes municipales.....	603
ANEXO 2: Guión encuesta enviada a representantes asociaciones de comerciantes.....	607
ANEXO 3: Guión encuesta enviada a representantes de plataformas de colaboración.....	613
ANEXO 4: Guión estandar entrevista en profundidad a plataformas.	619
ANEXO 5: Guión preguntas segunda entrevista Gijón (septiembre 2015)	623
ANEXO 6: Guión preguntas segunda entrevista Terrassa	625
ANEXO 7: Guión preguntas segunda entrevista Vitoria	629
ANEXO 8: Guión preguntas segunda entrevista Burgos.....	631
ANEXO 9: Guión segunda entrevista Bilbao	635
ANEXO 10: Guión segunda entrevista Donostia-San Sebastián	639
ANEXO 11: Autoevaluación test liderazgo situacional Hersey y Blanchard	643
ANEXO 12: Autoevaluación test liderazgo transformacional.....	647
ANEXO 13: Resultados test liderazgo situacional Hersey y Blanchard, gerencia Unión de Empresarios Comerciales del Principado de Asturias	651
ANEXO 14: Autoevaluación de liderazgo transformacional gerencia Unión de Empresarios Comerciales del Principado de Asturias.....	655
ANEXO 15: Resultados test liderazgo Hersey y Blanchard (Terrassa)	659
ANEXO 16: Test liderazgo transformacional Terrassacentre	663
ANEXO 17: Test liderazgo situacional de Hersey y Blanchard Gasteiz On	667

ANEXO 18: Autoevaluación de liderazgo transformacional (Vitoria-Gasteiz).....	673
ANEXO 19: Resultados test liderazgo Hersey y Blanchard (Burgos)	677
ANEXO 20: Resultados liderazgo transformacional (Burgos)	685
ANEXO 21: Resultados test liderazgo Hersey y Blanchard (Bilbao)	687
ANEXO 22: Resultados liderazgo transformacional (Bilbao)	695
ANEXO 23: Resultados test liderazgo Hersey y Blanchard (Donostia-San Sebastián).....	699
ANEXO 24: Resultados liderazgo transformacional (Donostia-San Sebastián).....	707

“En mi calle está la mejor frutera que se llama Conchi, la mejor panadera y la mejor tienda de colonias. Todos nos tratan muy bien y Conchi nos da fruta para probar. Sin las tiendas mi calle sería muy aburrida” (Julia Díaz, redacción escolar de tercero de primaria. Tema: Describe tu calle en <https://trendingmarketing.wordpress.com/2013/06/>).

Parte I: Introducción

**CAPÍTULO 1.- INTRODUCCIÓN, OBJETO Y ESTRUCTURA DE LA
INVESTIGACIÓN**

CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN, OBJETO Y ESTRUCTURA DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.- OBJETO DE ESTUDIO Y RAZONES DE SU ELECCIÓN

El comercio es una actividad inherente a la ciudad y se configura incluso como la actividad que la define. Las diferencias entre las ciudades no se encuentran sólo en las características de sus edificios o de sus calles sino en la vida que en ellas se desarrolla.

Tal y como señala Jacobs (1961, 1975) las ciudades no se pueden explicar simplemente por su emplazamiento u otros factores como su actividad económica. Su identidad radica en los procesos de relaciones y crecimiento que se dan en su interior y es en este punto donde el comercio adquiere un papel protagonista. Su influencia en la vida urbana se extiende más allá de su aportación económica al PIB de la ciudad, la generación de riqueza económica y de empleo, y así posee relación directa con la vida social de la misma. Su capacidad de atracción de flujos peatonales que incide directamente en los niveles de seguridad del área en el que desarrolle su actividad, la generación de entornos de convivencia a su alrededor, entre otras cuestiones, hace que forme parte de la personalidad de la ciudad.

A pesar de esta importancia no podemos obviar el hecho de que este papel protagonista del comercio en la identidad de los núcleos urbano, sólo será real si éste es capaz de interactuar con otras funciones urbanas, como la cultural, hostelería, entre otras, y generar con ellas las interrelaciones necesarias para favorecer la evolución de los municipios.

La transformación constante de los entornos en los que se encuentran las ciudades las convierte en sistemas muy sensibles. Actualmente las ciudades compiten en un entorno globalizado con el objetivo de captar y retener inversores, residentes y turistas. Y este entorno está en un continuo y profundo cambio que afecta de manera

importante a las mismas y las obliga a reinventarse. Para ello se apuesta por desarrollar una gestión urbana con una visión estratégica y una planificación flexible que consiga la colaboración de todos los actores implicados.

Es importante considerar que, tanto en el caso del comercio, como en las demás actividades urbanas, su capacidad de atracción y competitividad depende en gran medida de las actuaciones de las administraciones públicas, en tanto que su actividad se desarrolla en el espacio público. Por tanto, es necesario que ambos colectivos, trabajen de forma conjunta en un proceso de colaboración continua dentro de este proceso de gestión urbana.

Pero la puesta en marcha de procesos de colaboración entre el sector privado y las administraciones públicas no es fácil. La clave está en que, tanto los gobiernos locales y regionales, como los agentes privados, tengan la visión y la credibilidad necesaria y sean capaces de trabajar en el desarrollo de objetivos y proyectos colectivos. Y es en este espacio donde, nuevamente, destacamos el papel de la actividad comercial urbana.

Partimos de la base de que en el centro urbano conviven actividades diversas: tráfico, comercio, residentes, hostelería, y del hecho de que la vitalidad de la ciudad depende de la existencia y adecuada interrelación entre todas ellas. Pero en este contexto consideramos que el comercio, por su capacidad de generar interrelaciones y por su experiencia asociativa y de trabajo conjunto con las administraciones, puede ejercer como elemento tractor de este proceso de colaboración.

Por todo ello consideramos que es clave su participación en la planificación estratégica de las ciudades, configurando esta presencia en los procesos de colaboración público privada, a desarrollar con los modelos adecuados. De este modo se impulsará no sólo el dinamismo comercial sino la competitividad de la ciudad

De ahí que nuestro objeto de estudio se centre en el análisis de estos procesos de colaboración público privada, con la intención de plantear un modelo adecuado

para el logro de los intereses del conjunto urbano a partir de la dinamización de la actividad comercial.

Las razones que nos han llevado a la elección de este objeto de estudio son de índole personal, profesional y de interés académico.

Por un lado, el interés personal por profundizar en el conocimiento sobre un sector que consideramos de vital importancia para la realidad de las ciudades, tanto en la actualidad como en su futura evolución; sector con el que además hemos colaborado profesionalmente en tareas de asesoramiento mientras disfrutamos de la Beca de Comercio Interior del Gobierno Vasco.

Asimismo consideramos que en los procesos de planificación estratégica de las ciudades, la actividad comercial no está, en ocasiones, suficientemente representada y queremos aportar argumentos para apoyar su inclusión en los mismos.

El interés detectado por parte del sector comercial de plantear propuestas de actuación en el campo de la colaboración público privada, para que los procesos que existen en la actualidad puedan hacer frente a los cambios en el entorno, ha sido otra de las razones que nos ha movido a realizar esta investigación.

Y por último, el deseo y la intención de aportar una guía de actuación, derivada del rigor de un estudio científico, que permita un verdadero avance tanto para las experiencias de colaboración vigentes como para impulsar otras nuevas.

Respecto al interés académico, cabe destacar el carácter innovador en el ámbito español de este tema, en la medida en la que nos encontramos ante un aspecto debatido por las administraciones y los comerciantes en la actualidad y en el que existe también un debate científico importante pero en el cual la literatura se centra en casos europeos y americanos principalmente (Atkinson *et al*, 2002; Bennison *et al*, 2007; Coca *et al*, 2009; Cook, 2009; Davies, 2005; De Nisco *et al*, 2008; Forsberg *et al*, 1999; Hoyt y Gopal-Agge, 2007; Kreutz, 2009; Medway *et al*,

1999; Miles, 2005; Paddison, 2003; Robinson y Shaw, 2001; Stewart, 2006; Stubbs *et al*, 2002; Thomas y Bromley, 2003; Van Melik *et al*, 2009; Warnaby & Coaffee, 2004; Yasui y Kinoshita, 2013, entre otros).

Una vez definidos el objeto de estudio y nuestras razones para investigar sobre él, pasamos a presentar los objetivos del trabajo

1.2.- OBJETIVOS

Teniendo en cuenta las reflexiones anteriores, los **objetivos principales** que planteamos en este trabajo son cuatro:

- En primer lugar, determinar la importancia del sector comercial urbano en la competitividad de la ciudad y la necesidad, por tanto, de que sus representantes institucionales sean parte activa de los procesos de planificación estratégica a través de instrumentos y procedimientos de colaboración público privada estructurados, entre administraciones y comerciantes.
- En segundo lugar, identificar aquellas fórmulas de colaboración público privada más útiles para el desarrollo estratégico de las ciudades, la participación del comercio en el mismo, y los elementos sobre los que actuar para que estos procesos sean positivos para la ciudad.
- En tercer lugar, identificar y estudiar los modelos de colaboración público privada entre el comercio y las administraciones existentes a día de hoy en el ámbito urbano.
- Y por último y en cuarto lugar, a la luz de los resultados obtenidos en el análisis previo, estar en disposición de plantear un nuevo modelo sobre el que desarrollar los procesos de colaboración público privada que permita evolucionar a los modelos actuales para alcanzar el objetivo de impulso a la actividad comercial.

Para ello hemos planteado **3 objetivos operativos** que nos permitirán cubrir los cuatro principales.

- El primero de ellos, comprender los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en la actualidad.
- En segundo lugar, identificar un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.
- El tercero, valorar el grado de coincidencia entre los resultados obtenidos gracias a los procesos de colaboración público privada en los entornos urbanos, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica.

Una vez planteados los objetivos de nuestro trabajo, pasamos a explicar la metodología elegida para encararlo y su adecuación a nuestro objeto de estudio¹.

1.3.- METODOLOGÍA

Para la realización de nuestro trabajo hemos optado por la utilización de una doble metodología. Por un lado se ha procedido a hacer uso del método analítico sintético (Soldevilla, 1995) y por otro hemos empleado una segunda metodología, la metodología del estudio de casos (Villarreal, 2007, Yin, 1994).

Considerando, tal y como señala Fernández Pirla (1974, p.15) que la fórmula de investigación que utilicemos nos tiene que permitir aportar una visión de la realidad que responda a una interpretación "*verdadera*" de la misma y, al mismo tiempo, ofrecer un conjunto de propuestas o soluciones, consideramos que la utilización de las dos metodologías combinadas nos va a permitir cumplir ambas condiciones y al mismo tiempo hace posible que lleguemos a formular un modelo que explique el

¹ En el capítulo 5 se realiza una explicación detallada de la metodología del estudio de casos en nuestra investigación, por lo que en esta parte sólo la mencionaremos de manera resumida.

“*comportamiento y el equilibrio interno*” (Rodríguez Castellanos *et al.*, 2005, p.150) de la colaboración, considerando la relación con el entorno que le rodea.

La metodología **analítica sintética** la utilizamos esencialmente en la parte teórica de nuestro trabajo. Con ella pretendemos analizar y conocer la realidad de nuestro objeto de estudio desde una perspectiva holística, pero entendiendo el comportamiento de todos los elementos que influyen en él.

Con este propósito, es necesario descomponer nuestro objeto de estudio, los procesos de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones, en sus partes fundamentales. Considerando la influencia del comercio en la competitividad de las ciudades, la gestión urbana que desarrollan las administraciones a través de la planificación estratégica y la gestión del comercio urbano hemos analizado todos los elementos que influyen en el proceso de colaboración, entre los que se encuentran: la existencia de un proyecto común compartido, los participantes y sus características, la disponibilidad de recursos financieros suficientes, la existencia de un clima de confianza entre las partes, entre otros. Hemos sintetizado todo este análisis en el planteamiento de un modelo que además considera la relación de interdependencia que existe entre todos los elementos mencionados. Cuando nos referimos a sintetizar estamos intentando reflejar no simplemente la suma de los comportamientos individuales de cada uno de los elementos, sino el comportamiento colectivo como un todo en los procesos de colaboración (Rodríguez Castellanos *et al.*, 2005).

Todo ello lo hemos realizado mediante una revisión crítica y exhaustiva de la bibliografía referenciada, a partir de la cual hemos cubierto los objetivos principales 1, 2 y 3.

Así, hemos podido determinar la importancia del comercio para la competitividad de la ciudad y la necesidad de que esté presente en la planificación estratégica urbana, analizando todos los elementos que demuestran la relación entre comercio y ciudad y las características de los procesos de planificación estratégica urbana. Entre estas destaca la necesidad de que estén basados en la colaboración

público privada. Con ello hemos satisfecho el primero de los objetivos principales que nos planteábamos.

Asimismo, y continuando con la revisión bibliográfica, hemos identificado aquellas formas de colaboración que obtienen mejores resultados y hemos señalado los elementos que inciden en el proceso de colaboración, cada uno de forma individual y, posteriormente, de forma interrelacionada.

A este análisis le ha seguido un estudio de las experiencias en colaboración público privada que existen en el ámbito europeo y americano, centrándonos en cada uno de los elementos relevantes en estas experiencias: su funcionamiento, su financiación, los participantes, su estructura, etc.

Una vez analizados tanto, los procesos de colaboración en general como los procesos de colaboración entre administraciones y comerciantes en particular, se han extraído un conjunto de recomendaciones al respecto. Todo ello nos ha permitido cubrir el segundo objetivo principal y parcialmente el tercero.

Asimismo, con la utilización de la metodología del **estudio de casos**, hemos podido cumplir los objetivos principales 3 y 4. Los resultados obtenidos en el estudio de casos, junto con los obtenidos con la metodología analítica sintética nos han permitido mejorar el conocimiento de las experiencias de colaboración, incluyendo el punto de vista de los responsables de seis de ellas en el ámbito español (objetivo principal 3), y han sido la base del planteamiento del nuevo modelo de colaboración (objetivo principal 4).

En el desarrollo de esta metodología hemos buscado establecer planteamientos generales a partir de casos concretos. Esto significa que, si dos o más casos apoyan la misma teoría, podemos afirmar que esta es correcta y por lo tanto podemos *transferir* los resultados (Yin, 2009) a situaciones que cumplan las mismas características que las que se han dado en nuestro estudio.

La metodología del estudio de casos nos va a permitir cubrir los tres objetivos operativos planteados.

En el caso del objetivo operativo 3, se ha llevado a cabo la valoración del grado de coincidencia entre los resultados obtenidos gracias a los procesos de colaboración público privada en los entornos urbanos, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica. En la medida en la que esta valoración se basa en la revisión bibliográfica llevada a cabo, podemos afirmar que hemos trabajado la deducción.

La idoneidad de la metodología del estudio de casos para poder cubrir el objetivo principal cuarto, el planteamiento del nuevo modelo, se justifica en nuestra necesidad de analizar un hecho en un contexto real, es decir la colaboración en el contexto real en el que se produce. Así, tal y como explicaremos con mayor profundidad en el capítulo 5, este método nos va a permitir analizar en profundidad un fenómeno social (García *et al*, 2007) como es la colaboración público privada y plantear un modelo de actuación.

Al mismo tiempo, nos va a posibilitar analizar cuestiones organizativas (Villarreal, 2007) que no pueden ser estudiadas a través de cuestionarios (Fong, 2008), tal y como nos sucedió en los inicios de nuestra investigación (Aparicio *et al*, 2010a, 2010b, 2010c), utilizando para ello la opinión de los expertos (Villarreal y Landeta, 2010). Además y frente a la utilidad de métodos cuantitativos, en nuestro caso, necesitábamos detectar aquellas experiencias que por sus características diferenciadoras no se verían reflejadas en un estudio estadístico, pero que pueden servir de ejemplo a otras organizaciones. Esto es, el "*principio de las diferencias individuales*" (Summer *et al*, 1990).

Por lo tanto, por un lado, a través de la revisión bibliográfica hemos detectado un conjunto de factores que determinan el funcionamiento de los procesos de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones. Y por otro, utilizando el estudio de casos hemos analizado estos elementos en seis experiencias reales. Es decir, si entre los factores que habíamos identificado en los capítulos 3 y 4

destacaban elementos como las fórmulas de trabajo en común que se establecían, la posible participación en los procesos de planificación estratégica urbana, elementos organizacionales tales como el estilo de liderazgo, la comunicación interna entre los colectivos presentes en las plataformas de colaboración, las formas de financiación, las características de los participantes, la existencia de un clima de confianza, las actividades que se desarrollan, los posibles beneficios derivados de relaciones informales previas a la formalización de los procesos de colaboración, entre otros, en el estudio de casos hemos analizado la realidad de esas variables en las seis plataformas seleccionadas.

Por tanto, la unidad de análisis de nuestra investigación la configuran las plataformas de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en España, que posean una antigüedad de más de cinco años y en las que existan relaciones estables más allá de relaciones basadas simplemente en financiación de proyectos puntuales. Además hemos buscado que la forma de trabajo represente un proceso de colaboración real, que cuenten con la representación de los intereses de otros agentes urbanos más allá del comercial y que la existencia de la plataforma haya propiciado la fidelización al municipio como lugar para realizar compras y evitado la fuga de gasto en el mismo. Se trata de una unidad de análisis simple y con una visión holística (Yin, 1994). Esta unidad de análisis se ha elegido a partir de un conjunto de cuarenta y cuatro plataformas de colaboración pública privada identificadas en estudios anteriores (ver Aparicio, 2010a, 2010b y 2010c).

Una vez definida esta unidad de análisis, la elección de los casos concretos, se ha basado en una muestra teórica y no estadística (Rialp, 1998), tratando de seleccionar aquellos casos que nos permitieran obtener resultados transferibles. Para ello hemos seguido un conjunto de criterios específico (Patton, 1990).

Las 44 plataformas de partida fueron organizaciones localizadas en los siguientes municipios: Alcázar de San Juan, Alcobendas, Alcoy, Arnedo, Ávila, Avilés, Barcelona, Betanzos, Bilbao, Burgos, Cáceres, Carballo, Castellón, Coín, Donostia-San Sebastián, Eibar, Getafe, Gijón, Girona, Guadalajara, Haro, Huesca, Irún, Jerez de la

Frontera, Linares, Logroño, Lugo, Madrid, Manresa, Medina del Campo, Olula del Río, Pamplona, Puerto Lumbreras, Ribadeo, Salamanca, Sevilla, Soria, Tarazona, Terrassa, Vic , Villafranca del Penedés, Villagarcía, Vitoria-Gasteiz.

De entre ellas han sido once las que han cumplido las características para formar parte de nuestra unidad de análisis. Las situadas en los municipios de Avilés, Gijón, Bilbao, Vitoria- Gasteiz, Donostia- San Sebastián, Eibar, Irún, Girona, Terrassa, Linares y Burgos. Sobre esta unidad de análisis hemos aplicado tres criterios específicos, que han reducido la muestra a seis plataformas. Los criterios han sido:

- 1.-Que no sean plataformas situadas en municipios eminentemente turísticos.
- 2.- Que estos municipios pertenezcan a diferentes comunidades autónomas.
- 3.- Que exista disponibilidad de información por parte de la plataforma durante todo el proceso de investigación.

En el caso de aquellas comunidades al margen de Euskadi, en donde se han seleccionado tres plataformas, cuando ha existido más de una que cumpliera los requisitos, hemos optado por aplicar el número de habitantes como criterio, por lo que definitivamente los municipios seleccionados han sido:

- ✓ Gijón, con la plataforma Unión de Empresarios Comerciales del Principado de Asturias.
- ✓ Terrassa con *Terrassacentre*.
- ✓ Vitoria Gasteiz, con la agrupación *GasteizOn*.
- ✓ Burgos, con *Burgos Centro Comercial Abierto*.
- ✓ Bilbao, con la plataforma *Bilbaodendak*.
- ✓ Donostia San Sebastián, con *Sshops Donosti*.

Para la búsqueda de la información hemos recurrido a la evidencia documental y a las entrevistas realizadas a expertos en el sector comercial como son:

- Dña. Maite Valmaseda Directora de Comercio del Gobierno Vasco en la legislatura 2009-2012,
- D. Jon Andoni Zarate, actual Director de Comercio del Gobierno Vasco.
- Dña. Concepción García Villegas, Directora General de Comercio, Emprendimiento e Innovación del Ayuntamiento de Madrid (en este caso fue telefónica).
- D. Agustín Rovira presidente de AGECEU (Asociación de Gerentes de Área Urbana).

Las entrevistas en profundidad han sido realizadas en dos momentos diferentes de tiempo. Considerando que las primeras entrevistas a las gerencias de las plataformas se realizaron en el periodo 2011-2012, con el objetivo de actualizar la información y que esta se ajustara al máximo a la realidad, se ha realizado una segunda ronda de entrevistas. En esta segunda fase se realizaron cinco entrevistas telefónicas y una personal a lo largo de los meses de junio-octubre de 2015.

Una vez explicadas las razones que nos han llevado a la elección de estas dos metodologías de manera complementaria y la forma en la que se han aplicado, pasamos a presentar la estructura de nuestra investigación.

1.4.- ESTRUCTURA

La estructura de nuestro trabajo se compone de cuatro partes, en las que hemos distribuido ocho capítulos.

La primera es una parte introductoria que consta de un único capítulo en el que presentamos el objeto de nuestro estudio, la metodología y la estructura de la investigación.

La segunda parte está formada por dos capítulos, relacionados con el componente teórico de la investigación.

En el capítulo 2, hemos abordado la importancia del comercio urbano en la ciudad, analizando la función económica y social que posee esta actividad en el contexto urbano, la función que desempeña en la competitividad urbana, la importancia de desarrollar un planificación estratégica en la gestión urbana y la importancia asimismo de que la actividad comercial forme parte de la planificación estratégica. Este capítulo finaliza destacando que para que la participación del comercio en los procesos de planificación estratégica urbana sean una realidad, es necesario que se desarrolle en un marco de colaboración público privada.

En el capítulo 3, una vez demostrada la importancia de los procesos de colaboración público privada, hemos profundizado en los mismos, definiendo en primer lugar el tipo de proceso de colaboración público privada que consideramos más adecuado. A continuación analizamos cada uno de los elementos que influyen en los procesos de colaboración, basándonos para ello en las recomendaciones que se plantean desde la literatura para el desarrollo de equipos de trabajo y que hemos adaptado a nuestro objeto de estudio.

La tercera parte recoge cuatro capítulos y consta de una parte teórica, en la que se analizan los modelos de colaboración más destacados que existen en la actualidad y otra empírica en la que presentamos todo lo relacionado con el estudio de casos realizado y el nuevo modelo de organización de la colaboración público privada que presentamos.

En el capítulo 4, teniendo en cuenta los factores señalados en el capítulo 3 como claves para el desarrollo de modelos de colaboración público privada y aceptando la dificultad de que no exista un modelo universal, hemos analizado en profundidad tres modelos concretos de colaboración: el modelo americano de los *Business Improvement Districts* (BIDs), el modelo británico como referente europeo, *Town Centre Management* (TCMs) y en el caso español, el modelo de los Centros Comerciales Abiertos (CCAs), que utilizan como referente en el modelo británico de los

TCMs. En este capítulo hemos destacado los principales beneficios y problemas de cada uno de ellos, para acabar planteando las bases que deberían guiar, tras la revisión teórica realizada en estos tres primeros capítulos, nuestra propuesta de nuevo modelo de colaboración.

En el capítulo 5 se ha mostrado la idoneidad de la metodología del estudio de casos para desarrollar nuestro contraste empírico, explicando la validez tanto de los estudios cualitativos en investigación como de la metodología elegida. En este capítulo se especifica el diseño metodológico desarrollado, explicando con detenimiento todas las fases seguidas, desde la selección de la muestra, a la recogida de la información, etc, con el objetivo de demostrar el rigor y la fiabilidad de nuestra investigación.

En el capítulo 6 se exponen los resultados individuales obtenidos en el estudio realizado.

En el capítulo 7 se presenta el análisis global de los resultados individuales. Ello nos ha permitido analizar las proposiciones planteadas en el estudio y especificadas en los capítulos 4 y 5, así como plantear nuestra propuesta de modelo de colaboración público privada entre administraciones públicas y comerciantes.

La cuarta y última parte, recoge en un único capítulo las conclusiones de la investigación realizada, así como sus limitaciones y las futuras líneas de investigación.

Cerramos nuestro documento con el detalle de referencias bibliográficas y el apartado con los anexos en los que hemos incluido todos los guiones tanto de las encuestas llevadas a cabo, como de todas las entrevistas personales realizadas a las gerencias de las plataformas y los cuestionarios de liderazgo autocumplimentados por ellas.

Parte II: Comercio y ciudad

CAPITULO 2.- EL COMERCIO EN EL CONTEXTO URBANO

CAPITULO 2.- EL COMERCIO EN EL CONTEXTO URBANO

2.1.- COMERCIO Y CIUDAD

Podría decirse que el hombre comercia desde que existe y esa capacidad de negociar e intercambiar bienes y servicios ha marcado el devenir de lo que hoy entendemos como civilización. Desde las originarias y a primera vista sencillas formas de comercio, hasta la complejidad de las actuales, la evolución ha sido constante y lógicamente este proceso seguirá adelante poniendo a prueba la capacidad de adaptación e innovación de esta actividad económica. Asimismo, la relación que existe entre comercio y ciudad puede calificarse como una relación “*biunívoca causa – efecto*” (Zorrilla, Charterina, Forcada, Mediano, Tamayo y Tejada, 2002, p. 2), en el sentido de que los cambios producidos en la actividad comercial urbana influyen en las características propias de las ciudades y viceversa.

Por tanto si queremos analizar los cambios acaecidos en la actividad comercial y las consecuencias de los mismos, no podemos dejar de analizar del mismo modo la evolución y la transformación producida en las ciudades.

Si bien es cierto que no existe una teoría general acerca de la ciudad que explique sus orígenes, al no constituir un campo único de investigación, no se puede negar el estrecho vínculo que existe entre comercio y ciudad, tal y como se reconoce en la literatura científica, que analizamos en los siguientes epígrafes.

2.1.1.- La función del comercio en el origen de las ciudades

Cuando hablamos de *ciudad*, parece existir un común acuerdo sobre lo que es y sin embargo, dar una definición de la misma que sirva para cualquier época y para

cualquier localidad calificada como ciudad, no resulta sencillo. La definición de ciudades, núcleos urbanos, localidades, etc., varía de unos países a otros y según los criterios de clasificación que se utilicen. Desde las primeras definiciones aportadas por los griegos hasta las más actuales², han sido muchos los intentos en este sentido, pero los resultados no han sido del todo satisfactorios puesto que no ha sido posible unificar el concepto para llegar a una definición común.

La influencia que la historia ejerce sobre la ciudad y, a su vez, la que esta ejerce sobre el saber de su tiempo, hace que nos encontremos ante un ente dinámico, sujeto a una renovación continua que responde a una determinada forma de civilización y que es fiel reflejo de todo ello. (Beaujeu-Garnier, 1970; Chabot, 1972; Mumford, 1938; Poete, 1929; Teneti, 1989, *Cit en Fuente*, 2000, p. 14). Es decir, estamos ante una realidad cambiante que ha sufrido modificaciones esenciales, sobre todo a partir de la revolución industrial. Si en épocas anteriores a la Revolución Industrial para definir la ciudad se utilizaba la contraposición de lo urbano frente a lo rural, hoy en día esa distinción no resulta sencilla. El avance de las comunicaciones, de los medios de transporte, la homogeneización de muchas pautas de comportamiento entre el medio rural y el urbano han contribuido en los países industrializados a que esas diferencias no estén tan claras (Capel, 2001, p. 65).

A pesar de las dificultades de contar con una definición de ciudad, Vinuesa (1991) destaca cómo este problema ha dejado de ser tal a medida que la realidad urbana se ha ido generalizando y en concreto señala que “la difusión de la vida

² De forma general para los griegos la ciudad se definía como “una comunidad de ciudadanos que compartían las costumbres políticas y religiosas y sociales comunes”. En <http://ihistory101.net/espanol/lessons/farm-city/greece-city.htm>. Concretamente para ellos La Polis era un “ente social urbano, religioso, económico y militar, formado por una comunidad de hombres libres”. Wagner; Brunhes y Deffontaines; Dörries *cit en* Chabot (1972, p. 15), definen la ciudad desde puntos de vista totalmente diferentes. El primero de ellos, Wagner, considera que la ciudad “son puntos de concentración del comercio humano”, mientras que los segundos, Brunhes y Deffontaines, consideran ciudad “aquella población en la que sus habitantes emplean la mayor parte del tiempo en el interior de la aglomeración”. Dörries, por su parte considera que la ciudad se reconoce “por su forma más o menos ordenada, cerrada, agrupada (alrededor de un núcleo fácil de distinguir) y por su aspecto muy variado compuesto por los más diversos elementos”.

urbana y el aumento de su complejidad, restan sentido e interés a los intentos de definición” (Vinuesa, 1991, p. 19). Así estos los intentos se han ido centrando principalmente en la clasificación de las mismas a través de diversos criterios, más que en la definición propiamente dicha.

Entre los criterios más utilizados, podemos destacar los criterios demográficos, como por ejemplo el número de habitantes, que si bien resulta un criterio a primera vista cómodo y fácil de utilizar para determinar si una población puede ser considerada como ciudad, no contempla la complejidad de la realidad. Así, cabría preguntarse acerca del límite a partir del cual una población constituye una ciudad. La respuesta varía, dado que, por ejemplo, el límite de 2.000 habitantes es aceptado por varios países como Francia o Alemania, entre otros, pero no es así en todos los casos. En México amplían ese límite a 2.500, los Países Bajos y Grecia utilizan el límite de 5.000, Argentina considera el límite de 10.000 y en China son 100.000. Al margen del problema para definir el límite, existe una objeción más importante. El censo no puede ser el único elemento a considerar al existir factores, como la capacidad de atracción, que no vienen determinados por el número de habitantes. Es el caso de poblaciones de más de 2.000 habitantes que son exactamente iguales que poblaciones consideradas como pueblos a su alrededor, y existen asimismo localidades de menos de 2.000 habitantes que ejercen un poder de atracción sobre otras poblaciones y que conservan características propias de una ciudad como puede ser su atractivo comercial (Chabot, 1972; Ledrut, 1976).

Otros criterios también empleados para definir la ciudad se basan en la densidad de la localidad, o en criterios morfológicos, tales como la existencia de recintos amurallados, o formas más o menos ordenadas en las construcciones. Dörries (1952; *cit en* Capel, 2001), sostiene que una ciudad se reconoce *“por su forma más o menos ordenada, cerrada y agrupada alrededor del núcleo fácil de distinguir y con un aspecto muy variado, acompañada de elementos diversos”*. Sin embargo, este criterio tampoco es completo pues existen muchas ciudades que no han sido nunca

amuralladas, y aglomeraciones de población con una función meramente defensiva que no se han mantenido como ciudades en el tiempo.

Otras variables de clasificación pueden ser funcionales, analizando las actividades de sus habitantes, o incluso se discrimina en función de los modos de vida de éstos.

La abundancia en los factores de clasificación e incluso la diversidad de áreas desde las que se aborda el estudio del fenómeno urbano añade mayor dificultad a esta búsqueda de definición única (Aymonino, C. 1983, p.12). De hecho tal y como refleja Fuente (2000), durante siglos fueron los filósofos los que analizaban la ciudad, pero a lo largo del tiempo, llegados al siglo XX esa función pasó a manos de los técnicos, creándose una nueva **disciplina** como es el urbanismo, o incluso incorporándose diversas disciplinas al estudio de la ciudad, como es el caso de la arquitectura o de la sociología, en este caso, sociología urbana. En el ámbito de nuestra investigación y en tanto que lo que se analiza es el fenómeno comercial en un asentamiento urbano, utilizaremos los términos ciudad y localidad, entre otros, de forma indistinta para designar todo tipo de asentamiento urbano. Este análisis se realizará siempre teniendo en cuenta que la ciudad no se puede considerar como un elemento homogéneo sino como *“lugares vivos y heterogéneos caracterizados por la diversidad tanto de usos como de habitantes, por lo que cada ciudad será única”* (Kirby, 2002, p. 370).

De entre todas las variables utilizadas consideramos que los aspectos que mejor ayudan a definir la ciudad son los relativos a las funciones dentro de la misma que reflejan en gran parte las actividades de sus habitantes, no tanto porque no puedan ser revisados como elemento de diferenciación, sino porque son los factores que concitan mayor grado de acuerdo.

En esta línea, Chabot (1972) considera que una aglomeración de personas sólo se puede considerar ciudad cuando desempeña una o varias de las consideradas funciones urbanas, que llegan a imponer la forma de ser a la ciudad. Puesto que el

número de funciones puede ser muy extenso, el autor realiza una clasificación de las mismas, de la siguiente forma:

- .- Funciones militares, donde se englobarían las llamadas ciudades fortalezas o puertos militares.
- .- Funciones industriales, ciudades mineras o fabriles.
- .- Funciones terapéuticas, como es el caso de las ciudades de veraneo.
- .- Funciones intelectuales y religiosas. El autor en este caso engloba ambas funciones centrándose en ciudades universitarias, ciudades de peregrinaje o ciudades de arte.
- .- Funciones administrativas, que se ejercen principalmente en las capitales.
- .- Funciones comerciales, consideradas por el autor como las más extendidas y definitorias³. La ciudad en su origen surge como un asentamiento en el que comienza a haber personas que se dedican a actividades diferentes a las agrícolas, configurándose como un gran mercado y centro de servicios en general. La importancia de estas actividades comerciales es tal que incluso se señala como el factor de origen de las propias ciudades (Beaujeu-Garnier y Chabot, 1970; Castresana, 1999; García Escalona, 1997; Gutiérrez, 1986; Hall, 1965; Hernando, 1986; Lowe, 2005; Pirenne, 1970; Vinuesa y Vidal, 1991; Terán, 1951; Zarate, 1986)⁴, llegándose a afirmar que las ciudades “*son hijas del comercio*” (Pirenne, 1970 *cit en* Casares, 2003) y que es precisamente esta actividad la que conforma el tejido social de las ciudades. En concreto, Pirenne

³ Ya a principios del siglo XX el geógrafo alemán Friederich Ratzel, tras analizar diferentes características concluye diciendo que “*la ciudad es una reunión perdurable de gente y de viviendas humanas que cubre una gran superficie y se encuentra en una encrucijada de vías comerciales*” (*cit en* Vinuesa, 1991, pg.19), es decir señala esa capacidad de comerciar de sus habitantes como básica.

⁴ La relación que establece Lowe (2005, p.450) entre el comercio y la ciudad está basada en una revisión bibliográfica que demuestra dicha relación desde el punto de vista de la capacidad de regeneración de áreas urbana por parte del comercio.

(1970, p. 88), en su investigación de los grandes movimientos de la evolución urbana desde el fin de la antigüedad hasta mediados del siglo XII, señala la *“asombrosa coincidencia que se observa entre la expansión del comercio y la del movimiento urbano”*.

A pesar de la importancia de estas actividades comerciales es necesario señalar que las funciones mencionadas pueden evolucionar y reemplazarse en el tiempo o incluso superponerse entre ellas. El puerto atrae a la fábrica, el centro administrativo se convierte en mercado, etc., pero la actividad comercial está siempre presente. De hecho aunque la ciudad-mercado y la ciudad-fortaleza han coexistido en muchos momentos, mientras las segundas iban perdiendo relevancia, las primeras daban lugar a ciudades cada vez más importantes.

En cuanto a la actividad industrial conviene destacar la importancia que le otorgan diversos autores como actividad impulsora de la vida urbana, sobre todo a partir de la revolución industrial (Richthofen, 1908, *cit en* Capel, 2001). Efectivamente las actividades industriales afectan a la concentración de población en las ciudades haciendo que crezcan y evolucionen rápidamente. Las industrias están integradas en las ciudades y éstas son organismos vivos en constantes evolución. Esta relación era más evidente en la ciudad de la industrialización donde parte de las mismas se localizaban en su interior. A día de hoy las actividades industriales tienden a situarse en el extrarradio de los municipios aunque eso no significa que la relación con la ciudad haya desaparecido. Los servicios administrativos, financieros, formativos, entre otros, necesarios para su desarrollo siguen localizándose en la ciudad y lógicamente la relación del comercio con dichos servicios es continua.

Por lo tanto y a pesar de la importancia que hemos destacado de otras actividades y funciones propias de las ciudades, la función comercial no puede dissociarse de la actividad de la realidad urbana y sirve precisamente como nexo de unión del resto de funciones. El comercio minorista y el consumo son elementos clave de la trama urbana cuya sostenibilidad se asocia con el mantenimiento de un

sistema comercial equilibrado y cohesionado (Cachinho, 2012; Goodman y Coote, 2007).

Sin embargo el análisis sobre la importancia de esta actividad quedaría corto si nos limitamos a la visión del comercio como mero proceso de intercambio de bienes, es decir a su función económica. A lo largo de la historia, las ciudades y su comercio se han constituido como elementos dinamizadores de áreas más o menos extensas, posibilitando, el progreso desde la antigüedad hasta épocas más recientes.

Tal y como hemos comentado, las ciudades no se pueden explicar simplemente por su emplazamiento u otros factores tales como su actividad económica. Su existencia como ciudades y los orígenes de su crecimiento radican en ellas mismas, en los procesos y en los sistemas de crecimiento que tienen lugar dentro de ellas (Jacobs, 1975).

Las interrelaciones que se generan son uno de los elementos que han cobrado importancia a la hora de analizar las ciudades. Estas interrelaciones, entre personas de diferentes estatus sociales, que desarrollan su actividad en diversos sectores por ejemplo, son elementos que han estado presentes desde los orígenes de las ciudades. La heterogeneidad social y profesional no es suficiente para generar una evolución, lo que cuenta es la intensidad de las interrelaciones y esta intensidad es la que se ve favorecida por la actividad comercial. La concentración espacial y las actividades terciarias entre las que se destaca el comercio favorecen y generan los intercambios de productos, bienes y servicios, pero también de ideas y de contacto social entre otros, por lo tanto favorecen ese proceso de intensificación de las interrelaciones (Capel, 2001; Vinuesa, 1991). En definitiva, podemos afirmar que el comercio desarrolla una función tanto económica como social que favorece la evolución de la ciudad en el tiempo.

2.1.2 La función socio económica de la actividad comercial y su influencia en la calidad de vida de la ciudad

El comercio y más concretamente el comercio urbano de proximidad, objeto de nuestro análisis, se configura como una pieza clave en la formación del tejido urbano, llegando incluso a constituirse como un elemento que define el modo de ser de la ciudades (Cruz y Rebollo, 1995; Marrero 1996, p. 121). Como tal, presta una de las funciones urbanas, la comercial, que afecta positivamente a la calidad de vida de sus habitantes, contribuyendo a la habitabilidad del centro y de los barrios, y generando de esa forma, beneficios para la imagen global de la ciudad (Ezquiaga, 1999; Ravenscroft, 2000; Varela, 2008; Warnaby, 2009)

La historia y los elementos distintivos de una ciudad se materializan en la presencia del comercio en los centros urbanos. Los propios habitantes de la ciudad identifican el centro comercial como el punto de encuentro (Castresana, 1997, p.5) y cuando se piensa en una ciudad la imagen que se proyecta es la imagen de sus calles y de los propios habitantes de la ciudad (García Escalona, 1997, p.12). Si sus calles ofrecen interés, la ciudad entera ofrece interés (Jacobs, 1961). Para eso es necesario que genere una amplia e intrincada diversidad de usos que se sostengan unos a otros tanto económica como socialmente. Es decir, que la ciudad genere ese conjunto de interrelaciones que antes mencionábamos y que el comercio es capaz de favorecer, como combinación entre su capacidad económica y su capacidad social; siendo esta última la que favorece la identificación del centro comercial urbano con el propio entorno metropolitano. Este sector vive integrado en la ciudad, desarrolla una actividad económica, se aprovecha de la ciudad (Casares, 2003; Elizagarate y Zorrilla, 2004; Molina, 2002; Varela, 2008; Warnaby, 1997) es decir, *“es ciudad”* (Gamir, 1997; Moreno, 2010).

Como vemos, las diferencias entre las ciudades no se basan simplemente en las características objetivas, edificios, calles, etc., sino en la vida que en ellas se

desarrolla⁵, siendo clave el papel del comercio. Los habitantes de una ciudad son sus mejores embajadores y los comercios son, en muchos casos, el centro en los que se desarrollan gran parte de las relaciones sociales urbanas (DOE, 2007). En palabras de Gamir, (1997, pg. 38) *“el comercio es lo que da vida a la calle y la vida de sus calles es la vida de la ciudad”* siendo capaz de posibilitar la revitalización urbana en muchos municipios y la mejora de la calidad de vida en los mismos (Elizagarate, 2003).

La calidad de vida en una ciudad es un concepto para el que no existe una definición exacta, pero bajo el que se intuye *“un anhelo de la gente por algo que quieren sentir en su ciudad”* (McCall, 1975). La Organización Mundial de la Salud (1998, cit en Tartaglia, 2013, p.1.046) definió la calidad de vida como *“aquella percepción que tienen las personas de su posición en la vida en el contexto de los sistemas de valores y cultura en el que viven y en relación con sus objetivos, expectativas, normas y preocupaciones ”*. Es, por tanto, un concepto que se ve influido por la percepción particular de las personas en sus vidas (Rogerson, 1999) y por el entorno en el que habitan, la ciudad⁶.

Medir la calidad de vida de una ciudad es complejo. La mayoría de las investigaciones se centran principalmente, en el análisis y valoración de una serie de atributos o características, pero teniendo en cuenta que el resultado de esta medición está influenciado en todo momento por la percepción particular que tiene cada individuo de su calidad de vida (Elizagarate, 2003; Rogerson, 1999; Tartaglia, 2013)

Para valorar el papel del comercio en la calidad de vida de las ciudades nos basamos en las clasificaciones realizadas por Elizagarate (2003) y Tartaglia (2013),

⁵ Sepe (2010) en un estudio sobre las ramblas de Barcelona destaca como la capacidad de atracción de esta área de Barcelona, no está en su belleza, sino en la atmósfera, en la armonía de los edificios, su historia, variedad cultural o actividades desarrolladas en este lugar.

⁶ McCall (1975) señala como el interés por estudiar este concepto se produce por dos razones; en primer lugar la existencia de una preocupación popular y la falta de satisfacción personal por lo que la vida ofrece a los individuos y, en segundo lugar, un deseo por parte de la comunidad científica en el ámbito social, de proporcionar una base científica a la toma de decisiones por parte de los gobiernos que permita el progreso de las ciudades.

ambas complementarias entre sí. La propuesta de Tartaglia (2013) se centra en aspectos relacionados con la percepción por parte del individuo del nivel de calidad de vida, mientras que la segunda clasificación responde a la identificación de un conjunto de atributos objetivos sobre los que se puede trabajar en la ciudad, para mejorar ese nivel de vida.

Comenzamos por la propuesta de Tartaglia (2013) quien teniendo en cuenta el papel que juegan un conjunto de variables en la calidad de vida y la percepción de los individuos sobre ésta, las clasifica en cuatro subgrupos.

- 1.- Características sociodemográficas, tales como género, edad, nivel de educación de los ciudadanos e ingresos económicos.
- 2.- Calidad del entorno social, entendido como el conjunto de relaciones, familiares, de amistad, de vecindad que sirven de apoyo a los ciudadanos en su vida diaria⁷.
- 3.- Nivel de identificación o apego al lugar⁸.
- 4.- Estilos de vida saludables.

Elizagarate (2003, p. 57) por su parte, basándose en el análisis llevado a cabo por Rogersson (1999), analiza este nivel de calidad de vida en la ciudad centrándose en los atributos sobre los que se debería trabajar para mejorarlo, desglosándolos de una manera más detallada, tal y como mostramos a continuación. Estos atributos serían los siguientes:

⁷ En relación a este factor destacamos las conclusiones a las que llegan Prezza y Costantini (1998) en su análisis de la relación entre el sentimiento de pertenencia del ciudadano en su localidad con su nivel de satisfacción. Para estos autores, el apoyo social del que goce se relaciona con el nivel de autoestima del ciudadano y encuadran ambos conceptos en lo que denominan bienestar personal y que se asemeja a esta calidad del entorno social identificada por Tartaglia (2013).

⁸ Al igual que en el caso anterior, los mismos autores consideran que el sentimiento de formar parte de una comunidad está relacionado con el nivel de servicios comunitarios y se pueden combinar en un único factor al que denomina comunidad.

- 1.- Calidad del medio ambiente.
- 2.- El ambiente o atmósfera.
- 3.- Nivel de empleo.
- 4.- Precio de la vivienda.
- 5.- El costo de la vida.
- 6.- Nivel sanitario.
- 7.- La seguridad ciudadana.
- 8.- Calidad transporte público.
- 9.- Oferta educativa.
- 10.- Actividades de entretenimiento.
- 11.- La economía/el clima empresarial.
- 12.- Desarrollo de actividades relacionadas con el arte/la cultura.
- 13.- El espacio comercial.
- 14.- La proximidad a los proveedores/al mercado.
- 15.- Los salarios.
- 16.- El clima.

Teniendo en cuenta la complementariedad entre las dos clasificaciones, podemos afirmar que en primer lugar, la calidad de vida es una variable multidimensional, en la medida en que depende de un conjunto de atributos. Asimismo al abordar su estudio, además de esa multidimensionalidad de atributos, es necesario considerar una serie de variables sociales y psicológicas relacionadas con la percepción personal de cada individuo, por ejemplo las variables demográficas, el nivel de identificación descrito por Tartaglia (2013), factores basados en las relaciones interpersonales de los individuos, es decir, la denominada calidad social (Tartaglia, 2013) y aspectos contextuales que inciden en la misma y que

en todo caso no son independientes del lugar en donde vive la gente, donde entrarían también, los factores que señala Elizagarate (2003)⁹.

En este contexto de multidimensionalidad es donde encuadramos el papel del comercio como un elemento que afecta a la calidad de vida. Por un lado vemos cómo puede ser considerado de forma explícita, como uno de los atributos señalados y cuya presencia favorece una mejora de la calidad de vida teniendo en cuenta tanto la facilidad de acceso al área comercial, como la propia diversidad en la oferta (Elizagarate 2008 y 2003). La *“experiencia de consumo”* en una localidad es un elemento más que configura la imagen de la ciudad (Urry 1990, p.13). Pero además es imprescindible tener en cuenta los factores sociales como parte de la identidad de la ciudad (Elizagarate, 2003), en los cuales también el comercio incide de manera positiva y que son especificados a continuación.

Así, recogemos en la tabla 2.1 algunas de las aportaciones más relevantes del comercio en el contexto urbano, tanto desde una óptica económica como social.

⁹ Esta multidimensionalidad no significa que el concepto de calidad de vida sea diferente en función de la ciudad analizada, pero la importancia relativa de los factores que le afectan sí puede variar de una ciudad a otra (Tartaglia, 2013) y en función del momento en el que se analice.

Tabla 2.1: La función socio económica de la actividad comercial en la ciudad y su relación con calidad de vida

Aportaciones del comercio en la ciudad		Atributos de calidad de vida en la ciudad sobre los que incide
1.- Incidencia en magnitudes económicas.	a) Generación de empleo, impacto económico y aportación al PIB de la ciudad. b) Garantía de abastecimiento de la población urbana.	Nivel de empleo y Economía o clima empresarial (Elizagarate, 2003). Proximidad a los proveedores (Elizagarate 2003).
2.- Capacidad de atracción y generación de flujos peatonales.	a) Contención de la desertización y/o degradación. b) Generación de entornos seguros.	Atmósfera (Elizagarate 2003). Seguridad ciudadana (Elizagarate 2003).
3.- Creación de un espacio de convivencia.	a) Soporte y transmisión de la información local. b) Mediación social. c) Influencia en la personalidad de la ciudad.	Calidad del entorno social (Tartaglia, 2013). Calidad del entorno social (Tartaglia, 2013). Nivel de identificación o apego al lugar (Tartaglia, 2013).

Fuente: Elaboración propia

Comenzamos centrándonos en el primer aspecto señalado en la tabla, con elementos más fácilmente verificables, como son aquellos relacionados con **macromagnitudes económicas** y que afectan a la vida de la ciudad (Marrero, 1996; Parra, González y Molinillo, 1998; Robles, 2008)¹⁰. Destacamos los siguientes:

1.a) El comercio es una actividad económica que **genera un impacto positivo en la economía de la ciudad, generando empleo y riqueza.**

La actividad comercial ha pasado de ser una ocupación ejercida por modestos empresarios a convertirse en un negocio en el que intervienen grandes grupos financieros internacionales que le convierte en un sector muy relevante en cuanto a su aportación al PIB llegando a suponer en España el 23.1% del mismo en el año 2012

¹⁰ En el caso de Robles el análisis se basa en el sector de los mercados municipales, pero utilizamos aquellas características extrapolables al comercio urbano de proximidad en general.

(INE, 2013). Además es un sector que se caracteriza por una utilización intensiva de recursos humanos, por lo que destaca su capacidad para generar empleo.

Teniendo en cuenta los datos aportados por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008, pp.67-81) en la Encuesta de Población Activa correspondiente al año 2007, los trabajadores ocupados en este sector supusieron el 15.37% de ocupados sobre el total de la economía española, en los años 2011 y 2012 su porcentaje ha llegado a ser de un 28% (INE, 2013). Cabe destacar que este sector posee unas características diferenciadoras en cuanto al tipo y la estructura del empleo generado. Nos encontramos ante un sector eminentemente femenino con una utilización de la contratación temporal y a tiempo parcial superior a otras actividades económicas¹¹.

1.b) Asimismo, el comercio es una actividad que **garantiza el abastecimiento de la población urbana** de todo tipo de productos, a través del comercio de proximidad.

Este aspecto es aún más importante si cabe en una situación sociodemográfica de envejecimiento poblacional, en la que el comercio urbano de proximidad puede garantizar el acceso a la oferta a los segmentos con mayores dificultades para ello por problemas de movilidad o falta de medios para desplazarse, tal y como más adelante comentaremos cuando analicemos la evolución la demanda, es decir del consumidor. La importancia de la accesibilidad a los puntos de venta especialmente los de venta de alimentos y otros productos básicos y necesarios, se convierte así en una cuestión de equidad social (Goodman y Coote, 2007). Al mismo tiempo los consumidores más jóvenes, en concreto niños y adolescentes, también requieren de este tipo de comercio. Es muy clarificadora la frase pronunciada en el Congreso de los EE.UU. *cit en* Barlett, R. (2003, p.1471) señalando como *“Un niño/a de 8 años en un vecindario debería poder acudir caminado a un comercio para comprar una pepsicola sin tener que llamar a alguien para que le acerque en coche”*.

¹¹ Si en el año 2007 un 41.11% del total de ocupados en la economía española eran mujeres, en el sector comercial este porcentaje se elevaba al 49.03% y dentro de este porcentaje, en el caso del comercio minorista se elevaba al 62.72%.

La accesibilidad a la oferta es una de las características que definen esta actividad urbana. Resulta pues evidente que la desaparición del comercio urbano limitaría por tanto la autonomía de amplios sectores de la población en su actividad diaria. Podemos pensar que esta función podría ser suplida por el comercio a través de internet y ciertamente la evolución comercial parece ir en esa dirección. El incremento de las ventas a través de internet ha sido muy significativo en los últimos años, llegando en el año 2012 a una facturación entre enero y diciembre de 10.455 millones de euros (CMT-Comisión Mercado Telecomunicaciones, 2013)¹², lo que supuso un incremento del 180% respecto al año 2007 (Diario 5 días, 13 de septiembre de 2013).

Sin embargo eso no significa que el comercio tradicional vaya a desaparecer. Todo apunta a que las perspectivas en este sector se caracterizarán por una realidad multicanal, siempre y cuando el sector del comercio minorista sepa adaptarse a una realidad comercial basada en la gestión de datos, y en la adaptación tecnológica. El contacto directo con el cliente y su accesibilidad sigue siendo un elemento diferenciador (Coca-Stefaniak, 2009; Parker y Rees, 2010) y apreciado por el consumidor. De hecho, cabe señalar la realidad de empresas que habiendo iniciado su actividad únicamente en el entorno digital, en el que han logrado un liderazgo y posicionamiento indiscutible, aflorarán a pie de calle con nuevas tiendas además de con ventanas digitales, como aplicaciones móviles, para atraer clientes (marketing directo.com basado en informe anual de IMRG- Interactive Media in Retail Group)¹³. Y es que la dicotomía entre ambos formatos, digital y físico, no es tal, sino que ambos entornos son considerados por el consumidor con mayor o menor importancia según el caso. Es decir el comercio mantiene esa función de abastecimiento gracias a su

¹² Por facturación, en el conjunto del año las agencias de viajes y el transporte aéreo ocuparon el primer y segundo puesto respectivamente. Entre ambos, sumaron un 25,7% de los ingresos totales del comercio electrónico. En cambio, si se mira por número de operaciones, el primer puesto del ranking, con un 11,7% del total de transacciones, lo ocuparon los discos, libros, periódicos y papelería. (Diario 5 días, 13 de septiembre)

¹³ Este es el caso de gigantes empresariales digitales como Amazon, que ha iniciado su implantación con ubicaciones físicas a través de los denominados “centros de servicios al cliente”

proximidad física, pero deberá ser capaz de adaptarse a las nuevas formas de compra y abastecimiento utilizadas por la población.

De acuerdo con el segundo aspecto que recogíamos en la tabla, el comercio tiene **capacidad de atraer y generar flujos peatonales**, en concreto:

2.a) **Evita la desertización** y/o degradación de amplias zonas ciudadanas y favorece la conservación de los centros urbanos y los Cascos históricos.

2.b) **Genera entornos seguros**. Una calle poco concurrida se percibe como una calle insegura. Jacobs (1961, p.39) utiliza una expresión muy gráfica: *“la acera debe tener usuarios constantemente para añadir así más ojos a los que normalmente miran a la calle”*.

Efectivamente una calle o acera con constantes usuarios a diferentes horas del día y con un alto grado de sociabilidad, lógicamente modifica la percepción de seguridad. Ahora bien, lograr que una calle sea transitada no es algo tan sencillo, nadie puede obligar a la gente a usar las calles si no tiene razón para hacerlo. De hecho, ni siquiera los procesos de peatonalización que se desarrollan en los centros urbanos pueden garantizar por sí solos esa mejora en la sociabilidad (Toit *et al*, 2007). Es necesario ofrecer algo que les invite a dirigirse y transitar un área de manera habitual y el comercio es uno de los elementos que lo favorece. El requisito para que exista esa seguridad o vigilancia es la existencia de una buena cantidad de comercios y otros establecimientos como bares, restaurantes, locales culturales, entre otros¹⁴, que efectivamente aporten vida y los contactos necesarios entre sus usuarios, que

¹⁴ A modo de ejemplo ilustrativo, exponemos una experiencia local, en la que un grupo de comerciantes del municipio de Basauri (Bizkaia) participaron junto al Ayuntamiento y un conjunto de centros escolares, en un proyecto piloto denominado “camino seguro”. En él se trataba de favorecer el recorrido de casa a los centros de estudio de manera autónoma por parte de los escolares de entre 8 y 12 años. A lo largo de los recorridos prefijados se situaron serenos y agentes cívicos, entre los que destacaban los comerciantes, que controlaban la seguridad de los niños. Los comercios que participaban se identificaban a través de una pegatina en la que se leía “comercio amigo” para que los escolares pudieran recurrir a ellos en el caso de necesitar ayuda (ver en <http://www.basauri.net/es/content/camino-escolar>).

constituyen, la base dinámica sobre la cual puede sostenerse “*una vida pública sana y segura en una ciudad*” (Jacobs, 1973).

En tercer lugar si nos centramos en aspectos de **aportación social** destacamos el papel fundamental de los comerciantes en la creación de **un espacio de convivencia en la ciudad**. Son capaces de transformar “*un espacio público en un espacio propio y familiar*”¹⁵ (Robles, 2008, p.22); Coen *et al* (2008) denominan a este tipo de roles “*roles extracurriculares*” en cuyo concepto contemplan funciones cuasipúblicas, que favorecen el proceso de cohesión social (Dixon, 2005, p.169) entre las que destacamos:

3.a) Capacidad del comercio de actuar como soporte y transmisión de la información local. A través de los distintos puntos de venta se puede llegar a favorecer un contexto informal de relaciones sociales y pueden constituirse como soporte de una canal de comunicación informal de un área determinada conectando en ocasiones las oportunidades económicas locales (Coen, *et al*, 2008)¹⁶.

3.b) El comercio tiene la capacidad de constituirse como espacio de convivencia principalmente por su labor de favorecer el encuentro entre vecinos, que intercambian información, favores, bienes, etc.

Es el comercio urbano el que conecta e integra a clientes de distintas generaciones, de distinto origen étnico o geográfico muy diverso y eso favorece la vertebración e integración del espacio social de la zona de influencia donde desarrolla su labor. Robles (2008) llega a denominar esta capacidad como capacidad de “mediador social” en el aspecto económico, comercial, cultural, intergeneracional e

¹⁵ En el lenguaje cotidiano es habitual escuchar expresiones como “*mi calle*”, “*mi panadero/a*” etc. por parte de los residentes al hablar de sus espacios urbanos de referencia.

¹⁶ Pueden detectar, por ejemplo, personas interesadas en trabajar o en alquilar locales, o incluso pueden llegar a ser el soporte de algunas relaciones emocionales de los residentes de ciertas áreas. Personas que si no fuera por los comercios probablemente no saldrían de casa.

interétnico¹⁷. Es en estos espacios donde se va formando, aprendiendo, reproduciendo y evolucionando la identidad cultural de un área, a través de las interconexiones diarias de la población (Zukin, 2012). Siguiendo esta línea, Oldenburg (2003) hace referencia a un término propuesto por él en el año 1997, el “*tercer espacio*” que define como un espacio informal, diferente del hogar (primer espacio) y del entorno laboral (segundo espacio) que supone el contacto social del ciudadano y es el comercio y la hostelería, sector terciario, el que favorece la existencia de este tercer espacio.

Esta capacidad de mediación social afectará positivamente al área urbana en la medida en la que favorece un entorno que genera encuentro, convivencia, colaboración y solidaridad entre la ciudadanía, facilitándose así unas actitudes que posibiliten el desarrollo del talento, creatividad e innovación o lo que es lo mismo el desarrollo de la sociedad del conocimiento. Estaríamos ante lo que Pascual Esteve (2002, pp. 37-38) denomina “*ciudad educadora*”, en la cual el comercio favorece el contacto diario de los diferentes usuarios del entorno urbano, configurándose como parte del ADN de la identidad local

3.c) Los comercios influyen en la personalidad de una localidad.

El perfil y características del comercio presente en un vecindario conforman su personalidad. Los elementos que hacen que un centro urbano sea único son aquellos que reflejan la personalidad de la gente local, de los decisores, los trabajadores, los empresarios y los comerciantes principalmente. En este sentido es conveniente destacar la importancia de favorecer un mix comercial que otorgue al área unas características únicas, que favorezca una experiencia de compra positiva, huyendo de

¹⁷ El autor destaca cómo esta capacidad ha sido una dimensión poco estudiada de forma pormenorizada, pero teniendo en cuenta la evolución de la población y la interrelación cultural que se da en las ciudades es un aspecto a considerar. En el caso español, destaca las experiencias llevadas a cabo en algunas ciudades como por ejemplo, Barcelona, en el barrio de Ciutat Vella, en el que se utiliza el comercio como elemento revitalizador de áreas deprimidas y en concreto se destaca su labor como punto de encuentro entre población inmigrante y población autóctona de áreas deprimidas (Cegri, 2005).

ofertas clónicas a las de otras ciudades (Padilla *et al* 2009, Zorrilla, 2005). La proliferación de grandes cadenas en los principales ejes comerciales está propiciando, a nivel global, la expulsión del mercado del comercio independiente¹⁸, lo que conduce a la homogeneización de los centros urbanos y por ende su falta de diferenciación (Bennison *et al*, 2007).

Son estas empresas locales las que son capaces de aportar una identidad¹⁹ propia a la ciudad, no sólo por su oferta diferenciada sino también por su relación e implicación con el entorno. Las conexiones a pequeña escala que se desarrollan en estos comercios independientes, cuyos propietarios son parte de la ciudad, y el propio proceso de negociación entre comerciantes y clientes favorece la existencia de dos elementos cruciales en la vida urbana, la familiaridad y la conexión con lo nuevo al mismo tiempo (Zukin, 2012, p.282). Todos tienen una influencia en la comunidad y la personalidad de las personas encargadas de estas empresas, también entra en este concepto (Brandes, 2000)²⁰.

Por tanto podemos afirmar que existe consenso en el papel que juega la actividad comercial tanto en el surgimiento de las ciudades como en su evolución socio económica para que se de una vida dinámica en las mismas. *“El comercio hace más que crear ciudad: Es uno de los motores de la vida de la ciudad.”* Rodríguez Avial (1998, p. 109).

A pesar de todo, esa función sólo será real si el comercio interactúa y adopta un papel proactivo en la generación de interrelaciones con el resto de variables que

¹⁸ Castillo y López (2009) destacan cómo esta expulsión viene provocada en muchas ocasiones por el incremento en la renta de los locales. Cuando se lleva a cabo con éxito la revitalización comercial de un área concreta, se produce inevitablemente un incremento de valor de la propiedad en esa zona, lo que puede provocar un encarecimiento en los alquileres de los locales que el pequeño comerciante en ocasiones no puede asumir, por lo que esos locales son ocupados por las grandes cadenas.

¹⁹ Este concepto de identidad será tratado con mayor profundidad al analizar los condicionantes de la competitividad urbana con mayor profundidad

²⁰ Por eso se necesitan personas creativas en los negocios. Su capacidad de innovación se reflejará en la personalidad del área en la que actúen.

conforman la ciudad. La interacción del comercio con las demás utilidades que la ciudad aporta al consumidor es lo que hace que la imagen que posea éste de la localidad sea única (Warnaby,1998, p.57). Si el comercio es capaz de desarrollar esa actitud proactiva, entonces incidirá muy favorablemente en la salud del centro urbano, y desarrollará todo su potencial como dinamizador de la calidad de vida de sus habitantes, generando externalidades positivas en dichas áreas urbanas (Ezquiaga,1999; Ravenscroft, 2000; Varela 2008).

Al mismo tiempo su capacidad de influencia tampoco depende exclusivamente de su actividad particular. La actividad comercial se lleva a cabo en un espacio público y las actuaciones que las administraciones desarrollan en él afectan y determinan la evolución de esta actividad privada. Por ello es imprescindible que si queremos que la ciudad se desarrolle y evolucione “como un todo”, se incluyan las aportaciones tanto de las administraciones públicas como del sector privado en los procesos de planificación urbana y, en concreto, en la planificación urbano-comercial (Guy, 1994). La actitud proactiva y la capacidad innovadora del sector comercial debería favorecer unos procesos de colaboración con las administraciones públicas que potencien la interconexión de todos los sectores implicados en la evolución de la ciudad. El comercio puede ejercer ese papel catalizador, capaz de favorecer la generación de las conexiones necesarias entre todas las actividades urbanas incidiendo así en la mejora de la competitividad de la propia ciudad, aspecto este último que analizaremos con mayor profundidad a continuación.

2.2.- COMERCIO Y COMPETITIVIDAD URBANA

Analizado el papel de comercio en el origen y evolución de las ciudades, así como su incidencia en la calidad de vida de los ciudadanos, consideramos necesario valorar el papel que actualmente ejerce en el contexto urbano como factor de competitividad. Para ello vamos a contextualizar previamente dicho concepto de competitividad al ámbito urbano.

Aún siendo cierto que la evolución de las ciudades difiere de unas a otras, la mayor parte de ellas comparten problemas similares.

Desde el nacimiento de las ciudades, éstas han constituido el espacio idóneo para interrelacionarse, ocupando la actividad comercial un papel principal en este proceso. Sin embargo, a lo largo de las últimas décadas del siglo XX ha sido evidente el proceso de transformación acontecido en estos núcleos urbanos. Aspectos tales como la legislación urbanística que ha propiciado en muchos casos dificultades en el acceso a las ciudades o el desarrollo de una periurbanización de las mismas, los cambios experimentados por los consumidores (Castresana, 1997) y el proceso de transformación del sector de la distribución comercial, caracterizado tanto por la concentración empresarial como por la descentralización de sus instalaciones, (Warnaby, 1997, 1998), son aspectos que han favorecido el traslado del consumidor hacia la periferia de las ciudades, abandonando el centro comercial urbano, con la consiguiente pérdida de atractivo por parte de éstos y el incremento de la inseguridad ciudadana.

Esta situación, contrasta por otra parte, con la realidad global que nos rodea, en la que a pesar de todo, las ciudades siguen siendo el motor de la economía. El 80% de la población europea vive en ciudades y es en estas zonas urbanas, donde se ofrecen mayores posibilidades de creación de empleo y de mejora de calidad de vida. Existe además una oportunidad que es necesario aprovechar y es que tras una etapa de infravaloración económica, cultural y política en los años 50 y 60, la ciudad ha pasado a ser consideradas un elemento clave de la riqueza social y económica (Comisión para el Desarrollo Urbano sostenible en la UE, 1998). La apuesta por parte de muchas administraciones públicas por la regeneración de los centros urbanos a nivel global, ha favorecido la vuelta de la población a los mismos (RAE, 2013) y las ciudades son consideradas como los lugares privilegiados para poner en marcha la evolución de la sociedad en la denominada por Scott (2011) "*tercera oleada de la ciudad*", que se caracterizaría por una sociedad apoyada en las nuevas tecnologías

combinadas con una actividad urbana basada en el conocimiento y en la cultura (Lazzerati, 2012).

Ahora bien, esta importancia de las ciudades no supone necesariamente un entorno favorable para todas ellas. Las ciudades y sociedades de todo el mundo están sufriendo, desde finales del siglo XX una profunda transformación histórica estructural. La dispersión espacial de las actividades productivas, los cambios producidos en las pautas de consumo de los consumidores mundiales, la concentración en muy pocos lugares de las funciones financieras y políticas mundiales, la masiva utilización de las tecnologías de la información y la falta de adaptación de algunas ciudades a esta realidad, supone una amenaza para gran parte de los núcleos urbanos. El proceso de globalización de la economía y la comunicación ha cambiado nuestras formas de producir, consumir, gestionar, informar y pensar. Se apunta incluso hacia un mundo organizado en torno a redes de comunicación de larga distancia que conecten entre sí los distintos centros de producción y de dirección e incluso los residenciales (Borja y Castells, 1997). Cabría preguntarse si todo esto puede significar la posible desaparición de las ciudades como forma de relación. A priori, la respuesta sería negativa y en esta tesis abordaremos el papel del comercio como factor competitivo.

Las ciudades continúan siendo sistemas vivos pero como tales sistemas, muy sensibles a los cambios de entorno. Nos encontramos ante una realidad caracterizada por una intensa competencia entre ciudades, con el objetivo de captar o incluso retener actividades económicas y población, de tal forma que efectivamente la incapacidad en algunas localidades para afrontarlos puede suponer un grave deterioro de su salud social y económica (Fernández Güell, 1997, pp. 42-45) y por tanto la pérdida de capacidad competitiva frente a otras opciones urbanas. Esta competencia entre ciudades no es algo nuevo en el ámbito urbano; ha sido una característica repetida a lo largo de la historia. La diferencia es que en la actualidad se ve acentuada por la facilidad de movilidad de la población mundial (Murray, 2002). Es necesario reinventar la ciudad; relanzarla como forma dinámica de relación pero dentro de una gestión global, es decir, *“construir una relación dinámica entre lo local y lo global”*

(Borja y Castells, 1997, p.13) que favorezca la evolución de la ciudad en un entorno de competencia urbana a nivel mundial constituyéndose en uno de los principales actores del cambio que se plantea con la globalización. (Dachevsky, 2001)

A pesar de todo, el análisis de la capacidad competitiva de las ciudades no resulta sencillo tal y como desgranaremos a continuación.

2.2.1- La competitividad como concepto aplicable al ámbito urbano

El concepto de competitividad es una noción sobre la cual caben diversas interpretaciones en función del origen de su estudio, que bien puede ser empresarial, gubernamental o económico, entre otros (Porter, 1991, p.14). En el caso empresarial la ventaja competitiva se reflejaría en la obtención de unos rendimientos superiores a los de los competidores procedentes de su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los cuales esos competidores carecen o tienen en menor medida que ellos. Esto nos hace pensar en la idea de “excelencia”, con características de eficiencia y eficacia de la organización y cabría pensar en extrapolar ese concepto de excelencia a la gestión de la ciudad. De hecho, es un término que ha sido incorporado al discurso de los representantes públicos de una forma constante y trasladado al ámbito urbano en un intento de conocer la manera en la que deberían actuar los gobernantes en la planificación local (Lever y Turok, 1999).

Sin embargo, ya hemos adelantado que esto no es tan sencillo. Al analizar la competitividad urbana se utilizan, en muchos casos, los atributos competitivos de las empresas como si los núcleos urbanos fueran organizaciones empresariales con el único objetivo de la maximización del beneficio, cuando claramente no es así. Existe la creencia de que las ciudades pueden ser tratadas como “*cajas negras*” (Lever, 1999, p. 1030), en las cuales determinada variable es la responsable de su competitividad.

Tal y como expone Hospers (2010), la ciudad no se puede gestionar como un producto de consumo o como una empresa y su competitividad no dependerá de las

mismas variables que la competitividad empresarial (Bañales *et al*, 2015). Una ciudad exitosa, no es analizada únicamente por su tasa de crecimiento económico o rentabilidad, como es el caso empresarial; el fenómeno de la competitividad urbana es complejo y multidimensional de tal manera que su análisis debe incluir multiplicidad de criterios como puede ser la distribución de la renta, el desarrollo económico, sostenibilidad y calidad de vida, entre otras variables (Lever, 1999; Singhal *et al*, 2013).

Siguiendo con la línea argumental del epígrafe anterior, la ciudad se caracteriza por la diversidad de usos; de ahí que sean múltiples los actores que se ven involucrados en su gestión y por lo tanto que influyen, con su actividad, en las posibilidades competitivas de la localidad. Asimismo los límites de la propia ciudad, al contrario que en el caso de la organizaciones, no siempre están claros; Warnaby (2009) en referencia a esta falta de definición de los límites exactos de la ciudad, habla de “*la borrosidad de lugar*”, en el sentido de que la imagen de la ciudad en ocasiones excede los propios límites físicos de la localidad y, por lo tanto, las variables de gestión que influyen en su competitividad exceden la competencia de sus gestores. Y a esto habría que añadir el hecho de que la capacidad de gestión urbana se ve influida por presiones políticas que en el caso de las empresas no existen, por lo menos de manera explícita (Hospers, 2010).

Por ello, en una primera aproximación al término “ciudades competitivas” nos alejamos del ámbito empresarial y hacemos referencia a aquellas ciudades que consiguen un lugar privilegiado en el mercado internacional y nacional y que son capaces de atraer visitantes, inversiones, generar empleo y mejorar la calidad de vida de sus habitantes o competir por lograr financiación para llevar a cabo las transformaciones necesarias en sus infraestructuras, equipamientos culturales o comerciales, o bien por la atracción de acontecimientos deportivos, culturales, de ocio y entretenimiento (Cabrero *et al* 2003; Cuadrado y Rubalcaba, 1998; Elizagarate, 2003 y 2008; Porter, 1991; Singhal *et al*, 2013). Tal y como señala Elizagarate, (2003 y 2008), tradicionalmente la referencia a la atracción de las inversiones, se centraba en

poder conseguir la implantación de centros de producción en el territorio. Sin embargo en la actualidad las ciudades se centran en conseguir atraer todo aquello que genere riqueza y empleo en el lugar, independientemente del sector de actividad. Esta evolución en la capacidad de generación de riqueza es tenida en cuenta por Kresl y Singh en los dos estudios que ambos autores llevaron a cabo en los años 1999 y 2012 y en los que planteaban la utilización de una serie de indicadores para medir el nivel de competitividad urbana. Si en 1999 uno de los indicadores utilizados para el análisis fue el crecimiento del valor de sus manufacturas, en el año 2012 este índice, relacionado con la producción, fue desechado ya que se observa que las empresas de producción dejan de ser decisivas en la vida urbana y es sustituido por el crecimiento porcentual de los salarios. El hecho de poseer una masa de empresas de fabricación fuerte no se relaciona necesariamente con un índice de competitividad mayor, pasando a ser más una opción estratégica que un indicador de competitividad. Las ciudades van cambiando y, por tanto, las variables que favorecen su competitividad también, tal y como analizaremos más adelante.

El objetivo por tanto, es aparecer en el listado de “ciudades posibles” en la mente del posible residente, inversor o turista y para ello deben ser capaces de crear un entorno físico, tecnológico y social que propicie esta capacidad de atracción. Sería una situación similar a la empresarial, pero que en este caso requiere la actuación sobre diversos factores, que son analizados desde diferentes puntos de vista según las funciones urbanas en las que nos centremos y entre las que destacamos, tal y como hemos defendido anteriormente, la actividad comercial, aspecto que será analizado a continuación.

2.2.2.- Condicionantes y factores de competitividad urbana

Los factores que afectan a la competitividad de las ciudades son analizados por la literatura desde distintos áreas de estudio, y de ahí que podamos encontrar ejemplos en los que elementos como la cultura o las industrias creativas, entre otras funciones (Collins y Fahy, 2011; Comisión Europea, 2010; Gilboa y Herstein, 2012; Hannan, 2012; Lazzaretti, 2012; Miles, 2005; Quinn, 2005) se consideran como algunos de los ejes básicos sobre los que incidir en la búsqueda de esa mejora de la competitividad. Sin embargo en nuestra investigación mostramos como existe un consenso en la comunidad científica acerca de la capacidad del comercio urbano en el objetivo de mejora de competitividad. Es por ello que a continuación analizaremos en profundidad, en primer lugar las características que condicionan la competitividad urbana posteriormente, los factores que inciden en la misma, con el fin de identificar explícitamente el papel del comercio en ambos casos.

2.2.2.1.- Condicionantes de la competitividad urbana

Tal y como se ha señalado, las definiciones aportadas por la bibliografía acerca de lo que se considera ciudad competitiva, se basan en la capacidad de atracción de las mismas. En un primer momento esta capacidad de atracción se asignó a los “*territorios*”, de forma genérica (Porter, 1991, p.13) en la medida en la que se consideraba que eran las naciones las que eran capaces de facilitar las actividades económicas con actuaciones gubernamentales a nivel macroeconómico. Sin embargo esta capacidad de actuación va modificándose y la posibilidad de favorecer esos espacios con características físicas, tecnológicas, sociales, ambientales e institucionales propicias para atraer esas actividades económicas se traslada a la ciudad (Cabrero, 2003; Porter, 1995).

La realidad caracterizada por una liberalización en los mercados, favorece que las ciudades adquieran una mayor importancia económica, así como una mayor conciencia, por un lado, de la gran responsabilidad que adquieren en la planificación

económica general ²¹ y por otro del riesgo derivado de su exposición a todo cambio económico que se produzca. La mayor parte de las empresas exitosas tienden a concentrarse en determinadas ciudades o regiones donde buena parte de las ventajas son locales, por lo que mientras las autoridades nacionales tiene una responsabilidad en la mejora industrial, las autoridades locales tienen la capacidad de crear condiciones para potenciar el desarrollo y la innovación a nivel local (Kresl y Gappert, 1995).

Ahora bien, desde los primeros análisis de Porter (1991) hasta ahora la realidad ha cambiado en este sentido y la globalización ha modificado sustancialmente el análisis de la competitividad. Así a partir de una exhaustiva revisión bibliográfica y que se citará a lo largo de nuestra exposición, hemos identificado las circunstancias que condicionan la competitividad urbana en este contexto globalizado y que resumimos en la tabla 2.2.

Tabla 2.2: Condicionantes de la competitividad de la ciudad

Competitividad de la ciudad en un escenario global	
1.- Potenciación de las actuaciones de los gobiernos locales frente a los gobiernos nacionales	Competencias de gobiernos nacionales se ceden a organismos supranacionales. Emergencia de liderazgo político local.
2.- La importancia de la identidad de la ciudad y del comercio	Ventajas competitivas tanto económicas como sociales. Identidad de la ciudad como variable diferenciadora
3.- Necesidad de resiliencia en la ciudad	Desarrollo endógeno para hacer frente a los cambios. Innovación desarrollada en el contexto social urbano.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la tabla anterior, vamos a analizar los condicionantes y la realidad que rodea a la competitividad en la ciudad de manera más exhaustiva.

²¹ La gestión que se lleva a cabo en las ciudades en relación a las empresas que operan en su área de influencia se han convertido en un elemento que puede favorecer y facilitar la actividad de dichas empresas e incidir de esa forma en su posición competitiva frente a otros competidores.

- 1) En primer lugar se ha producido un cambio sustancial en las posibilidades de actuación de los gobiernos a nivel nacional frente a los gobiernos locales.

Las posibilidades de los gobiernos nacionales de intervenir directamente en las políticas económicas se han reducido drásticamente, a favor de organismos internacionales como la OMC (Organización Mundial de Comercio) a nivel mundial, o el BCE (Banco Central Europeo) a nivel europeo.

Asimismo, la constante dicotomía entre áreas urbanas y áreas rurales históricamente ha generado en las ciudades la impresión de que las autoridades no eran capaces de entender las necesidades de financiación de la parte urbana y la influencia de estas sobre la productividad nacional, frente a las demandas históricas de las áreas rurales. En este contexto, los líderes locales conscientes de esta situación, han tomado la iniciativa desarrollando aportaciones vitales para la competitividad de las ciudades que gestionan. Son los gobiernos locales los que pueden diferenciar unas regiones de otras respecto a su capacidad de atracción de nuevas inversiones (Kresl y Gappert, 1995; Kresl y Singh, 2012) al mismo tiempo que pueden favorecer su capacidad para atraer y retener el talento y la fuerza laboral que esa industria futura va a necesitar (Kresl y Singh, 2012). La mayor flexibilidad, cercanía al habitante de la ciudad y capacidad de maniobra de los gobierno locales frente a los nacionales²², favorecerá una interrelación más eficaz entre la economía urbana, la tecnología, la cultura y las sociedad (Borja y Castells, 1998, p.14-19).

- 2) En segundo lugar, el redescubrimiento por parte de los investigadores de la importancia de la identidad propia de la ciudad está afectando al análisis de la competitividad de las ciudades (Brandes *et al* 2000; Hospers, 2010; Lazzereti,

²² Con el término “capacidad de maniobra” nos referimos a la mayor capacidad de actuación de las administraciones locales en su territorio, pero siempre y cuando estén dotados de unas buenas condiciones de financiación. En la actualidad, en el caso español, es precisamente la falta de financiación adecuada la que limita la capacidad de actuación de las entidades locales (Suárez *et al*, 2008).

2012; Lorentzen, 2009; Miles, 2005; Murray, 2002; Sassen, 2013; Sepe, 2010; Zukin, 2012).

La ventaja competitiva de las ciudades, depende tanto de factores económicos como de factores sociales y entre estos últimos, y relacionado directamente con el factor humano (Lazzeretti, 2012; Vegara 2004) destacamos la identidad de la ciudad y la influencia del comercio en la misma, tal y como vamos a explicar.

El crecimiento económico de las inversiones, la implantación de nuevas empresas, la puesta en marcha de iniciativas económicas por parte de los inversores locales, el aumento en términos de ingresos reales, son variables económicas que se han tenido en cuenta de forma habitual en la medición de la competitividad. Sin embargo tan importante como estos factores, es la necesidad de que la ciudad consiga actuar sobre otras variables como la calidad de vida de los ciudadanos, el desarrollo sostenible del núcleo urbano, la facilidad con la que puedan ejercer sus actividad los empresarios y trabajadores y la experiencia en la ciudad de los visitantes (Elizagarate, 2008 y 2003; Lever, y Turok, 1999). Todo esto nos lleva a analizar un conjunto de variables que son más difíciles de medir, pero no por ello menos importantes entre las que destacamos la identidad de la ciudad²³.

Murray (2002) destaca cómo en el proceso de promocionar los núcleos urbanos, existe una tendencia a ignorar la idiosincrasia de la ciudad y su identidad²⁴. Esto puede provocar un efecto de percepción indiferenciada sobre las ciudades, tal y como hemos señalado en el apartado anterior, que hace que cada vez sea más difícil diferenciar unas de otras, disminuyendo por tanto su

²³ En el apartado anterior ya se ha hecho referencia a este concepto desde el punto de vista de la influencia en la calidad de vida, pero debido a la incidencia que ésta tiene en la competitividad creemos necesario incidir en su importancia de manera más detallada.

²⁴ Lo habitual es fijarse en los más característico de las localidades (edificios, historia, etc.) resaltando un conjunto de estereotipos, en muchas ocasiones relacionados con la historia y el pasado.

capacidad para competir²⁵. Las ciudades no son sólo un simple producto que debe ser promocionado, como si fueran una serie de características o beneficios ficticios, sino que hay considerarlas como entidades con una vida, un espacio y una cultura, para vivir y ser vividas. Se pueden entender como conjunto de ideas, que han sido puestas en el mismo lugar por diferentes grupos durante muchos años y se definen o forman, a partir de las acciones de sus habitantes y por las propias percepciones que cada uno tienen de ellas (Murray, 2002, p. 13). Para cada persona existe una ciudad distinta en la misma localidad, con lugares que tienen significados diferentes y esta diferencia que se basa en una identidad propia es la que determina su capacidad de atracción. La diferenciación y el carácter único de un espacio es el resultado de la relación entre los edificios, la historia, la cultura pero también de las prácticas sociales de un lugar (Hanan, 2012).

Teniendo en cuenta lo señalado, la identidad es un fenómeno “*socio-espacial*” (Neill, 2004) y podemos definirla como “*un sentimiento de pertenencia a un lugar, que si es compartido por una mayoría de sus habitantes puede pasar a ser un indicador de un alto nivel de vida*” (Murray, 2002, pp. 72-79) y con ello un condicionante que favorece la competitividad de dicho lugar (Sepe, 2010). Es decir, este sentimiento de pertenencia es además uno de los elementos que puede favorecer el éxito de los planes de desarrollo urbano. No es suficiente con la existencia de grandes inversiones financieras para eventos culturales o proyectos empresariales; la población debe considerarse parte de los mismos (Miles, 2005).

Así, la capacidad de atracción mejora con un alto nivel de calidad de vida, y este a su vez depende de la posibilidad de desarrollar actividades

²⁵ El autor va más allá en sus críticas, señalando que en la mayor parte de los proyectos se aplican las mismas “*sosas*” recetas para todas las localidades, basadas en el mismo tipo de instalaciones o elementos de atracción (Murray, 2002, p.6).

económicas, de la variedad comercial, de las facilidades culturales, de la calidad escolar, de las alternativas de ocio y de bajos niveles en los índices de criminalidad, entre otros elementos. Pero en el centro de su identidad se encuentran sus habitantes, sus negocios, sus instalaciones y el propio paisaje y será una realidad cuando estos habitantes se consideren parte implicada del desarrollo urbano. Es importante dirigirse no sólo a los turistas y centrarse para ello en promocionar la ciudad, sino también a las personas o público que posea algún tipo de vínculo emocional o socioeconómico con el municipio favoreciendo así el mantenimiento de la identidad de la localidad (Hospers, 2010)²⁶.

Ese mantenimiento de la identidad, no significa que la ciudad no evolucione, pero esa evolución será el resultado de la cohesión e interacción de sus habitantes. Históricamente, las ciudades han tendido a transformar los posibles conflictos en nuevas formas de entender la ciudad y esta capacidad implica la posibilidad de desarrollar nuevas identidades (Sassen, 2013). La identidad no es simplemente un producto del momento sino de la evolución y la adaptación de los habitantes de la ciudad, para lo cual será necesaria lograr un equilibrio entre los logros del pasado y las ambiciones del futuro (Miles, 2005).

Vemos por tanto, como el papel de los agentes locales en este concepto, el valor de los emprendedores, su capacidad para aprovechar recursos y aptitudes, su iniciativa, son determinantes (Vegara, 2004). Y es en todo este proceso donde se comprueba explícitamente el papel que juega el comercio urbano independiente de proximidad. Este comercio forma parte de la historia de la localidad configurando la estructura tanto económica como

²⁶ Elías Mas (23 de julio de 2013), Director del gabinete de Arquitectura del consistorio bilbaino durante catorce años, en su análisis de la evolución urbanística de la ciudad de Bilbao, aun reconociendo el incuestionable éxito de la misma, señala también un aspecto a revisar en este proceso y es que en su opinión *“la reforma de la ciudad bajo el patrón de los rankings y la globalización le ha sesgado parte de su identidad”* (Noticia publicada en El Correo, 23 de julio de 2013, p.2)

geográfica de sus calles. Para mejorar la competitividad de la ciudad es necesario un desarrollo progresivo de todos los aspectos urbanos, “*traspasar los límites sectoriales y experimentar*” (Murray, 2002, p.17). En este contexto, el término vitalidad cultural, se ajusta a la necesidad de incluir al comercio en el análisis de la competitividad urbana. Murray (2002) entiende por vitalidad cultural el resultado de la actuación conjunta de todas las actividades económicas de la ciudad y que forma parte de los habitantes de la misma. Es decir lo identifica como algo más allá de la gestión de eventos culturales. Por tanto esta vitalidad forma parte de la identidad de la ciudad, con lo cual el comercio, que describe la ciudad misma, es un elemento a considerar.

Los procesos de desarrollo de la ciudad no deben provocar que nuevas estructuras terminen de forma fulminante con antiguas actividades e identidades urbanas. El patrimonio cultural de un área se centra principalmente en los elementos tangibles del mismo. Pero hay espacios urbanos que no pueden meterse en un museo: calles, esquinas, parques, que son el punto donde se desarrollan las interacciones necesarias a partir de las cuales se produce la cultura urbana. Tanto los lugares como las relaciones que en ellos se producen forman parte del patrimonio intangible y del denominado “*ecosistema cultural*” (Zukin, 2012) entendido, como el conjunto de redes culturales compartidas que facilitan la interacción cultural, económica y social entre los miembros del grupo. Tal y como entendemos este ecosistema podemos afirmar que está formado por las relaciones entre los habitantes de los espacios autóctonos que se desarrollan tal y como mencionaba Jacobs (1961) en las aceras por las que pasan, en los centros culturales, en los restaurantes y cafeterías y en el comercio local. Es decir, la importancia de los pequeños comercios localizados en las calles comerciales es vital. Su uso diario como centro de relaciones les hace configurarse como los espacios de relación por excelencia (Calderwood y Davies, 2013; Zukin y Kosta, 2004) y por lo tanto forma parte de la identidad de la ciudad y afectan a su capacidad atracción. La

caída fulminante de un comercio genuino y competitivo, sustituido por fórmulas clónicas en las ciudades, actuará directamente contra la identidad y por ende contra la competitividad de la ciudad.

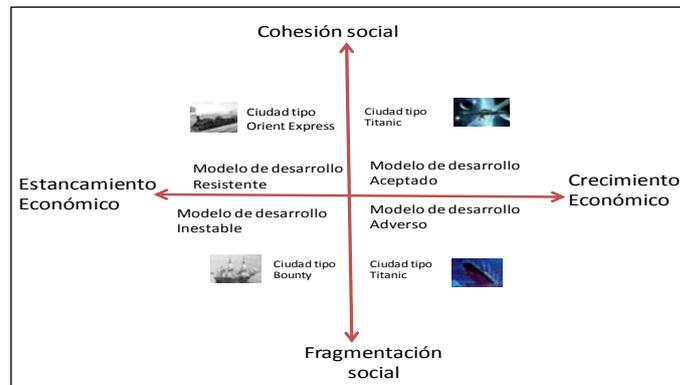
3) En tercer lugar, en este entorno global, hay que considerar la resiliencia de las ciudades como otro de los elementos que condicionan la competitividad.

Este término hace referencia a la capacidad humana de asumir con flexibilidad situaciones límite y sobreponerse a ellas (R.A.E). En el caso de las ciudades se definiría como la capacidad de los entornos urbanos para reaccionar y adaptarse a los cambios tanto externos como internos. El mero desarrollo económico de la ciudad, la posibilidad de atraer nuevas empresas o inversiones no es suficiente para definir una ciudad como competitiva, sino que ese desarrollo económico debe ser capaz de favorecer la habilidad de las ciudades para reaccionar a estos cambios y renovarse, reorganizarse y desarrollarse utilizando para ello sus recursos locales (Lazzeretti, 2012).

Si una ciudad no quiere estancarse, debe reinventarse continuamente. Se trata de que la ciudad sea capaz de adecuarse a los requerimientos de un mercado en *“metamorfosis constante, para seguir siendo competitiva, deseable y necesaria”* (Dachevsky, 2001, p. 24) sin perder por ello su identidad, para lo cual es necesario mantener la implicación y participación y la cohesión social en la localidad.

Atendiendo a los niveles de cohesión social y de crecimiento económico, Dachevsky presenta una clasificación de los modelos de desarrollo de la ciudad, que refleja la capacidad de reacción de cada uno de ellos a los cambios en el entorno de la siguiente manera (Ver gráfico 2.1.).

Figura 2.1: Clasificación de ciudades en función de su modelo de desarrollo



Fuente: Dachevski (2001) pp. 143-145

- a) Desarrollo inestable: Reflejaría la realidad de una ciudad estancada en la que los problemas económicos llevan a una fragmentación social. En este modelo priman las amenazas tanto de la competencia externa como de interna. La ciudad deja de ser atractiva por lo que no existen nuevas inversiones y las empresas existentes abandonan la localidad²⁷.

- b) Modelo Adverso: Modelo basado en un rápido crecimiento económico que en principio se piensa que pueda sostenerse en el tiempo. Pueden relacionarse con proyectos basados en la ostentación a través de la arquitectura y proyectos altamente significativos con una intensa promoción internacional, pero sin ningún tipo de análisis de su identidad ni participación de los sectores económicos locales, entre ellos el comercio²⁸.

²⁷ El autor utilizando símiles cinematográficos, lo asemeja con un modelo Bounty en recuerdo del amotinamiento en el barco del mismo nombre. Es decir modelo relacionado con crispación, "violencia, guetos, desobediencia social, es decir: la ciudad de nadie".

²⁸ En este caso la semejanza que utiliza Dachevski es muy ilustrativa y sería el Modelo Titanic.

- c) Modelo resistente: En este caso se trata de un desarrollo urbano que se basa en un crecimiento económico moderado, con una relativa distribución de la riqueza. Es un modelo de ciudad tradicional en el que la innovación urbana está limitada y en el que se busca mantener niveles aceptables de calidad de vida para sus ciudadanos. Gozan de ciertas ventajas competitivas que se han adquirido a lo largo de los años, pero en el contexto actual deben modificarlas porque no se adecúan a la competencia global entre ciudades²⁹. Por rica que sea la herencia, es necesario mantener y generar continuamente nuevo valor en un entorno competitivo (Rebollo y Casares, 2006)
- d) Modelo Aceptado: Este es el modelo que debe guiar a las ciudades que quieren ser competitivas y se basa en escenarios de crecimiento económico constantes y sólidos, con una competencia fuerte pero al mismo tiempo una cohesión social firme y una identificación de los agentes locales con el proyecto, lo que favorece un alto nivel de innovación tanto a nivel urbano como en los términos de cooperación entre los colectivos implicados en el desarrollo urbano³⁰.

Las actuaciones para poder adoptar este modelo varían en función de la ciudad analizada y están llenas de matices y de interrogantes, pero entre ellas, a las que los especialistas optan por dar más importancia son aquellas relacionadas con el desarrollo endógeno y que dependen de una respuesta local y ajustada ante los factores de cambio. Esto favorecerá que sea la propia

²⁹ Nos encontramos ante la ciudad "Tipo Orient Express"

³⁰ Estamos ante el modelo a seguir, el "*Modelo Enterprise, con una base cimentada en la modernidad, la innovación social, cultural y productiva*" (Dachevski, p. 145).

ciudad, a través de sus factores internos, la que favorezca o potencie los procesos de cambio (Vegara, 2004). En la medida en la que las personas son capaces de reaccionar a los cambios, de ser resilientes, así serán las ciudades Cowell (2013).

La apuesta por la promoción de actividades creativas e innovadoras es una necesidad y en esto el patrimonio material e inmaterial de la ciudad es un elemento clave (Lazzeretti, 2012) dentro del cual la existencia de un comercio innovador y adaptado a las necesidades de los consumidores urbanos, sean residentes, turistas o posibles inversores, puede ser un elemento catalizador (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Río y Chamusca, 2014).

De manera explícita podemos observar como una composición y oferta específica de actividades y servicios propicios, entre los que se encuentra una oferta comercial innovadora, favorece el nacimiento o instalación de empresas de un cierto perfil (Vegara, 2004). Pero no hay que olvidar su potencial social y el papel que juega en la reproducción del sentimiento de identidad y pertenencia señalado anteriormente. El comercio urbano forma parte del espacio público de la sociedad, favorece el desarrollo sostenible y reflejan la imagen y la historia de la comunidad. Los comerciantes y sus clientes con sus actuaciones, incluso, fortalecen la producción social de una auténtica comunidad histórica (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Zukin, 2012).

Esta labor social puede parecer alejada del proceso de innovación necesario para favorecer la resiliencia de la ciudad, pero no es así. Las características de los comerciantes, sus redes relacionales, su capacidad de inversión y por supuesto de innovación son características determinantes en la calidad de la habitabilidad de las zonas urbanas (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014) y en su capacidad de innovación.

Hay que considerar que la historia, la cultura y las instituciones de cada localidad se entrelazan con la innovación tecnológica necesaria en los procesos

de cambio y la conectividad que favorece el comercio es, asimismo, uno de los factores que mejorará la productividad de la localidad (Esteban, 2000, p. 17). La generación de espacios donde se potencien las relaciones informales, como las que se dan en este tipo de establecimientos, es un elemento que no sólo favorece la cohesión social necesaria para encarar procesos de innovación en el ámbito urbano, sino que esas relaciones informales son en muchos casos los foros en los que se desarrolla de manera más espontánea la creación de nuevas ideas básicas para innovar. Los mayores niveles de innovación se producen cuando hay una concentración de personas interactuando, formando los denominados “*Ecosistemas de la Innovación*” (Vegara, 2011) de los que forma parte el comercio³¹.

Llegados a este punto, podemos resumir diciendo que la competitividad de las ciudades no es un concepto estático, sino que va evolucionando en la misma medida que evoluciona el entorno (Sáez y Periañez, 2015). Por ello la definición que se da ella en este momento debe recoger los condicionantes sobre los que hemos reflexionado. Proponemos la siguiente:

Ciudades competitivas serían aquellas ciudades que consiguen un lugar privilegiado en el mercado internacional y nacional y que son capaces de atraer visitantes, inversiones, generar empleo, retener talento, mejorar la calidad de vida de sus habitantes, competir por lograr financiación para llevar a cabo las transformaciones necesarias en sus infraestructuras, equipamientos culturales o comerciales, o bien por la atracción de acontecimientos deportivos, culturales, de ocio y entretenimiento, favoreciendo su resiliencia y su capacidad

³¹ La importancia de estas relaciones informales son destacadas por Oldenburgh (1991) cuando para describir las zonas residenciales periféricas de las ciudades americanas afirma que “*La vida diaria en este tipo de urbanizaciones y barrios dormitorio, es como una escuela de primaria sin recreo o como realizar un esfuerzo en un partido de softball sin el premio de quedar después a tomar unas cervezas con los demás*”. Es decir este tipo de entornos en los que no hay interconexiones no son el lugar donde desarrollar la innovación y favorecer la resiliencia de la ciudad.

de convertirse en el motor de cambio del entorno, a través de la implicación de todos los agentes, todo ello impulsado por un liderazgo local participativo.

Teniendo en cuenta esta propuesta de definición de ciudades competitivas, vamos a pasar a continuación a estudiar aquellos factores que posibilitan esta competitividad, destacando nuevamente el papel del comercio en este proceso.

2.2.2.2.- Factores de competitividad urbana.

Lograr una ciudad competitiva implica trabajar sobre una serie de factores que además permitan mantener dicha posición a lo largo del tiempo, considerando en todo momento los condicionantes citados en el apartado anterior³².

A continuación, analizaremos los factores señalados en la literatura científica con el objetivo de evidenciar el papel del comercio como actividad que incide en la competitividad del área urbana.

Conviene señalar, no obstante, que estos factores no son estáticos y que tanto su relevancia como su peso pueden ir variando en función de la evolución de la ciudad. Desde la identificación por parte de Kotler *et al* (1994, p. 99) de *“las inversiones que puede hacer una localidad para mejorar la calidad de vida, las inversiones y el turismo”*³³ hasta el momento actual, la literatura sobre los factores de competitividad ha ido recogiendo y reflejando los cambios en las

³² A pesar de la importancia que adquieren estos condicionantes en el análisis de los factores de competitividad urbana, es necesario tener siempre en cuenta que son circunstancias contextualizadas en un momento determinado, por lo que es necesario analizar su evolución y el surgimiento de nuevos condicionantes con el paso del tiempo.

³³ Estas “inversiones que puede hacer” se asemejan a los denominados factores de competitividad sobre los que deben trabajar las ciudades. Y la segunda mención al mismo término, se refiere a las inversiones potenciales que puede ser capaz de atraer de la ciudad por parte de empresas.

necesidades de los habitantes, de los turistas y de los posibles inversores. Las necesidades de estos públicos objetivos van cambiando a lo largo del tiempo y la ciudad y los factores que vamos a analizar también.

Para Kotler *et al* (1994) los factores sobre los que deberían trabajar las ciudades son elementos tangibles, y se resumen en los cuatro que presentamos a continuación:

1.- Diseño adecuado de la ciudad.

Definir un diseño “*adecuado*” es una realidad poco objetiva, ya que muchas veces depende del discurso y los debates públicos, que a su vez se ven influidos en la mayor parte de las ocasiones por el momento en el que se den (Czarniawska y Solli, 2001). Sin embargo, en nuestro objetivo por favorecer el desarrollo de una ciudad competitiva, apostamos por algunas de las recomendaciones aportadas por diversos autores y que consideramos pueden ayudarnos.

Para que un diseño se considere adecuado éste debe responder a una visión urbana global e integradora e incorporar tanto los aspectos estéticos de la ciudad como los aspectos humanos y sociales (Kotler *et al*, 1994), de tal manera que se favorezca la convivencia y el confort de los ciudadanos, una fácil orientación en ella, una imagen característica única y que además sea un diseño aceptado por sus usuarios a lo largo del tiempo (Green, 1992). En este sentido, una de las premisas dentro del movimiento de los “nuevos urbanistas”, para considerar que un diseño es adecuado, aboga por diseños basados en parámetros de aprovechamientos del espacio, con un crecimiento a partir de lo que denominan los principios de “desarrollo del barrio tradicional”. Es decir desarrollos caracterizados por usos mixtos frente a separación funcional, por escalas peatonales, manzanas no excesivamente grandes, por una alta densidad de construcción y que todo ello favorezca una

orientación del tránsito en la ciudad (Bartlett, 2003). La importancia del uso mixto del espacio urbano nos lleva a señalar de nuevo el papel que juega el comercio urbano en la competitividad de la ciudad, en este caso como parte del diseño de la misma.

A pesar de ello la realidad de muchas ciudades no responde a estas necesidades, bien por falta de planificación de su diseño o bien por la falta de acierto de estas planificaciones.

2.- Infraestructuras acordes al desarrollo del lugar.

La ciudad requiere de unas infraestructuras que favorezcan un nivel de calidad de vida a sus habitantes y visitantes y la productividad de las actividades económicas que se desarrollen en la misma, siempre bajo un diseño que posibilite el desarrollo sostenible de la ciudad.

3.- Servicios básicos, relacionados con la seguridad y la educación.

Unos servicios públicos básicos de calidad son un elemento claro de atracción de nuevas inversiones en la ciudad, entre las que se encuentran las inversiones comerciales. Esta capacidad de atracción disminuye claramente cuando se posee una imagen de ciudad peligrosa o con bajas tasas de educación.

4.- Atractivos de la ciudad.

Existen múltiples elementos que se pueden encuadrar entre los atractivos de una ciudad, desde monumentos, hasta elementos de la naturaleza, zonas comerciales, atracciones culturales y entretenimientos o incluso personajes famosos que despierten el interés de residentes, visitantes y empresas en general (Gómez, 2003). En este caso las ciudades no se encuentran en la misma posición de partida, pero cada

una debe analizar su situación y definir sus objetivos y estrategias, buscando siempre un elemento diferenciador.

Analizando estos cuatro factores, comprobamos cómo queda reflejada la influencia de la actividad comercial en la mejora de la competitividad. Por un lado es identificada de forma explícita como una de las actividades que deben incluirse dentro de la oferta de los servicios básicos de una ciudad competitiva y que forma parte de sus atractivos. Por otro lado, consideramos que dentro del factor denominado como “*infraestructuras*” de la ciudad, la influencia del comercio también es notable, aunque esta vez de una manera implícita, en la medida en la que es una actividad que, tal y como hemos demostrado en el epígrafe anterior, puede ser considerada como una de las infraestructuras que mejora la calidad de vida de sus ciudadanos.

A pesar de la idoneidad de los factores presentados, los propios autores Kotler *et al* (1994) señalan cómo el potencial de una localidad no depende únicamente propio lugar, del clima o de los atractivos naturales, que están representado por los factores mencionados, sino también a la voluntad de sus habitantes, a su habilidad, energía, valores u organización (Kotler *et al.* 1994), de ahí que nos decantemos por ampliar el análisis de los factores sobre los que actuar.

En esta línea y tras una revisión bibliográfica, utilizaremos las aportaciones de diferentes autores, Kresl y Gappert (1995); Lever y Turok (1999); Singh *et al* (2009) y Wong, (1998), para proponer un total de 13 factores, que clasificaremos en tres subgrupos, cuantitativos, semicuantitativos y cualitativos de acuerdo a la dificultad de su medición.

El primer subgrupo de factores, los cuantitativos, estaría formado por un total de 5 factores que se corresponden con los factores que Kresl y Gappert (1995) denominan económicos y que apoyan los presentados por Kotler *et al* (1994). En concreto están relacionados con la potenciación de la actividad

económica, las infraestructuras, la localización o atractivos de la ciudad, la estructura empresarial y la oferta de amenidades y ocio urbano. Como vemos, los factores de este primer bloque, son fácilmente medibles y constituyen la base para el desarrollo de cualquier actividad en la ciudad. Sin embargo todas las variaciones que se producen en las mediciones de los niveles de competitividad de las ciudades no responden en exclusiva a los mismos, sino que es necesario que al mismo tiempo se trabaje sobre una serie de factores de carácter más cualitativo.

Es por ello que planteamos la necesidad de trabajar sobre factores semicuantitativos y cualitativos que con un grado de intangibilidad superior a los primeros, reflejan la relación entre la parte visible y cuantificable de la ciudad y los usuarios de la misma, los ciudadanos, visitantes, empresas y administraciones (Capel, 1992; Gómez, 2003; Green, 1992; Lever, 1999; Lever y Turok, 1999 y Wong, 1998). Es decir, son elementos relacionados con las actuaciones de los usuarios en la ciudad y su relación con ella, que no se recogen en los factores cuantitativos, pero consideramos que deben ser tenidos en cuenta puesto que pueden aportar un elemento diferenciador a la competitividad. El grado de cuantificación entre semicuantitativos y cualitativos, también difiere, de ahí la separación planteada.

Los semicuantitativos, englobarían un total de 5 factores que se centran en el sistema de gobernanza, la colaboración público privada, la estrategia urbana, la conectividad entre individuos, empresas y administraciones y el nivel de flexibilidad institucional. Como vemos son factores que de manera explícita no parecen cuantificables, pero que de manera implícita se pueden plantear indicadores indirectos que permitan su cuantificación. Así en el caso de los sistemas de gobernanza basados en la colaboración público-privada, se puede medir entre otros elementos el número de acuerdos a los que llegan ambas partes, el número de organismos o plataformas creadas para canalizar esta colaboración, etc. La estrategia urbana se puede tangibilizar a través de un plan

estratégico y a través de diferentes planes sectoriales y en el caso de la flexibilidad institucional puede analizarse los resultados, más o menos ágiles de las normativas que se aplican, el tiempo que conlleva la apertura de nuevas empresas, la flexibilidad de las administraciones en la resolución de conflictos, entre otros.

Sin embargo, en el caso de los factores cualitativos, su medición es más difícil. Tal y como hemos dicho estos factores reflejan también el resultado de la relación de los usuarios de la ciudad con la misma, pero en este caso resultados más subjetivos. Estos usuarios son los que experimentan la ciudad, los que caminan por ella, visitan sus tiendas, gestionan empresas, y se relacionan con las administraciones públicas, entre otras cosas. Sus necesidades incluyen aspectos como la seguridad, las oportunidades de negocio, la movilidad, etc., todo ello relacionado con la parte tangible y física de la competitividad de la ciudad; pero también a través de esta relación con la ciudad y de la que establecen entre ellos, se identifican y desarrollan sentimientos de pertenencia y orgullo hacia la misma, por ejemplo, que afectarán a su imagen global (Green 1992) y por tanto a su competitividad. Los factores que planteamos en este tercer subgrupo son los basados en los valores humanos y empresariales existentes en la ciudad, el desarrollo de un entorno innovador y la imagen de la ciudad.

En la tabla 2.3 presentamos un resumen de los mismos y en ella se señalará en diferente color, azul o amarillo el papel del comercio en función de que esta implicación sea implícita o explícita, respectivamente.

A continuación, una vez argumentada la clasificación propuesta, pasamos a analizar más exhaustivamente cada factor y la influencia del comercio en cada uno de ellos.

Tabla 2.3: El comercio como parte de los factores de competitividad urbana

Factores		Implicación del comercio en su consecución	
Cuantitativos		Fuente	
1.- Potenciación de la actividad económica y fuerza laboral cualificada.	Factores de producción (Kresl <i>et al</i> 1995; Singh, 1999)	Parte de la actividad económica.	
2.- Infraestructuras acordes con las necesidades de la ciudad (Educación, transportes y telecomunicaciones).	Infraestructuras (Kresl <i>et al</i> , 1995; Kotler <i>et al</i> , 1994; Lever y Turok, 1999)		
3.- Potenciar la localización adecuada.	Localización (Kresl <i>et al</i> ,1995) Atractivos (Kotler <i>et al</i> , 1994)	La oferta comercial atractiva mejora su atractivo de localización.	
4.- Estructura empresarial local adecuada.	Estructura Económica (Kresl, <i>et al</i> 1995)	Equilibra la estructura empresarial entre grandes y pequeñas empresas a favor de las pequeñas y aporta una diferenciación en el necesario mix comercial que debe poseer la ciudad para resultar atractiva.	
5.- Oferta de amenidades y ocio urbano.	Ocio Urbano (Kresl <i>et al</i> , 1995)	Considerado como parte del ocio urbano.	
Semicuantitativos			
6.- Sistema de gobernanza efectivo	Gobernanza (Kresl <i>et al</i> 1995)		
7.-Colaboración público-privada.	Colaboración público-privada (Kresl <i>et al</i> , 1995, Nyseth y Sognnaes, 2013) Desarrollo empresarial (Singhal <i>et al</i> , 2009)	El comercio como agente económico urbano, debe colaborar con las administraciones. Las administraciones colaboran con el sector comercial favoreciendo sinergias dentro del sector y con otros sectores económicos de la ciudad.	
8.-Planificación estratégica de la ciudad.	Estrategia urbana (Kresl <i>et al</i> , 1995; Van den Berg y Braun, 1999). Diseño adecuado de la ciudad (Kotler <i>et al</i> , 1994).	La planificación comercial como parte de la planificación estratégica.	
9.- Fomento de las relaciones entre los individuos, empresas y administraciones. Conectividad social.	Relaciones de las administraciones con las asociaciones (Hanson, 2009) Relaciones de gobiernos con empresas (Kaivaini <i>et al</i> , 2002) Aspectos sociológicos de la ciudad (Gómez, 2001,2003) Relaciones entre empresas (Lever y Turok, 1999) Conectividad (Borja y Castell, 1998; Esteban 2000)	El comercio como parte de los agentes económicos que deben colaborar entre si en el ámbito urbano.	
10.-Flexibilidad institucional y coordinación entre entes públicos.	Flexibilidad institucional (Begg, 2002 y 1999; Borja y Castells, 1998; Kresl <i>et al</i> 1995; Esteban, 2000; Lever y Turok, 1999)		
Cualitativos			
11.- Potenciación y difusión de valores humanos y de una	Potenciación y difusión de valores humanos (Gómez, 2001	El comercio como espacio de convivencia y transmisor de valores.	

<p>cultura empresarial, que fomenten la cohesión social en la ciudad.</p>	<p>y 2003) Visión cívica (Lever y Turok, 1999). Cohesión social (Barata-Salgueiro y Erikip (2014)</p>	<p>Favorece la interacción necesaria para la cocreación de conocimiento. Su capacidad de innovación influye en la capacidad de innovación de la ciudad.</p>
<p>12.- Desarrollo de un entorno innovador, a través del conocimiento y la información</p>	<p>Promoción de actividades creativas e innovadoras (Lazerretti, 2012). Conocimiento e información (Gómez, 2001 y 2003) Desarrollo de un entorno innovador (Borja y Castells, 1998; Esteban, 2000; Lever y Turok, 1999). Importancia de las nuevas tecnologías (Capel, 1998).</p>	<p>Factor de diferenciación en la oferta global de la ciudad.</p>
<p>13.- Imagen diferenciada de la ciudad</p>	<p>Importancia de la atmósfera (Sepe 2010) Imagen del centro urbano (Yan y Eckman, 2009). Imagen a partir del comercio (Swope, 2007) Imagen como elemento tractor del turismo (Kavaratzis y Ashworth, 2006) Imagen de la ciudad (Gómez, 2003 y 2001) Personalidad propia de la ciudad (Bennisson <i>et al</i> 2002); Imagen (Bradley <i>et al</i> 2002) Identidad (Murray, 2002)</p>	<p>Factor de diferenciación en la oferta global de la ciudad.</p>

Fuente: Elaboración propia.

-  Implicación implícita del comercio
-  Implicación explícita del comercio

Comenzamos por **los factores cuantitativos**, que se corresponden con los factores denominados por Kresel y Gappert (1995) como determinantes económicos y son los siguientes:

1.- Factores de producción.

En este apartado los autores engloban todo lo relacionado con la mejora de la actividad económica en una localidad. Consideran por tanto, los procesos productivos que se desarrollan en una localidad, tanto los relacionados con la fabricación de bienes como las actividades de prestación de servicios (Kresel y Singh, 2012 y 1999), entre las que se encuentra el comercio. También incluyen en este factor la cantidad y las características de la fuerza laboral que implican estas actividades y el capital financiero que necesita y que a su vez generan.

En lo que a la calidad de la fuerza laboral se refiere, los autores inciden en señalar la importancia de atraer y retener una mano de obra cualificada. Este tipo de mano de obra influye positivamente en la competitividad de la ciudad en diferentes sentidos. Por un lado una fuerza laboral cualificada supone un poder adquisitivo con una capacidad de gasto que favorece la actividad económica en la ciudad. Al mismo tiempo, este tipo de trabajadores son personas que potencian la implantación de nuevas tecnologías, tanto en sus empresas como en su entorno, aspecto que también incide en la competitividad de la ciudad. Por último el proceso de aprendizaje de un individuo se ve favorecido por la existencia de conocimiento a su alrededor (Beeson, 1992), para lo cual es necesario que este tipo de trabajadores dispongan de posibilidades de relación social entre ellos para mejorar su formación. Aquí es dónde la capacidad del comercio, junto con otras actividades urbanas, como punto de encuentro y de relación social entre los

habitantes, puede favorecer la conexión de este tipo de fuerza laboral y por lo tanto la competitividad urbana.

2.- Infraestructuras.

En este caso, al igual que Kotler *et al* (1994) los autores destacan la importancia de unas infraestructuras adecuadas en la localidad, pero señala también como el tipo de infraestructuras debe ser acorde con el rol que quiera adquirir la ciudad en cuestión, por lo que no todas las ciudades deben plantearse los mismos objetivos en relación a este factor. Algunas ciudades necesitarán invertir en transporte, otras en centros tecnológicos que atraigan nuevas empresas, otras en desarrollar unos servicios que den cobertura al sector empresarial, etc. A pesar de esta individualidad en cuanto a la planificación de las infraestructuras, existe consenso en cuanto a un conjunto de infraestructuras que deben reforzarse en todos los casos y son las relacionadas con la educación, el transporte y las telecomunicaciones (Kresl y Gappert, 1995; Lever y Turok, 1999)³⁴.

3.- Localización.

Este factor es básico en la geografía económica, y no se puede negar que algunas ciudades basan su ventaja competitiva en una localización concreta de la que, tal y como destacaba Kotler *et al* (1994), deriva un atractivo determinado. Sin embargo eso no significa que el hecho de no contar con una localización en principio privilegiada, bien por ser nudo de conexión entre ciudades o estar cerca de una fuente de materias primas, etc, no puedan potenciar factores que disminuyan los inconvenientes de esa falta de adecuación. La descentralización regional

³⁴ Si tenemos en cuenta la importancia de una mano de obra cualificada en la ciudad, tal y como se ha señalado en el factor anterior, la necesidad de infraestructuras educativas es especialmente importante.

y los cambios tecnológicos hacen posible un reposicionamiento de las ciudades en un mundo globalizado. Es en este proceso de reposicionamiento donde el comercio puede contribuir a mejorar la capacidad de atracción de un municipio. La existencia de una oferta comercial atractiva en un centro urbano, puede configurarlo como “destino de compras” (Warnaby, 2000, Warnaby, 1998; Warnaby y Davies, 1997). Si bien es cierto que los esfuerzos por parte de los municipios que no posean esa ventaja competitiva, deberán ser muy superiores a los municipios con una buena localización.

4.- Estructura económica.

En este caso la estructura económica será determinante para lograr un determinado nivel de competitividad. Esta estructura debe permitir a la ciudad aprovechar las oportunidades que se presenten y acceder a mercados internacionales, acceso a nuevas tecnologías, establecer conexiones con otras ciudades y por supuesto crear empleo.

Con este objetivo, es necesario que las ciudades trabajen sobre su estructura empresarial, favoreciendo que exista un equilibrio entre empresas grandes y pequeñas, así como analizar el papel que juegan las empresas extranjeras implantadas en la ciudad y la existencia de unos servicios financieros accesibles (Kresl y Gappert, 1995). Los autores realizan estas reflexiones sin considerar implícitamente el sector comercial puesto que se centran en empresas de otros sectores, fundamentalmente del sector productivo. Sin embargo, sus argumentaciones son igualmente válidas para nuestro sector objeto de este estudio. El sector comercial está formado en su mayor parte por empresas pequeñas, por lo que su presencia favorecería ese equilibrio deseado entre grandes y pequeñas. Asimismo la necesidad de analizar el papel que juegan las empresas extranjeras también se puede extrapolar

al ámbito comercial. La cada vez más extendida presencia de grandes cadenas internacionales en las ciudades, hace que sus posibilidades de diferenciación frente a otras ciudades disminuyan. Ambos modelos son necesarios en la oferta comercial de una ciudad, integrándose de una forma equilibrada.

Las pequeñas empresas de este sector pueden aportar el sabor local de diferenciación, al tiempo que las grandes cadenas son el referente social de la ciudad (Swope, 2007). Por tanto es preciso también estudiar qué papel juegan en la medida en que afectan a la imagen de la ciudad³⁵.

5.- Ocio urbano.

Se trata de un factor eminentemente urbano, en la medida en la que existe, siempre y cuando, exista una aglomeración de personas suficiente para afrontar la variedad de actividades que engloba. Dentro del mismo Kresl y Gappert (1995) destacan actividades muy diversas como las relacionadas con la cultura, tales como museos, orquestas, ópera y danza, las relacionadas con el patrimonio histórico de la ciudad, el comercio, las instituciones educacionales, parques, barrios étnicos, etc. La importancia de este tipo de servicios se amplía más allá de su influencia en la mejorar la capacidad de atracción de la ciudad y abarca también su importancia por su contribución al nivel de empleo, lo que se relaciona con los factores de producción señalados por Kresl y Gappert (1995). Asimismo, si bien es cierto que otros aspectos como el paisaje, también afectan a esta capacidad de atracción de la ciudad, algunas de las actividades de ocio urbano entre las que destacamos el

³⁵ Esta importancia que tiene para la ciudad la existencia de un mix comercial adecuado para su imagen ha sido argumentada en el apartado anterior.

comercio urbano, son los elementos sobre los que se tiene capacidad de actuación.

Para el análisis de los factores semicuantitativos, nos apoyamos en nuevamente en los análisis llevados a cabo por Kresl y Gappert (1995) complementándolo con las investigaciones de Borja y Castells, (1998); Esteban (2000); Gómez (2003 y 2001); Hanson (2009); Kaivaini *et al* (2002); Lever y Turok, (1999) y Singh (1999).

En el subgrupo de los factores **semicuantitativos** contemplamos los siguientes³⁶:

6.- Sistema de gobernanza efectivo (Kresl y Gappert, 1995; Lever, 1999; Lever y Turok, 1999; Wong, 1998).

Teniendo en cuenta que entre los condicionantes de la competitividad hemos destacado la importancia de los liderazgos locales (Lever, 1999; Lever y Turok, 1999), la necesidad de sistemas de gobernanza efectivo es lógicamente uno de los factores claves en la competitividad urbana. A pesar de que muchos de los elementos que influyen en la ciudad puedan parecer determinados y que la capacidad de influencia en los mismos es limitada todavía existen variables sobre las que la política local puede actuar. La evolución de los factores económicos planteados por Kresl y Gappert (1995) y que se han presentado anteriormente, está estrechamente relacionada con actuaciones cualitativas de la política urbana local.

7.- Colaboración público-privada (Kresl y Gappert, 1995).

³⁶ Lever y Turok (1999) y Wong (1998) utilizan el término de “*factores suaves*” para este tipo de elementos y Kresl y Gappert (1995), se refieren a ellos como “*estratégicos*”.

La mejora de la competitividad en la ciudad requiere de una movilización de recursos y energías que no será eficiente si no implica tanto los sectores públicos como al sector privado coordinando en todo momento sus actividades. Teniendo en cuenta la visión holística de la ciudad, el comerciante, al igual que otros agentes económicos de cualquier sector de actividad, ha de tener en cuenta que su actividad va a desarrollarse en un terreno de juego marcado por las reglas y actuaciones de las Administraciones Públicas (Saíenz de Vicuña, 1999). Pero al mismo tiempo las actividades que se desarrollan pueden afectar positiva o negativamente a la ciudad y a su imagen. De ahí que el trabajo conjunto y coordinado de todos ellos sea un elemento indiscutible.

De hecho, muchos de los factores que se han descrito hasta el momento, no pueden desarrollarse de manera eficiente, si no existe un proceso de colaboración entre los agentes privados dentro de la ciudad y las instituciones públicas que las dirigen. La existencia de una planificación por sí sola no es sinónimo de éxito si al mismo tiempo no va acompañada de una colaboración real entre los colectivos implicados, incluido el comercio (Nyseth y Sognaes, 2013).

Sin embargo este trabajo conjunto que de manera teórica puede parecer tan obvio y lógico no es fácil de estructurar. De ahí que la configuración y características de los procesos de colaboración público-privados sean el núcleo de nuestra investigación y será argumentada a través de los siguientes capítulos de esta Tesis.

Dentro de los procesos de colaboración público privada Singhal *et al* (2009) hacen hincapié de forma expresa en el sector comercial, señalando la importancia de actuaciones de apoyo al sector comercial por parte de las administraciones públicas. En concreto mencionan

acciones relacionadas con la aplicación de incentivos para favorecer la actividad empresarial, y en concreto la comercial en determinadas áreas, con la gestión de un desarrollo responsable del mercado de la propiedad o con la potenciación de sinergias dentro del sector comercial, entre otros. Estas políticas de apoyo las engloba bajo la denominación de “desarrollo empresarial” Sin embargo, cabría preguntarse si en este caso estas actuaciones surgen a iniciativa propia de las administraciones públicas o si por el contrario se plantean tras un análisis y trabajo conjunto por parte de las administraciones y del sector privado. Si la realidad responde al primer caso, iniciativa exclusivamente pública, consideramos que forman parte de la política pública y que por tanto no se pueden incluir en este factor de colaboración pública-privada. Ahora bien, si efectivamente las actuaciones responden a un trabajo conjunto de ambos colectivos, público y privado, sí podemos afirmar que “el desarrollo empresarial” forma parte de este elemento competitivo.

8.- Estrategia urbana (Kresl y Gappert, 1995).

El objetivo de cualquier estrategia urbana es movilizar los recursos locales y asignarlos eficientemente para poder cumplir los objetivos fijados. Si esta se hace bien, la ciudad tendrá posibilidades de aprovechar las oportunidades que se le presentan, y para ello requiere de una visión global que recoja todos los aspectos urbanos interdependientes (Van den Berg y Braun (1999).

Las nuevas empresas, los turistas e incluso los propios ciudadanos eligen un destino donde puedan desarrollar sus objetivos turísticos, empresariales o de habitabilidad. Necesitan que exista una infraestructura de servicios suficiente para poder hacer frente a sus necesidades que no se puede improvisar, sino que debe responder a

una planificación estratégica en la que es necesario incluir la planificación comercial, de forma coordinada con todos los servicios urbanos que se planteen, tal y como abordaremos más adelante.

Asimismo esta estrategia será indispensable para poder desarrollar adecuadamente los factores tangibles explicados anteriormente (Kotler *et al* 1994).

9.- Fomento de las relaciones entre los individuos, empresas y administraciones. Conectividad (Capel, 1998; Esteban, 2000; Gómez, 2003, 2001; Hanson, 2009; Kaivani, *et al*, 2002; Lever y Turok, 1999).

La ciudad debe ser capaz de gestionar adecuadamente el entramado de relaciones entre todas las personas que la utilizan. Así será necesario potenciar una sociedad civil participativa, con un proceso de comunicación interna entre los agentes urbanos, implantación de reglas del juego comúnmente aceptadas, un nivel de seguridad suficiente, el desarrollo de actividades culturales, económicas, comerciales en la ciudad y conjugar el crecimiento económico con un desarrollo sostenible. Todo esto parece muy ambicioso, pero si se apuesta por favorecer la relación entre los colectivos urbanos implicados, la puesta en marcha de actuaciones en este sentido, será más fácil. Se ha comentado anteriormente la importancia de la colaboración público privada, pero igual de necesario es la colaboración dentro del sector privado. El diálogo entre los agentes económicos en la ciudad permite disminuir el número de conflictos entre ellos, la potenciación de los vínculos locales de estas empresas y dar a conocer asimismo sus estrategias empresariales a la parte pública, permitiendo así aclarar los aspectos problemáticos en caso de que sea necesario. Todo ello redundará en una mejora de la competitividad (Medway *et al*, 2000).

10.- Flexibilidad institucional (Borja y Castells, 1998; Esteban, 2000; Kresl y Gappert, 1995; Lever y Turok, 1999; Wong, 1998).

El hecho de que una ciudad posea unas Instituciones flexibles, con una capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudad, supone un factor competitivo muy destacado por el entorno empresarial (Lever y Turok, 1999). La flexibilidad en las administraciones, a pesar de ser presentada en último lugar, no es por ello menos importante. La inflexibilidad que puede caracterizar una administración, la excesiva regulación que afecta a las actividades económicas en una ciudad es el problema más señalado por los economistas, ya que incrementa los costes de las empresas, y limita las posibilidades de responder a los cambios del entorno (Begg, 2002; Kaivani, 2002; Kresl y Gappert, 1995) es decir, perjudica la competitividad de las empresas y por ende el atractivo de la ciudad como ciudad donde invertir. La existencia de una legislación estable que aporte seguridad y flexibilidad a la actividad económica es uno de los elementos más apreciados por parte del entramado empresarial a la hora de decidirse por una localización concreta (Begg, 2002).

Pero además la inflexibilidad puede ser también de tipo organizacional, con una excesiva burocratización, el rechazo al cambio por parte de algunas administraciones, la excesiva departamentalización de algunas estructuras públicas y la falta de coordinación entre los diferentes departamentos y esto incide en la base para desarrollar los procesos de colaboración público-privados señalados en el factor anterior³⁷. La clave se encontraría en lograr unas instituciones que

³⁷ La presencia institucional en los procesos de revitalización urbana debe ser diversa, desde autoridades locales de diferentes áreas, hasta cámaras de comercio, agencias locales, centros de innovación, etc. que reflejen la realidad de la ciudad desde el punto de vista público. Si no existe coordinación entre ellos es imposible que la colaboración con el sector privado se lleve a cabo con éxito (Ramin y Mc.Greal, 2002).

promuevan un desarrollo económico de la ciudad sin sacrificar la autonomía individual o la flexibilidad de las empresas que operan en ella (Begg, 1999).

Para finalizar con nuestro análisis pasamos a identificar los factores que hemos considerado como **cualitativos**, que son los siguientes:

11.- Potenciación y difusión de valores humanos y de una cultura empresarial, que fomenten la cohesión social en la ciudad (Gómez 2003 y 2001; Lever y Turok, 1999; Wong, 1998).

El hecho de que en una ciudad existan unos valores positivos compartidos por la comunidad, puede servir como estímulo y oportunidad para el desarrollo de determinadas políticas de revitalización y de mejora de la competitividad de la ciudad. Dentro de estos valores compartidos, incluimos también los valores que reflejen la cultura empresarial predominante en las organizaciones o agentes económicos de la localidad (Wong, 1998). En ambos casos, valores como el respeto, la solidaridad, la honradez, el compromiso con las propias obligaciones, la gestión adecuada de los recursos humanos, son valores que aun siendo aspectos que incumbe al ámbito particular de cada individuo o de cada empresa, también pueden ser potenciados por las administraciones en función de la legislación que desarrollen. En este caso el comercio se encuentra presente en un doble sentido. Por un lado, forma parte del entramado empresarial urbano y como tal, los valores predominantes en el sector, serán una parte importante de la imagen de la ciudad.

Asimismo, dentro de la cultura empresarial de la ciudad existe una visión en la que el comercio está presente y sobre la que tiene que trabajar. La actuación de un comercio comprometido con la localidad y

sus valores, puede favorecer que se colectivamente el sentimiento de preservar un comercio propio, autóctono, singular y ajustado a las necesidades de sus residentes. Esto afectará al comercio de forma directa, pero también a la imagen de la ciudad.

Para finalizar, no podemos olvidar la capacidad del comercio favorecer los lazos de comunitarios y la cohesión social (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014) (ver apartado 2.1.2 de este capítulo), luego podemos asignarle un papel clave, también, como transmisor de valores.

12.- Desarrollo de un entorno innovador, a través del conocimiento y la información (Borja y Castells, 1998; Capel, 1998; Esteban, 2000; ; Gómez, 2003, 2001; Lazzeretti, 2012; Lever y Turok, 1999).

La economía de la información se caracteriza por la capacidad de los profesionales de convertir la información en conocimiento. Los procesos de creación y el desarrollo del talento entre los profesionales exigen a los individuos autonomía y capacidad de acción por una parte, y por otra, capacidad de relación para interactuar con otras personas y producir conocimiento e innovación. En la medida en la que la ciudad favorezca estos procesos, se potencia también su capacidad para ser receptiva a la innovación y de esa manera impulsar su competitividad. Estamos hablando de “una ciudad educadora” (Pascual 2002, p.38), mencionada en el apartado anterior. Para ello el conjunto de agentes urbanos, entre los que se encuentra el comercio, y no sólo los centros de enseñanza, deben asumir los retos educativos que exige la Ciudad del Conocimiento y organizar una oferta educativa amplia y flexible para toda la vida, y mantener una actitud activa entre todos los grupos sociales, culturales, de diferentes edades, etc.). Pero además es imprescindible que los procesos urbanos se organicen para generar un

entorno de alta densidad y calidad de interacción humana para lograr una interiorización de los valores del conocimiento, convivencia y desarrollo sostenible, en los procesos de socialización urbanos (Pascual, 2000).

En este punto el comercio tiene mucho que aportar. Nuevamente el papel de conector social favorecería este factor, pero además si el propio sector desarrolla su capacidad de innovación formará parte de ese entorno innovador que estamos defendiendo. El requerimiento de una formación continua para potenciar la innovación en la ciudad es si cabe, más necesario en este sector que se caracteriza por una falta de especialización³⁸, en el que la mayoría de los profesionales del sector carecen de la formación "adecuada" y es la experiencia la vía que les permite, en la mayoría de los casos, realizar las tareas que constituyen su puesto de trabajo (Casquero, 1998; Martínez y Polo, 1993, Rebollo, 1993). De ahí que su participación en la oferta continuada de formación sea relevante en primer lugar para su propia competitividad, pero de la misma manera el comercio como sector en formación continua, formará parte de esa oferta educativa amplia y flexible que se mencionaba, en pos de favorecer la ciudad educadora que propicie la innovación urbana.

13.- Imagen de la ciudad (Bennisson *et al* 2002; Bradley *et al* 2002; ; Gómez 2003, 2002; Kavartzis y Ashworth, 2006; Murray, 2002; Sepe 2010; Swope, 2007; Yan y Eckman, 2009)

³⁸ La fuerza laboral en este sector se caracteriza por una dualidad, en la que están presentes, por un lado, jóvenes inexpertos con exceso de formación que acceden a su primer trabajo a través de este tipo de establecimientos y personal maduro con escasa formación.

Ninguna ciudad es ajena a la importancia que tiene su imagen como elemento competitivo³⁹. La imagen viene definida por la acción de sus habitantes y su percepción a lo largo del tiempo. El paisaje y los recursos naturales influyen, pero lo que vemos cuando miramos una localidad es el resultado de la actuación de sus habitantes y por supuesto de su comercio (Murray, 2002). La realidad nos muestra cómo todos los factores sobre los que se ha reflexionado en este apartado, influyen precisamente en esta imagen. En función de la planificación que se lleve a cabo, la gestión de las infraestructuras, los procesos de colaboración público- privados, los valores compartidos de los agentes y usuarios de la ciudad, la innovación, etc, se obtendrá el resultado de una imagen con unas características propias, y el comercio, tanto como parte de todos esos factores como por ser una de las actividades más visibles en la ciudad configura y forma parte de la misma.

Como vemos, las autoridades urbanas cuentan con un amplio abanico de herramientas para impulsar la competitividad de sus entornos y deben por tanto mirar más allá de los instrumentos normativos tradicionales para el logro de tal objetivo. En nuestro análisis y tras la revisión bibliográfica y la comparación entre las propuestas de los diferentes autores, hemos planteado un conjunto formado por trece factores cuantitativos, semicuantitativos y cualitativos, sobre los que debería trabajar la ciudad en su búsqueda de una mejora en la competitividad y en este contexto se evidencia el papel que asume el comercio⁴⁰.

En este sentido, la colaboración entre los agentes urbanos, entre los que destacamos la presencia del comercio, favorecerá que la vida en la ciudad sea

³⁹ Zelinsky (1994) *cit en* Bradley *et al* 2002, llega a afirmar que en el caso del turismo de Congresos los asistentes a este tipo de eventos suelen tomar la decisión, más en función del destino que del propio evento en sí.

⁴⁰ Aunque consideramos que son suficientes para poder mejorar la competitividad de los municipios, destacamos de nuevo que eso no significa que sean factores únicos ni estáticos a lo largo del tiempo, sino que necesariamente han de evolucionar para adaptarse a los nuevos y cambiantes escenarios competitivos.

enriquecedora, fomente las relaciones humanas, que las ciudades se conviertan en un lugar agradable para vivir y desarrollarse económica y socialmente, en las que las necesidades de las personas queden cubiertas y en las que el ocio, la cultura y la actividad económica puedan convivir y complementarse mutuamente (Llarch y Matheu, 2000).

Sin embargo este objetivo de crecimiento en los niveles de competitividad no será resultado de un deseo de mejora y buenas intenciones, sino que se logrará a través de la consistencia de un proyecto compartido que busque una evolución de la ciudad basada en su potencial de desarrollo; o lo que es lo mismo, en un crecimiento coordinado y complementario que genere vínculos y sinergias positivas entre las actividades urbanas y de estas con sus usuarios y no sólo en su crecimiento (Dachevsky, 2001)⁴¹.

Todo ello requiere de una reorientación o reorganización de los procesos y de las funciones urbanas (Pascual, 1999, 2002), que a pesar de lo que pueda parecer a priori, no es tan sencilla. Podría considerarse la posibilidad de adaptar diferentes modelos de gestión empresarial al ámbito de la ciudad, pero estaríamos aplicando las mismas herramientas a conceptos diferentes. Ha quedado claro que la gestión de la ciudad no es como la gestión empresarial. Los lugares afectan a las personas más que los productos y sería imposible controlar todas las experiencias de consumo que provocan. Cada usuario urbano tendrá una experiencia diferente, los habitantes buscan un objetivo diferente a los que busca el turista o el visitante joven, entre otros (Benisson *et al*, 2007; Hospers, 2010).

⁴¹ El autor contrapone la evolución de la ciudad basada en el potencial de crecimiento frente al potencial de desarrollo. El desarrollo asociado exclusivamente al crecimiento se basaba en la acumulación de distintas formas de actividad, unas sobre otras, sin considerar su relación. Así se conformaron ciudades en las que se fueron acumulando actividades. Sin embargo esta agregación constante supuso que en el momento que el modelo productivo cambió, la planificación tradicional no encontró herramientas adecuadas para reaccionar. Este modelo no permite una reacción flexible frente a los cambios del entorno (Dachevsky, 2001)

Esto no significa que no podamos aprender de la experiencia empresarial, pero siempre entendiendo la gestión en términos amplios (Kavaratzis y Ashworth, 2008; Skinner, 2010). En este sentido los procesos de planificación estratégica con una orientación al mercado pueden considerarse una opción factible para guiar esta reorganización (Cervera, 2004; Dijk, 2006; Elizagarate *et al*, 2010), pero adaptando estos modelos a las condiciones y características específicas de cada ciudad. Tiene que ser una planificación “innovadora” y no una mera planificación arquitectónica, e incluir todos los elementos que definen la ciudad y que favorecen su competitividad. Esto dará lugar a una experiencia diferenciada para los usuarios de la misma, convirtiendo la ciudad en el motor de cambio de su entorno (Lorentzen & Hansen 2009; Pascual, 1999 y 2002, Vegara, 2004).

Por ello y siendo conscientes de los cambios constantes que se están produciendo en los procesos de planificación, pasamos a analizarlos con mayor profundidad en el siguiente apartado para incidir en la importancia de incluir la planificación comercial en los mismos. Teniendo en cuenta la importancia del comercio urbano en la competitividad urbana, no parece lógico que la planificación de esta actividad no forme parte de la planificación global de la ciudad.

2.3.- EL COMERCIO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LAS CIUDADES.

Siguiendo el planteamiento anterior, optamos por considerar la gestión urbana desde un punto de vista amplio, y en esa misma línea debería moverse la planificación estratégica de la misma.

La configuración de la ciudad puede parecer que es el resultado de un amplio conjunto de decisiones individuales, acerca de dónde trabajar, dónde vivir, dónde instalar una empresa, dónde comprar, etc., pero en realidad, cada decisión individual interactúa, influye y se ve influida directa o indirectamente por el resto, a través de complejos procesos de intercambio pero también de cooperación (Dijk, 2007) y esa

relación entre las decisiones individuales es la que define una localidad. La conexión de decisiones, valores, conflictos, hace que la gestión de la ciudad, o gestión urbana sea una necesidad indiscutible para poder establecer un proyecto integral que afecte a todas ellas (Comisión para el Desarrollo Urbano sostenible en la UE, 1998; Dijk, 2007; Esteve, 2000 y 1998; Haeley, 2007; Owen, 1998; Pascual, 2002). Sin embargo la gestión no puede limitarse a una buena ejecución en las políticas urbanas (gestión de servicios y hacer cumplir las regulaciones establecidas) sino que debe abarcar un buen sistema de gobierno que recoja el complejo conjunto de valores, normas, procesos e instituciones a través de los cuales se favorezca el desarrollo de la ciudad, es decir implica la participación en la toma de decisiones (Dijk, 2007).

Los enfoques desde los que se puede afrontar este proceso pueden ser diversos, pero independientemente de los mismos, el proceso de gestión debe ser capaz de sistematizar el cambio de la ciudad con el propósito de evolucionar y mantener o mejorar sus niveles de competitividad, para lo cual la gestión debe abordar procesos de reflexión y planificación estratégica ágiles y flexibles (Fernández, 1997).

Por ello, a continuación realizaremos un análisis centrándonos en primer lugar en la importancia de la gestión de la ciudad, en segundo lugar en la planificación estratégica de la ciudad como parte de ese proceso de gestión y finalmente demostraremos la importancia de que la planificación comercial forme parte de manera explícita de dicha planificación estratégica, tal y como hemos avanzado.

2.3.1.- Conceptualización de la planificación estratégica urbana como parte de la gestión estratégica urbana

La necesidad indiscutible de que la ciudad desarrolle una planificación estratégica, no es óbice para que la definición de este concepto no esté exento de diferentes interpretaciones. Por ello, a continuación realizaremos un análisis

centrándonos en primer lugar en la importancia de la gestión de la ciudad, en segundo lugar en la planificación estratégica de la ciudad como parte de ese proceso de gestión y finalmente demostraremos la importancia de que la planificación comercial forme parte de manera explícita de dicha planificación estratégica, tal y como hemos avanzado.

2.3.1.1.- La gestión estratégica urbana

A través de la literatura podemos encontrar diferentes definiciones de la gestión urbana, todas ellas igualmente válidas. Al igual que en el inicio de este capítulo, en el que se destacaban los problemas para lograr una definición única de la ciudad, en este caso se repite la misma situación. La dificultad en la definición de lo que es la gestión urbana, también viene dada por la diversidad de áreas de conocimiento desde las que se abordan las investigaciones; pero tampoco debemos ignorar que la heterogeneidad de las perspectivas también surge desde las diferencias culturales de las ciudades, de sus instituciones y de sus habitantes. Sin embargo el hecho de que sea difícil conseguir una definición única para un concepto, en este caso la gestión urbana, no significa que no exista consenso en la necesidad de desarrollar el mismo (Kuhn, 1962 *cit en* Nag *et al* 2010; Nag *et al* 2007).

Las diferencias que se plantean en esta definición de conceptos no son exclusivas del ámbito urbano. Términos tales como administración, dirección y dirección estratégica, proceden del ámbito empresarial y sin ser conceptos asimilables al ámbito urbano, sí pueden servir de referencia en el mismo. Adelantamos que nuestro objetivo, al igual que en el análisis que realizan Díez de Castro y Redondo (1996, p.25), no es profundizar en “*un debate semántico*” sino

justificar el empleo de una terminología y de unas formas de actuación en el ámbito de la ciudad⁴².

En este sentido, Nag *et al* (2007, p.244), tras realizar un estudio pormenorizado de las diversas definiciones del término “dirección estratégica” aportadas por escuelas procedentes de campos de estudio como la economía, sociología, marketing o gestión, buscan una definición consensuada y determinan que el campo de la gestión o dirección estratégica es “aquel que se ocupa de las iniciativas llevadas a cabo por los directores generales de las empresas en nombre de los propietarios, para mejorar el rendimiento de las mismas frente a sus competidores y que implica una utilización adecuada de los recursos y de su organización interna”. Sin embargo consideramos que la búsqueda de este consenso, lleva a una definición que evita algunos elementos que para nosotros son importantes. El hecho es, que al utilizar la palabra “iniciativas” de forma general, dejan de destacar que estas iniciativas no son un hecho puntual sino que nos encontramos ante una actividad secuencial y múltiple (García –Tenorio *et al*, 2006, p. 81-83), por lo que nos parece importante destacar en la propia definición de la dirección estratégica el término de “proceso”. Para ello utilizaremos algunas de las reflexiones que afectan al término “administración” y que se adaptan a nuestra investigación.

Así en las definiciones del concepto de administración aportadas por Bateman y Snell (1999, p.6) se aprecia claramente el sentido secuencial que buscamos, en la siguiente propuesta. “*La administración es el proceso de trabajar con las personas y los recursos para lograr las metas de las organizaciones*” Ya en los inicios del siglo

⁴² En el análisis que vamos a realizar asemejamos los términos gestión estratégica y dirección estratégica. Este cambio en la terminología desde la palabra dirección hacia la palabra gestión no es casual. En la literatura urbana en lengua castellana, se utiliza habitualmente el término gestión urbana pero desde un punto de vista estratégico (Elizagarate, 2010, 2005, 2004 y 2003; Gómez, 2003, Molinillo, 2002,; Pascual, 2002; Dirección General de Comercio, 1998), por lo que hemos asimilado el concepto de gestión con el de dirección estratégica tal y como hace también Pérez (2009). Se trataría de una gestión estratégica urbana. En el caso anglosajón no existe esta dicotomía puesto que se utiliza el término “management” en todas las situaciones (Medway *et al* 2000, 1999;.Tomalin y Pal, 1994; Forsberg *et al*, 1999, Warnaby *et al*, 2005).

XX, y dentro de las Teorías Clásicas de la Organización, Henry Fayol, propuso que la función administrativa constaba de cinco actividades: planear, organizar, mandar, coordinar y controlar y hoy en día estas cinco funciones se han resumido en cuatro: planear, organizar, liderar y controlar (Robbins et al 2013). En el análisis que nos ocupa, vamos a asimilar el término de administración al de dirección, en la misma línea que siguen García –Tenorio *et al* (2006, p.57) en la medida en la que consideran que la labor de dirección es aquel *“proceso continuado de adopción de múltiples decisiones interrelacionadas, compuesto por cuatro fases, planificación, organización, dirección de los recursos humanos y control”*. Es decir que en ambos casos, Bateman y Snell (1999) y García- Tenorio *et al* (2006), están definiendo un mismo proceso para lograr las metas de la empresa, con dos denominaciones diferentes, administración y dirección.

A lo largo del análisis que realizan sobre este proceso de dirección, García-Tenorio *et al* (2006) apuestan porque ésta sea considerada en sentido amplio, dirigiéndose más al concepto de dirección estratégica, en el que vemos que la planificación sería uno de los elementos necesarios.

De ahí que siguiendo su argumentación y considerando el análisis que llevan a cabo estos autores de los atributos de la dirección estratégica, incluyamos parte de sus consideraciones en la propia definición presentando la siguiente: *“La dirección estratégica es un proceso de toma de decisiones llevado a cabo por los directores generales de las empresas en nombre de los propietarios, con el objetivo de mejorar el rendimiento de las mismas frente a sus competidores. Este proceso implica una utilización adecuada de los recursos y de su organización interna y atiende a metas y objetivos globales. Debe mirar siempre al futuro y estar orientada hacia un amplio horizonte temporal, pero al mismo tiempo generar decisiones y acciones derivadas en el corto plazo. Está, compuesta por cuatro fases, planificación, organización, dirección de los recursos humanos y control”*. Le corresponde por tanto a la dirección estratégica lograr la integración entre ambos

horizontes y perspectivas, las del corto y las del largo plazo (García –Tenorio et al, 2006, p.57-83; Nag *et al*, 2007).

Llegados a esta definición, cabría preguntarse si ésta es compatible con nuestro objetivo de trasladar esta terminología al ámbito urbano y la respuesta podría ser afirmativa pero con matices. La gestión estratégica urbana, podríamos decir que es un proceso de toma de decisiones orientada a ese horizonte temporal y que está compuesto por las cuatro fases de planificación, organización, dirección y control. Sin embargo la misma deja sin señalar aspectos propios de la gestión urbana y que son claves para la evolución de la ciudad.

Teniendo en cuenta nuestra concepción de “ciudad competitiva” como *“aquellas ciudades que consiguen un lugar privilegiado en el mercado internacional y nacional y que son capaces de atraer visitantes, inversiones, generar empleo, retener talento, mejorar la calidad de vida de sus habitantes, competir por lograr financiación para llevar a cabo las transformaciones necesarias en sus infraestructuras, equipamientos culturales o comerciales, o bien por la atracción de acontecimientos deportivos, culturales, de ocio y entretenimiento, favoreciendo su resiliencia y su capacidad de convertirse en el motor de cambio del entorno, a través de la implicación de todos los agentes, todo ello impulsado por un liderazgo local participativo”*, la definición de la gestión urbana debería reflejar aspectos que nos permitan lograr esa competitividad. Por ello la definición de dirección estratégica desde el ámbito económico-empresarial que hemos planteado, nos resulta insuficiente. La importancia de la colaboración público privada, la necesidad de favorecer la resiliencia de la ciudad, su papel como motor de cambio, entre otros aspectos, deben ser reflejados en los procesos de gestión de forma explícita.

Pasamos por tanto a realizar las matizaciones pertinentes, basándonos en una revisión de las investigaciones sobre la gestión urbana reflejadas en la literatura.

En esta línea, Guy (1994, p. XVII) define la gestión urbana como: *“El proceso de planificación y actuación para promover la vitalidad y viabilidad de los centros urbanos en su conjunto, como un todo, incluyendo las aportaciones tanto del sector público como del privado”*. Como vemos es una definición muy abierta, y como tal puede adaptarse a cualquier situación. Sin embargo esa misma ventaja de adaptabilidad exige concretar algunos de sus aspectos con mayor profundidad, como en el caso de la dirección estratégica. En primer lugar deberíamos definir qué se considera vitalidad y viabilidad para comprobar su relación con la competitividad. Ravenscroft (2000, p. 2534) define estos conceptos de la siguiente forma:

“Vitalidad: Capacidad de una ciudad para mantener la ocupación por parte de las personas a diferentes horas del día, lo que implica la diversidad de usos”.

“Viabilidad: habilidad del centro para atraer inversiones”.

Analizada desde esta perspectiva vemos que hay aspectos que la definición no recoge suficientemente, como son la necesidad de mejorar la calidad de vida de sus habitantes, la retención del talento, o la capacidad de resiliencia por parte de la ciudad y su papel como motor de cambio. Sin embargo sí queda reflejada la importancia de la colaboración público-privada, que consideramos una necesidad ineludible en el proceso de gestión urbana.

Czarniawska (2001, p.9) plantea que *“La gestión de la gran ciudad es un conjunto de acciones colectivas, de diferentes organizaciones, que pueden ser convencionales o innovadoras, pero siempre conectadas unas con otras”*. Como vemos, los autores destacan también la importancia de la colaboración pero su definición adolece de los mismos problemas que hemos destacado en el caso de Guy (1994). Sin embargo, sí señala dos aspectos que influyen y condicionan la competitividad de la ciudad, como son la innovación y la conexión entre las actividades o funciones urbanas.

La propuesta de Dijk (2007, p.7) que utiliza algunos conceptos utilizados por otros autores como Cheema (1993) y Devas y Radkodi (1993) es más completa y se presenta de la siguiente forma: *“la gestión urbana es el esfuerzo para coordinar e integrar las actuaciones tanto de los agentes públicos como privados para abordar los principales problemas que enfrentan los habitantes de las ciudades y hacer una ciudad más competitiva, equitativa y sostenible, desde un punto de vista multisectorial y multiactor, potenciando la base económica de la ciudad, la participación y la igualdad entre ciudadanos”* En este caso la referencia a la competitividad de la ciudad es explícita, por lo que puede englobar los aspectos que faltaban en las definiciones anteriores; asimismo siguen destacando la importancia de la colaboración público privada y la conexión entre las diferentes funciones, pero al igual que las demás continua sin hacer referencia a la capacidad de resiliencia, que era uno de los condicionantes de la competitividad que habíamos señalado en el capítulo anterior.

Es en la definición aportada por De Nisco *et al* (2008, p. 169) donde podemos intuir esa necesidad de reinención de la ciudad, en cuanto a que considera que *“la gestión urbana es la capacidad de reclutar a todos los actores involucrados y, con su ayuda, generar nuevas ideas y a desarrollar e implementar una política diseñada para responder a acontecimientos fundamentales y crear condiciones para el desarrollo sostenible”* Esta referencia a la necesidad de favorecer la generación de nuevas ideas para que se creen las condiciones para el desarrollo sostenible, es lo que nos permitirá complementar las definiciones anteriores.

Para finalizar con esta revisión, nos parece importante destacar la aportación de Pascual (2002) a la misma. Este autor, plantea la definición de lo que él denomina: gestión estratégica urbana como *“ la adaptación de las decisiones y generación del proceso para que el gobierno local, el más próximo a los ciudadanos, promueva el proyecto integral de ciudad y asuma la dirección de la misma a través de la colaboración pública, pero también privada de todos los espacios en los que se genera calidad de vida de los ciudadanos, muy especialmente en su territorio municipal”*. En

este caso destacamos como aportaciones principales de este autor, en primer lugar el propio término, gestión estratégica urbana, ya que se ajusta mejor a la visión global de la ciudad y a un planteamiento de futuro en la propia ciudad y en segundo, la referencia al liderazgo por parte del gobierno local, ya que responde también a otro de los condicionantes de la competitividad urbana, señalados anteriormente, cual es, la potenciación de las competencias locales frente a las nacionales y la emergencia de un liderazgo político local.

Llegados a este punto apostamos por tanto por plantear una definición que recoja, tanto las aportaciones iniciales desde el campo económico-empresarial como los planteamientos analizados hasta el momento en el ámbito urbano

Para ello nos decantamos por el término **gestión estratégica de la ciudad**, y lo definimos de la siguiente forma:

“Proceso a través del cual el gobierno local, coordina e integra todos los actores involucrados en la ciudad, tanto públicos como privados en pos de la generación de ideas y toma de decisiones, que pueden ser de tipo convencional o innovadoras, pero siempre conectadas unas con otras, con planteamientos globales y de futuro, para abordar los principales problemas que enfrentan los habitantes de las ciudades y hacer una ciudad más competitiva, equitativa y sostenible, desde un punto de vista multisectorial y multiactor, potenciando la base económica de la ciudad, la participación y la igualdad entre ciudadanos y permitiéndole responder e incluso ser parte de los cambios en el entorno. Este proceso, está compuesto por cuatro fases, planificación, organización, dirección de los grupos de interés implicados y control”

Como vemos en la definición que hemos propuesto, seguimos las recomendaciones de Kotler *et al* (1994) en el sentido de que esta definición responde a un enfoque integrador, como es el enfoque de planificación estratégica de

mercado⁴³. Este enfoque propicia que las ciudades se desarrollen, aplicando la metodología adecuada, en un proceso de planificación con efectos y alcance a largo plazo y de una manera global y participativa que les permita adaptarse al entorno cambiante y no sea simplemente una manera de resolver problemas coyunturales. Es decir, se plantea una nueva forma de gestión pública caracterizada por una autonomía de gestión de las administraciones locales, una total transparencia hacia los participantes y una orientación al mercado (Dijk, 2006)⁴⁴ que ha surgido a partir de los años 90 (Pascual, 2002), pero que se generaliza en un entorno competitivo como el actual.

El enfoque integrador y la propia definición que hemos planteado, nos lleva a enlazar y analizar la planificación estratégica, considerándola como una de las etapas en el proceso de gestión estratégica de la ciudad y que constituye la mejor manera de comenzar con la misma, haciéndola operativa.

2.3.1.2.- La planificación estratégica urbana

El análisis que estamos abordando tiene la finalidad de destacar la importancia de involucrar a todos los agentes con intereses en la ciudad en la planificación estratégica de la ciudad, entre los cuales destacamos nuevamente la presencia del comercio.

La complejidad de la ciudad y la necesidad de ésta de poseer una imagen única y una estrategia consistente nos lleva a destacar los beneficios que supone desarrollar una planificación estratégica de la misma, siempre y cuando entendamos

⁴³ Los autores plantean cinco enfoques diferentes a la hora de encarar el desarrollo de una ciudad. El desarrollo de la comunidad, el diseño urbano, la planificación urbana, el desarrollo económico y la planificación estratégica de mercado. Los cuatro primeros enfoques responden a metodologías propias de la gestión urbana tradicional, mientras que el último supone integrar los aspectos básicos de los enfoques precedentes y optar por una visión global y estratégica.

⁴⁴ Dentro del concepto de orientación al mercado incluimos la orientación al cliente, a la competencia, al largo plazo y la búsqueda de rentabilidad, en este caso tanto económica como social.

esta planificación como un proceso flexible y que consiga la colaboración de todos los actores implicados.

Nuevamente comenzamos utilizando aquellas aportaciones del ámbito empresarial que puedan ayudarnos para desarrollar la planificación estratégica urbana.

Así, desde este punto de vista, podemos afirmar que la planificación estratégica es el proceso reflexivo y creativo que de forma sistemática inicia el proceso de dirección y que le permite gestionar el cambio a la empresa y expandir su crecimiento, su rentabilidad o su eficiencia; todo ello a través del establecimiento de los objetivos y de las relaciones entre ellos, de la estrategia y de las tareas necesarias para alcanzar los mismos. Estos objetivos afectarán tanto al largo como al corto plazo, abarcarán al sistema total y a cada uno de los subsistemas empresariales y serán fijados a partir de un análisis tanto interno como externo de la organización, teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles presentes así como los retos y las oportunidades futuras (Pérez, 2009; Fernández, 2000, Bueno *et al*, 1988).

El hecho de que una empresa disponga de un plan estratégico significa que conscientemente define una estrategia, a partir de un diagnóstico y de una previsión, lo más rigurosa posible. El éxito no depende de si dispone de un plan sino de que esa estrategia sea la adecuada y el plan, si se hace con seriedad y rigurosidad, es un instrumento para definirla correctamente (Pascual, 1999).

Las ciudades, a pesar de ser entramados mucho más complejos que una organización empresarial, deben plantearse la elaboración de un plan estratégico como un instrumento para definir su estrategia (Pascual, 1999). Comparten con las empresas las posibilidades de utilizar una manera de trabajar en el contexto de entornos competitivos (Vegara y de las Rivas, 2004) pero reiteramos de nuevo, la diferencia que existe entre ciudad y empresa, para diferenciar ambos casos.

Los cambios a los que está sometida continuamente la ciudad son el resultado de las interacciones entre todos los actores urbanos, los servicios económicos, los sociales, medios físicos, legales y muchos otros factores y eso provoca que las actuaciones en ella requieran de una planificación estratégica dinámica de las mismas. Es imprescindible tener en cuenta los recursos disponibles, pero sobre todo las actitudes de los grupos de interés implicados y de los riesgos potenciales de los intereses contrapuestos para el progreso de la ciudad (Lichfield, 2010). Tal y como señala Dijk (2006, p.64) de manera muy explícita, *“las acciones de un jugador dependen y afectan las acciones de otros jugadores”*. De ahí que la planificación estratégica debe ser capaz de comprometer a los principales actores urbanos, entre ellos el comercio, y todo ello debe estructurarse en el marco del proceso de gestión estratégico global y flexible (Pascual, 1999; Bryson 1987).

En este sentido y siguiendo las aportaciones de Lichfield (2010), Dijk (2006); Fernández Fernández, (1997); Guzey (2009); Pascual, (2000 y 1999) y Vegara y de las Rivas (2004), podemos afirmar que la **planificación estratégica urbana**, es el **proceso creativo de trasladar la visión estratégica sobre el futuro de la ciudad y su posicionamiento, a un plan, que sienta las bases de una actuación sistemática e integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre resultados e involucra a agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso, a través de una organizada retroalimentación.**

Como podemos ver la definición destaca algunos aspectos específicos del ámbito urbano que diferencian claramente la planificación en la ciudad frente a las planificaciones estratégicas empresariales. El grado de complejidad de la ciudad, el nivel de consenso necesario entre los diferentes agentes urbanos y su participación activa en la elaboración del plan, el nivel de exposición pública la que está sometido el proceso, la dificultad en delimitar el alcance del mismo o la rigidez en la asignación de los recursos en el ámbito público, entre otros, convierten la planificación estratégica

urbana en una disciplina diferenciada frente a la planificación estratégica empresarial. De ahí que consideramos necesario analizar el proceso, sus características y el papel que juega el comercio en el mismo con mayor profundidad.

2.3.2.- La necesaria presencia del comercio en la planificación estratégica de la ciudad.

Con carácter general puede afirmarse que la planificación estratégica requiere de un proceso o metodología estructurada y de hecho más importante que el producto final en forma de plan, es el proceso en sí mismo. En el análisis de los procesos de planificación se aprecia nuevamente planteamientos diversos, pero eso no es más que el resultado lógico de aplicar metodologías diferenciadas a ciudades y a problemas diferentes (Bryson y Eisweiler, 2007). La mejor metodología debe ser un híbrido que adapte las características y los pasos a seguir de métodos contrastados, a situaciones concretas (Fernández, 1997).

La visión global, holística y a largo plazo de la ciudad, la participación de los diferentes agentes urbanos y el planteamiento de una estrategia y objetivos realista permitirá evitar dos de los problemas más habituales en la planificación estratégica urbana, como son o bien una búsqueda de los beneficios a corto plazo, o todo lo contrario una planificación teórica y romántica sobre la ciudad que no se centre en la solución de los problemas. Es decir serán planes útiles y preparados para ser puestos en marcha, no planes largos y complejos que sólo son utilizados por los especialistas, que no llegan a ser ejecutados (Fernández, 1997; Ford, 2010,).

Siguiendo la literatura, vamos a pasar a señalar algunas de las **características principales** que deben estar presentes en los planes estratégicos urbanos, en las cuales demostraremos el efecto catalizador que ejerce la actividad comercial urbana.

Estas características serán las siguientes:

1.- El plan estratégico forma parte de un enfoque integral, integrado y coordinado, que favorece una visión global, plurisectorial, y a largo plazo de la ciudad, de sus expectativas y posibilidades, en la cual debe estar presente el sector comercial.

Esta visión global se contrapone a la visión limitada que ofrecen los planes urbanísticos. Hasta los años ochenta no es cuando surgen los primeros intentos de poner en marcha procesos de planificación estratégica. Hasta ese momento muchos países confeccionaban concienzudos planes maestros, que en muchas ocasiones se planteaban demasiado tarde, pero que una vez planteados se aplicaban con una rigidez extrema y su preocupación se centraban exclusivamente en el desarrollo físico, sin preocuparse del desarrollo económico ni social y en ocasiones ni siquiera de las necesidades financieras de dicho plan (Dijk, 2006; Healey, 1997; Pascual 1999)

Esto no significa que en la elaboración de un plan estratégico no se tenga en cuenta la existencia de dinámicas urbanas anteriores o de los propios planes urbanísticos o de desarrollo local preexistentes, pero un plan estratégico va más allá de la consideración física de la localidad y contempla la complejidad socioeconómica y política de la comunidad en el que se desarrolla.

El plan estratégico debe articularse y constituirse como marco de referencia de las relaciones ya afianzadas facilitando la identificación de los actores involucrados previamente con el mismo. Esto permitirá articular en un solo proyecto de gestión a todos los actores, asumiendo todos ellos criterios de actuación comunes a los que referir sus objetivos (Fernández 1997; Pascual, 1999). Si no se aprovechan estas situaciones preexistentes el plan puede pasar a ser uno más, dentro de los que ya existían, sin capacidad de actuación real, ya que efectivamente la estructura y la forma física de la ciudad influyen y deben ser consideradas en la planificación estratégica. En caso de no ser consideradas se puede caer en el error de ser demasiado generales y *“racionalizar la evidencia”* (Vegara y de las Rivas, 2004, p.187). El hecho de desarrollar una visión global no supone simplemente recoger las

opiniones de los diversos actores, sino de plantear líneas estratégicas y de actuación concretas de forma holística y con un componente innovador.

Una decisión estratégica supone movilizar y modificar el rumbo de una localidad y esto provoca costes en recursos, en tiempo y en la visualización de sus resultados. De ahí que deba ser un proyecto común de toda la comunidad, que le permita no verse afectado por los avatares políticos (Fernández, 1997).

En este contexto, no se puede sino reafirmar la labor del comercio como una actividad económica eminentemente urbana y por tanto, como tal debe formar parte de la visión holística señalada. Esta afirmación podría repetirse en referencia a otros sectores o actividades urbanas, como puede ser la oferta hotelera, de restauración o la oferta cultural entre otras, las cuales también forman parte de la actividad económica urbana. Sin embargo su trayectoria de organización asociativa, que con mejor o peor suerte ha potenciado su experiencia en procesos de colaboración con las administraciones públicas, su influencia en la actividad urbana y sus posibilidades de generación de sinergias con otros sectores urbanos le otorgan un papel protagonista en la planificación de la ciudad y en el plan estratégico de la misma.

A lo largo de las argumentaciones que hemos presentado en este capítulo, hemos caracterizado el centro urbano como una sinergia de factores sobre los que trabajar: urbanismo, tráfico, vivienda, comercio, hostelería, residentes, turistas, etc, (De Nisco, 2008) y efectivamente tal y como expone Brandes y Mintz (2000), las actuaciones sobre este centro podrían iniciarse por cualquiera de ellos, puesto que una actuación llevará a la otra. Sin embargo la fuerte e indiscutible relación comercio- ciudad, el hecho de que incluso la capacidad de reinención o resiliencia de un área urbana dependa en gran medida de las estrategias de los comerciantes (Rio y Chamusca, 2014) o que como ya hemos comentado anteriormente, el comercio en concreto, se ha convertido en un elemento estrechamente entrelazado con la

imagen de la localidad (Swope,2007; Zukin, 2012)⁴⁵ configuran esta actividad y la planificación de la misma como un elemento indispensable. Asimismo, la gestión innovadora debe apostar por el diseño de programas y proyectos con efecto catalizador en la transformación de la ciudad (Vegara y de las Rivas, 2004) y es esta actividad comercial la que como parte de la comunidad, ejerce un efecto vertebrador sobre la ciudad debido a su capacidad socioeconómica (Castresana,1999) y a la capacidad de generar las sinergias necesarias con otros sectores, en el proceso de planificación estratégica. La visión urbana no sería real, sin la participación o visión comercial⁴⁶.

2.- La planificación estratégica debe basarse en procesos de colaboración público-privados y en la colaboración real entre los sectores urbanos y ciudadanos entre sí (Van der Kraben,2009)⁴⁷.

En un momento como el actual, caracterizado por la emergencia de lo local, las administraciones se encuentran con la necesidad de dar respuesta a una complejidad creciente de los problemas de las ciudades, provocados y conducidos por las decisiones, acciones o reacciones de agentes urbanos⁴⁸, tanto del ámbito privado como del público y de sectores de la comunidad. En esta situación se ven en la obligación de gestionar unas relaciones de calidad entre dichos grupos de interés.

⁴⁵ Warnaby (1975) llega a señalar como muchos de los visitantes de una ciudad identifican incluso, la actividad comercial como su motivación principal para visitarla. Y tal y como escribió Zukin (2012), *“Estamos donde compramos”*.

⁴⁶ Con estas afirmaciones no queremos limitar el papel catalizador al sector comercial. Cada ciudad deberá conocer exactamente cuál es el sector que puede ejercer de locomotora o elemento de atracción. Aunque, si bien es cierto que otros sectores como pueden ser la cultura o la hostelería son sectores que también pueden ejercer ese papel, la actividad comercial es inherente a la vida urbana y estará presente en todas los casos. El nivel de protagonismo que adquiera dependerá de las características de la ciudad y del momento de desarrollo en el que se encuentre la misma.

⁴⁷ La importancia de la colaboración será analizada con mayor profundidad en el siguiente capítulo de este trabajo.

⁴⁸ A pesar de que en la literatura se utiliza generalmente el término de stakeholders para hacer referencia a los grupos de interés, en este trabajo, alternaremos el uso de este término con el de agente urbano o grupo de interés, con la intención de no abusar de los anglicismos.

Podemos clasificar estos agentes urbanos o stakeholders, en tres categorías, sector público, sector privado y sector voluntario. Lógicamente, el comercio forma parte del sector privado, y es uno más, junto con otros servicios, como, cámaras de comercio, hoteles, restaurante, centros culturales, etc. Sin embargo a pesar de que todos estos grupos deberían aportar su participación en la gestión urbana, la realidad es que son pocos los actores que se implican realmente y entre ellos destaca la implicación del comercio (De Nisco, 2008). La experiencia en la colaboración con los agentes públicos, mencionada anteriormente, puede utilizarse como base de partida de la colaboración de otros agentes económicos.

De lo que se trata es de orientar el futuro a través de un proyecto concreto en el que se materialice la coordinación de los stakeholders entre ellos y con las instituciones. Son estas últimas las responsables de favorecer la puesta en marcha de una gestión común por ambas partes, iniciativa pública y privada y su papel es potenciador de las relaciones de cooperación público-privadas e interinstitucionales, a través de procesos participativos que facilitarán la canalización de los intereses de todos los participantes hacia la planificación estratégica que se proponga (Brandes y Mintz, 2000; Dachevsky 2001; Lichfield, 2010; Padilla y Eastlick, 2009, Pascual, 2002; Raventos, 2000)⁴⁹.

Para que efectivamente la visión del plan sea integradora, la ciudad y sus agentes se convierten en protagonistas directos del cambio. Deben abandonar el papel pasivo que les ha correspondido en momentos anteriores en los que el sector administrativo era el único actor conocido. En los periodos iniciales de planificación urbana, principalmente desde el punto de vista urbanístico, la generación de tensiones pero también de oportunidades era menos habitual y la propia planificación se convertía en un punto de conflicto motivado en muchas ocasiones por un deseo de control del proceso de gestión urbana (Dachevski, 2001; Healey, 1997).

⁴⁹ Esta colaboración puede estructurarse en una organización específica, que garantice el cumplimiento del plan y sirva de mediación entre la acción política y la iniciativa privada (Vegara y de las Rivas, 2004).

Sin embargo, desde este enfoque de colaboración el proceso de planificación se relaciona con los conceptos de democracia y progreso y es la manera de que los ciudadanos y agentes económicos y sociales urbanos, a través de una acción conjunta, puedan solucionar sus problemas colectivos. De ahí que la colaboración se desarrollará de manera diferente en función de la ciudad puesto que en cada caso la combinación de relaciones de poder y las personas implicadas serán diferentes (Atkinson, 1999).

Una planificación estratégica innovadora, requiere de capacidad de negociación, de defensa de lo público y voluntad de acuerdo, de asumir los compromisos y riesgos, de apostar por opciones concretas, y todo ello a través de procesos de colaboración público-privada (Vegara y de las Rivas, 2004).

Esta colaboración y participación por parte de todos los agentes favorecerá también la identificación de los habitantes con la misma, con la imagen de ciudad que se proyecte, el fomento del sentimiento de orgullo y de pertenencia y la aceptación e implicación en la propia planificación (Dachevsky, 2001; Padilla, 2009). Se trata de gestionar y planificar *“con y a través de la participación”* (Pascual, 2002, p.35).

El que los planes estratégicos no se queden en iniciativas municipales de cara a conseguir capital internacional o en un bonito eslogan, o en la realización de obras espectaculares o simplemente sean una forma de reforzar el liderazgo del alcalde en cuestión, pasa por hacerlos más integrales y participativos desde la base. (Villasasante, 2002). Cada ciudad es el resultado de unas relaciones específicas de unos agentes y de lo que se trata es de captar estas relaciones y las dinámicas económicas, sociales y tecnológicas en el territorio para construir un proyecto realista de futuro (Pascual, 1999).

En esta línea, la existencia de relaciones previas, aunque estas sean de carácter informal, entre los colectivos públicos y privados, así como dentro de ambos colectivos, facilitará la puesta en marcha de esta estructura organizativa. Padilla (2009) y Pascual (1999) señalan, como en el caso de las relaciones entre comerciantes y administraciones públicas, la existencia de este tipo de relaciones

favorece la evolución de las mismas hacia formas de colaboración más estructuradas. El mero hecho de conocerse, puede favorecer la disminución de reticencias entre los diferentes agentes (Medway *et al*, 1999). Esta realidad se puede extrapolar a las relaciones de las administraciones con otros sectores.

3.- La Planificación debe ser flexible y adaptativa.

La planificación estratégica se enfrenta a una realidad en la que realizar una predicción es ciertamente difícil. La incertidumbre forma parte del entorno urbano y por tanto las herramientas que se utilicen en su gestión deben ofrecer un alto grado de flexibilidad que les permita adaptarse a la misma (Fernández, 1997).

Los planes estratégicos se están planteando de forma generalizada en muchas ciudades, pero lógicamente no pueden ser iguales. Se puede aprender de las experiencias puestas en marcha pero una cosa es llevar a cabo un proceso de benchmarking y otra, bien diferente es copiar de manera acrítica. La singularidad del lugar, con unos marcos institucionales y espaciales particulares que afectan a la gestión, pueden variar tanto entre las localidades como dentro de la misma localidad a lo largo del tiempo, y esto afecta incluso a las variables sobre las que hay que actuar (Bryson, 1987; Guzey 2009; Kresl y Singh, 2012). De ahí, la necesidad de una planificación ágil y flexible, en una doble dirección: flexibilidad para adaptarse a las características específicas de la ciudad y flexibilidad para adaptarse a los cambios que se vayan produciendo en la localidad.

La existencia de un plan estratégico no puede considerarse de una manera estricta. Hay que aceptar que los programas planteados inicialmente tienen que ser revisados continuamente en función de los cambios económicos, las circunstancias sociales, ambientales y políticas. La planificación urbana es un proceso continuo, por lo que es esencial verlo, como un ciclo con planteamientos y objetivos a largo plazo, con implicaciones en el corto plazo, que pueden modificar constantemente los primeros. No existen las soluciones permanentes (Guzey, 2009; Lichfield, 2010).

Para fomentar esa agilidad, la ciudad debe centrarse en lo que realmente importa, lo que le permitirá no sólo enfocar su atención hacia las cuestiones claves, sino que también mejorará su capacidad de responder rápidamente cuando se producen variaciones. Cuanto antes se reconoce una variación, más rápidamente se puede responder a la misma (Harper, 2000)⁵⁰.

En la gestión y en la planificación urbana no dejan de reflejarse las preferencias políticas y las prioridades del gobierno, así como los cambios en la percepción acerca del campo de actuación, por lo que la forma de hacer frente a los problemas también se modifica (Guzey, 2009). La no adecuación de una estrategia de desarrollo urbano a la realidad de la ciudad puede llevar a su vulnerabilidad por incapacidad de reinventarse (Pascual 2002). Y dentro de esta realidad, la situación comercial, los problemas y retos del sector, la oferta comercial, las características del consumidor urbano, son elementos que deben afectar a la estrategia urbana global. La existencia de una planificación flexible, creará el contexto ágil necesario para la toma de decisiones (Nyseth y Sognaes, 2013; Vegara y de las Rivas, 2004).

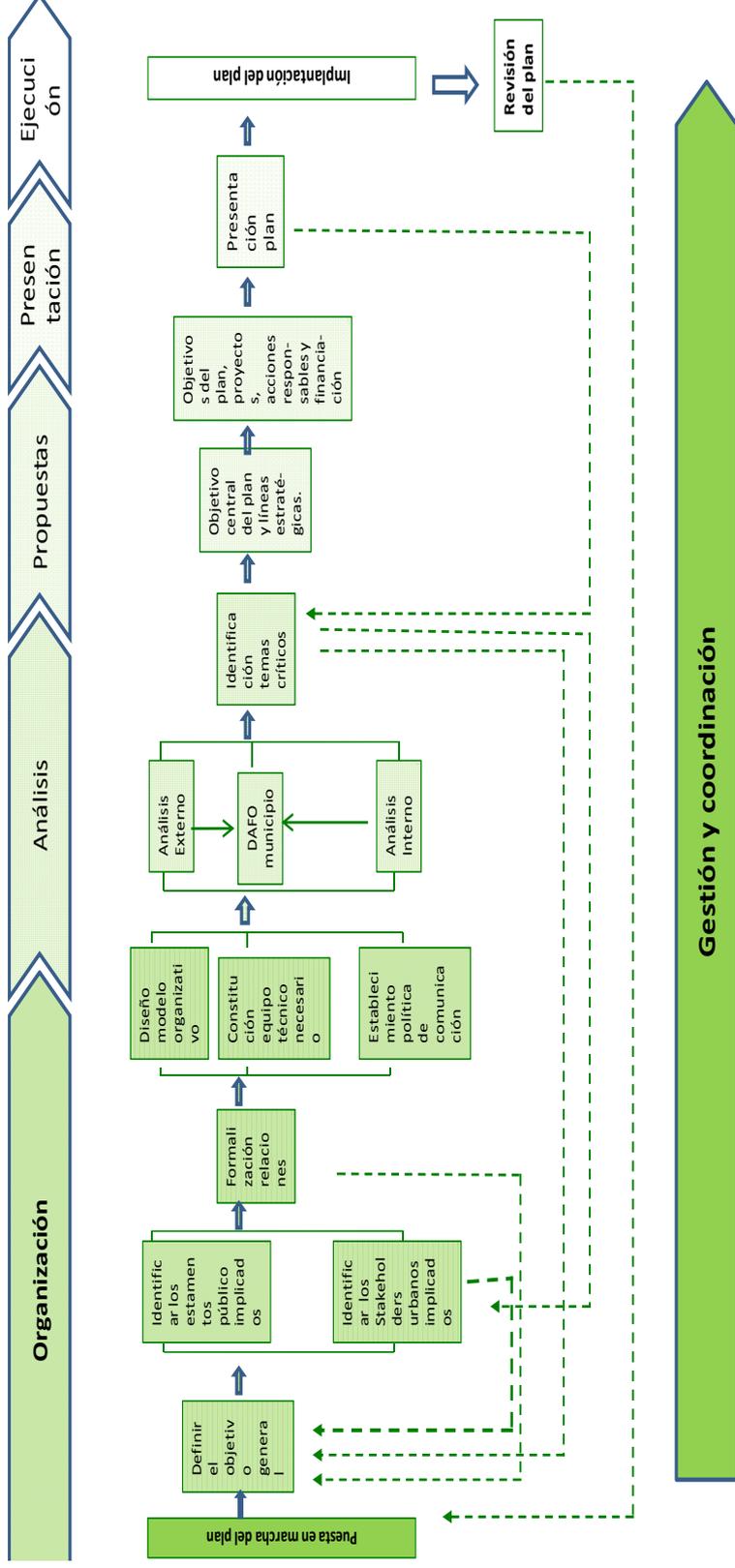
Esta flexibilidad queda reflejada en el proceso mismo. A pesar de que éste se puede presentar de forma secuencial lineal, con un conjunto de fases a seguir en su planteamiento, en la práctica debe considerarse como un proceso iterativo, en el que se producen constantes bucles para revisar y retroalimentar las conclusiones, las estrategias, objetivos y acciones que se planteen. Esta retroalimentación puede provocar que incluso en función de la situación no siempre se siga el mismo orden. (Bryson, 1987; Fernández, 1997). Es decir, esta retroalimentación favorece la flexibilidad del plan.

Un desarrollo más detallado del mismo y la identificación de los principales “bucles de retroalimentación” (Fernández, 1997, p.68), queda reflejado en la figura 2.2

⁵⁰ Harper (2000) realiza estas recomendaciones en el ámbito empresarial pero en este caso son igualmente válidas para la ciudad

Podemos identificar seis etapas en el mismo. La fase de organización, en la que se identifican todas las partes que deben implicarse en el proceso, tanto de la parte pública, como de la parte privada, se formalizan las relaciones entre ellos y se diseña la política de comunicación que se va a desarrollar. Posteriormente se lleva a cabo un análisis interno y externo de la ciudad que finalizará en la elaboración de un DAFO. En tercer lugar, se procede a la de generación de propuestas, con la fijación del objetivo central y de las líneas estratégicas; a partir de ahí se presenta el plan a la sociedad, se pone en marcha y finalmente se lleva a cabo la revisión de los resultados y el planteamiento de nuevas propuestas

Figura 2.2: Proceso de Planificación Estratégica de la ciudad



Fuente: Elaboración propia a partir de Vegara y de las Rivas (2004); Pascual (2002, 1999); Fernández (1997) y Bryson (1987)

Como vemos, en todas las etapas se generan bucles de retroalimentación, que dan lugar a revisiones y replanteamientos continuos desde el momento inicial y que otorgan esa flexibilidad necesaria, para que se pueda adaptar continuamente a los cambios en el entorno.

El comercio como parte integrante de los stakeholders, participará desde el primer momento en el proceso y su trabajo coordinado con el resto de agentes urbanos, facilitará una visión de la ciudad desde un punto de vista más amplio, que supere la perspectiva sectorial desde la que tienden a analizar la ciudad cada uno de los sectores urbanos. De esta manera se favorecerá la disminución de posibles conflictos de intereses y la detección de posibles sinergias entre todos ellos, lo que dará lugar a modificaciones constantes de los planteamientos iniciales, incluidos los que hayan planteado el propio sector comercial en su planificación comercial.

4.- La planificación estratégica debe estar orientada al mercado.

La orientación al mercado en la gestión empresarial ha sido ampliamente estudiada y si bien no existe consenso en cuanto a su definición, sí lo existe en cuanto a las ventajas que supone su filosofía para la gestión en entornos altamente competitivos, y con alto grado de incertidumbre en cuanto a las preferencias de los consumidores (Kohli y Jaworsky, 1990; Naver y Slater, 1995,1990), como es el caso de la ciudad. Para apoyar la necesidad de esta orientación en las planificaciones estratégicas urbanas nos valemos de las aportaciones de Martín Armario y Barroso (1999), que defienden el hecho de que la orientación al mercado no es un fin en sí mismo, sino un medio para desarrollar una ventaja competitiva sostenible y a partir de ahí obtener un rendimiento superior.

Esta afirmación se ajusta perfectamente a las características que consideramos debe poseer un plan estratégico de la ciudad. La orientación al mercado del mismo será el medio para que este plan sea capaz de desarrollar una ventaja competitiva sostenible en la ciudad que lógicamente aportará un rendimiento en términos tanto económicos

como sociales y se constituye además en uno de los elementos clave para la denominada Nueva Forma de Gestión Pública (Dijk, 2006).

Asimismo las orientaciones al cliente, hacia la competencia y hacia la coordinación interfuncional, presentadas por Narver y Slater (1990) como parte de la orientación al mercado, conducirán hacia criterios de decisión del largo plazo y de rentabilidad en el ámbito empresarial y son aspectos que deben estar presentes también en la planificación urbana.

En concreto, la planificación debe basarse en un conocimiento exhaustivo de las necesidades del público objetivo, tanto por los visitantes y turistas como por aquellas personas o empresas o público en general que posean algún tipo de vínculo emocional o socioeconómico con el municipio (Hospers, 2010) o lo que es lo mismo en una orientación al cliente (Fernández, 1997; Narver y Slater, 1990). Los procesos de colaboración público - privados y la potenciación de las relaciones entre todos los agentes urbanos, entre los que se encuentra el comercio, defendidos anteriormente, serán la base para este conocimiento (Dijk, 2006).

Asimismo, conocer las características de la competencia tanto actual como potencial, ejercida desde otras ciudades, la imagen que nuestros visitantes potenciales o las empresas inversoras puedan tener de las mismas, permitirá que la planificación que se plantee, identifique a tiempo sus fortalezas y debilidades y pueda concretar la forma de adaptarse a ellas. Tendrá éxito si sus ciudadanos y sus empresas se muestran satisfechos con sus comunidades, al mismo tiempo que se atienden correctamente las expectativas de los visitantes e inversores (Gold y Ward, 1994).

Como vemos, tanto la orientación hacia la competencia como la orientación hacia el cliente, contienen todas las actividades relacionadas con la obtención de información necesaria para analizar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la ciudad. Continuando con los planteamientos de Martín Armario y Barroso (1990) podemos afirmar que la adopción de la orientación al mercado implica que el desarrollo del proceso de recopilación, interpretación, diseminación y uso de la información, en

nuestro caso, de todos los grupos de interés de la ciudad y de la competencia es llevada a cabo de forma más sistemática y previsible y tiene que dar lugar a la fijación de estrategias, objetivos y planes de actuación pertinentes, que deben abarcar el largo plazo (Dijk, 2006) y cuyo objetivo subyacente, no olvidemos que es la mejora de la competitividad⁵¹. Los procesos de colaboración público privada y la potenciación de las relaciones entre todos los agentes urbanos, defendidos anteriormente así como la aplicación del *benchmarking* por parte de las personas responsables de la gestión de la ciudad serán la base para este conocimiento (Arribas-Bel *et al*, 2013; Donaghy *et al*, 2013; Dijk, 2006). Y es en esta línea donde el papel del comercio es vital. Estamos ante un sector que contacta y conoce directamente a parte de ese público, los habitantes y los turistas, y en cuyos locales se da un proceso de comunicación del que se puede extraer información relativa a las necesidades de estos, así como información relativa a las experiencias de estos públicos en otras ciudades. De ahí que este conocimiento transmitido a través de los procesos de colaboración es vital para favorecer el enfoque al cliente y a la competencia y por ende el enfoque al mercado de la planificación que se desarrolle.

Es decir, para que realmente la orientación al mercado del plan estratégico se traduzca en la generación de valor por parte de la ciudad, es necesario que exista, una coordinación entre los agentes implicados y dentro de las propias administraciones que gestionan la ciudad. En caso contrario, se habrá obtenido una información muy útil pero que no se materializará en actuaciones coordinadas.

En definitiva, la orientación al mercado de la planificación estratégica, basada en la orientación al cliente y a la competencia, en la coordinación de los agentes implicados, en una visión global y a largo plazo favorecerá la mejora de la competitividad de la ciudad y, en ese enfoque, la información que puede compartir el sector comercial como sector en contacto directo con habitantes y turistas es un elemento clave.

⁵¹ Narver y Slater (1990), identifican el enfoque al largo plazo y la obtención de rentabilidad como los dos criterios de decisión que subyacen bajo la orientación al mercado. En nuestro caso la búsqueda de la rentabilidad se traduce en una mejora de competitividad, puesto que los objetivos de la planificación estratégica no puede medirse únicamente en términos de rentabilidad económica sino que abarcan un componente social.

5.- Se orienta a la intervención o acción en la ciudad, como consecuencia de la fijación de estrategias, objetivos, su gestión y posterior evaluación.

La planificación estratégica está orientada a la acción (Bryson 1987; Pascual, 1999) y persigue desde el primer momento asegurar la viabilidad de sus propuestas, identificar recursos para su ejecución e involucrar a los responsables en la toma de decisiones.

La referencia anterior a la determinación de una estrategia y de una visión global y a largo plazo debe trasladarse a un plan de acción concreto, con determinación de las personas responsables y por supuesto de la financiación del mismo. No estamos ante un estudio teórico de las grandes variables de la ciudad ni tampoco ante un mero estudio técnico que define las acciones a poner en marcha en un futuro previsible (Pascual 1999, 2002). Se trata de centrar las estrategias de las entidades y las empresas que tienen capacidad y recursos para incidir sobre el municipio, junto con una determinación de las pautas de actuación pero de una manera conjunta. Es decir es una forma más exhaustiva de relacionar la política y la práctica (Guzey, 2009).

El hecho de que deban considerarse todos los aspectos de la ciudad, no significa que sea una suma de planes sectoriales. El plan identifica desde una visión global las variables principales que en un momento dado y con perspectiva de futuro tengan más importancia en el territorio, a partir de las cuales incorpora las líneas estratégicas que abarcarán todas las áreas de la ciudad, dentro de las cuales puede estar incluida la elaboración de un plan estratégico sectorial (Manito, 2006; Pascual, 1999).

De ahí que, a partir de un objetivo central que debe ser compartido por los agentes implicados, se establecerán las líneas estratégicas y a continuación los objetivos de cada una de ellas (Fernández, 1997; Pascual, 1999, 2002; TOCEMA). Para que realmente el proyecto esté orientado a la intervención, es importante que exista una coordinación entre ambos. El objetivo general otorga coherencia al desarrollo del plan estratégico facilitando la visión única y las líneas estratégicas que se planteen tienen que dirigir sus esfuerzos hacia este objeto general.

Estas líneas deben continuar con la adaptabilidad que hemos recomendado del plan en global. Es decir, se recomienda que su desarrollo sea progresivo, para lo cual conviene comenzar por pequeños proyectos manejables, que puedan producir resultados y que puedan comunicarse fácilmente, para a partir de ahí resulte más fácil impulsar las acciones a largo plazo (TOCEMA). Esto permitirá temporizar los logros y mantener la confianza en el proyecto global. El hecho de “pensar en pequeño” a través de pequeños planes de actuación puede ser un elemento diferenciador que tangibilice el plan estratégico (Gilboa y Herstein, 2012). Asimismo, la revisión continua que hemos destacado anteriormente permitirá que el plan vaya adaptándose en función de la realidad que rodee a su puesta en marcha.

Su desarrollo tampoco puede ser muy extenso, lo que conlleva un difícil proceso de selección colectiva, en el cual es inevitable elegir entre diversas opciones, que supone la postergación o eliminación de algunas de las líneas estratégicas que se planteen. Para facilitar este proceso Pascual (2002) propone seguir criterios de impacto sobre el objetivo central, de aprovechamiento de tendencias, de grado de consenso y de grado de sinergia con otras líneas estratégicas.

En este caso volvemos a incidir en la importancia del comercio. El grado de consenso que existe acerca del impacto de la actividad comercial en la ciudad y en su imagen (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014) y la capacidad de generar sinergias con otros sectores, señalada a lo largo de este capítulo, justifica que efectivamente la planificación comercial sea un elemento indispensable en el planteamiento de las líneas estratégicas mencionadas.

Como vemos, para que realmente el plan estratégico urbano se configure como el motor de la gestión estratégica urbana, debe incidir en la experiencia holística que busca el consumidor en la ciudad y debe basarse en un proceso de colaboración entre todos los sectores públicos y privados de ámbito urbano. El comercio es una actividad más dentro de la misma, luego es imprescindible que colabore e interacciones con el resto de actividades. (Pal y Sanders, 1997, Robertson 1997). Esto no significa que la gestión de la ciudad deba basarse en una colaboración comerciantes-administraciones

en exclusiva, sino que esa colaboración entre todos los agentes involucrados debe dar como resultado procesos de trabajo conjunto real en donde el sector comercial debe estar presente y en los que puede aprovechar la experiencia de colaboración que ya posee con las administraciones locales.

Sin embargo a pesar de lo mucho que se ha insistido a lo largo de todo el capítulo en esa necesidad de colaboración, el proceso en sí mismo no es tan sencillo. Por un lado el sector privado y, en concreto los comerciantes, tienen una tendencia al individualismo que perjudica su capacidad para constituirse como un interlocutor válido con las administraciones, y por parte de las administraciones, su propia filosofía de actuación, la resistencia al cambio a la hora de administrar los bienes públicos o la falta de coordinación dentro de este tipo de organizaciones, entre otros, supone un obstáculo a superar (Healey, 1992; Vergara y de las Rivas, 2004)⁵². Todo ello provoca que bajo la denominación, colaboración, se encuadran experiencias que en ocasiones se limitan a consultas superficiales a los *stakeholders* (Foley y Martin, 2000) o a la simple financiación conjunta de proyectos puntuales. Sin embargo, la colaboración real que debe sustentar la evolución de la ciudad, debe ir más allá y ser capaz de modificar sus formas habituales de actuación para acoplarse a la nueva situación de trabajo coordinado. (Aparicio *et al*, 2010b)⁵³

Se comprueba por tanto la necesidad de desarrollar una serie de actuaciones que consigan aunar realmente, los intereses de ambos colectivos. De ahí que en el capítulo siguiente nos centremos en analizar con profundidad estos procesos de colaboración, deteniéndonos en el estudio de los diferentes tipos de colaboración

⁵² Ya en el año 1998 la Comisión para el Desarrollo Urbano sostenible en la UE señalaba uno de los obstáculos que debía ser superado por las Administraciones Públicas, cual es la falta de coordinación dentro de ellas, tanto vertical como horizontal. Muchos de los problemas a los que deben enfrentarse estas organizaciones presentan múltiples dimensiones y en ellos se detecta tanto una falta de integración entre los distintos niveles de la administración, (coordinación vertical) como entre diversos sectores de actuación (coordinación horizontal)

⁵³ Brandes & Mitz (2000), utilizan una expresión, que refleja esta necesidad de desarrollar una colaboración real contraponiendo los términos "*Project Planning Vs. Urban Husbandry*" es decir abogan por lo que denominan matrimonio urbano, para referirse esa colaboración real, frente a los denominados Proyectos de Planificación como ejemplo de proyectos que no recogen la visión conjunta de ambos colectivos.

existente, el papel de los agentes públicos y privados en los procesos y los modelos de colaboración que existen en la actualidad, en los que el comercio ejerce un papel protagonista.

**CAPITULO 3.- LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA COMO
FUNDAMENTO DE LA DINAMIZACIÓN COMERCIAL**

CAPITULO 3.- LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA COMO FUNDAMENTO DE LA DINAMIZACIÓN COMERCIAL

Tras las aportaciones realizadas hasta el momento, podemos afirmar que no queda lugar a duda de que los procesos de colaboración público privada son necesarios para el desarrollo del entorno urbano y por lo tanto para favorecer la evolución del sector comercial. Sin embargo, también es cierto que esta colaboración no es fácil y su puesta en marcha requiere de grandes esfuerzos por ambas partes.

Bajo la denominación de colaboración público privada se recogen ejemplos de todo tipo, y tal y como señalan Foley y Martin (2000) en su análisis del caso británico, a pesar de las buenas palabras, existe evidencia de que muchas comunidades, de las que forma parte el comercio, han tenido poca influencia real sobre los planes para mejorar su área de actuación. De hecho a través de este concepto de colaboración público-privada se recogen experiencias que bajo nuestro punto de vista no deberían catalogarse como tales.

Por todo ello planteamos el presente capítulo como una parte en la que analizamos los procesos de colaboración de forma general, utilizando aquellos conceptos que procedentes de otras áreas de estudio, como la organización empresarial, o la psicología entre otras, se puedan trasladar al entorno urbano, para definir cuáles son los procesos de colaboración que pueden calificarse como reales; señalar, asimismo, las circunstancias que rodean a los colectivos implicados, administraciones y comerciantes, y los obstáculos que sería necesario superar en ambos casos.

3.1- LOS PROCESOS DE COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA: DE LAS BUENAS INTENCIONES A LA COLABORACIÓN REAL

Tal y como hemos defendido, la simple gestión presupuestaria de una localidad tiene efectos limitados sobre su capacidad de transformación. Sin embargo con un proyecto de ciudad, con un liderazgo adecuado que favorezca la colaboración entre los diferentes actores de la ciudad junto con el comercio, se multiplican exponencialmente las posibilidades de evolución futuras. La clave está en que tanto los gobiernos locales y regionales como los agentes privados tengan la visión y la credibilidad necesaria y sean capaces de trabajar en el desarrollo de objetivos y proyectos colectivos (Vegara *et al*, 2004).

Los análisis recogidos en la literatura sobre las experiencias de colaboración entre sector público y privado, destacan la necesidad de que las administraciones públicas organicen la toma de sus decisiones bajo sistemas basados en una buena gobernanza (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Dijk, 2006; Güzey, 2009; Hervé-Van, 2001; Lorentzen, 2009; Lorentzen y Jan, 2009; Nyseth, y Sognaes, 2013; Pascual, 2005; Stewart, 2006; Ysa, 2004). Entendemos esta gobernanza como una forma de gestión pública basada en la participación, a través de fórmulas colaborativas, que reflejen un equilibrio entre estado, sociedad civil y la economía de mercado. Es decir, una forma de gobernar basada en la institucionalización de mecanismos de coordinación y gestión de las interdependencias entre la administración, la sociedad civil y el sector privado que permita la toma de decisiones conjuntas (Guzey, 2009; Nyseth y Sognaes, 2013; Pascual, 2005; Rae, 2014; Stewart, 2006; Ysa, 2004)⁵⁴.

⁵⁴ Desde la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) se recomienda que para que se considere una buena gobernanza debe basarse en cinco principios: Apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia.

Ciñéndonos al ámbito urbano, esta gobernanza se reflejará a través de un sistema que gestione las interdependencias entre los gobiernos y los actores urbanos, entre los que destaca la participación del comercio urbano, para crear o fortalecer las redes de cooperación que permitan una construcción colectiva del desarrollo humano en la ciudad (Pascual, 2005).

Es en este contexto donde surge el concepto de partenariado público-privado (Houghton, 2013; Jacobson y Ok Choi, 2008; Lowe, 2008; Hemphill et al, 2006; Coaffe, 2004; Warnaby et al, 2004; Robinson y Shaw, 2001; Hastings, 1999 y 1996; Kernaghan, 1993) al cual consideramos como una herramienta que permite pasar del marco teórico de la gobernanza a la gestión de organizaciones concretas y que facilita la implicación estable de actores interesados, públicos y privados, para conseguir objetivos compartidos a través de la confianza mutua y el trabajo conjunto (Ysa, 2004).

Sin embargo este término puede llevarnos a cometer algunos errores. Y es que tal y como señala Kernaghan (1993), con la utilización del término “*partenariado*” se corre el riesgo de restringir el alcance de este concepto.

Si nos atenemos a una definición estricta, tal y como lo define Kernaghan, (1993, p.61) un partenariado “es un acuerdo formal entre dos o más partes *para compartir el poder, buscando objetivos conjuntos o beneficios mutuos*”. Esta definición puede dejar fuera muchos procesos de colaboración exitosos, por el simple hecho de no estar materializados en un acuerdo formal y no es esa nuestra intención. A pesar de que la formalización sea una característica que a lo largo de este trabajo consideraremos como positiva para nuestro objeto de estudio, no podemos ignorar que si sólo tuviéramos en cuenta estos ejemplos de colaboración formalizados, correríamos el riesgo de desechar experiencias que siendo modestas ya existen y cumplen sus objetivos, o que precisamente por ese carácter informal podrían ponerse en marcha con relativa facilidad. Esta informalidad no reduce su

legitimidad como punto de encuentro de las administraciones públicas y el sector privado.

Por ello nos decantamos, en la misma línea que las autoridades públicas canadienses, tal y como señala Kernaghan (1993, p.61) por una definición más amplia, considerando un partenariado como *“una relación que puede ser bien formal o informal, contractual o voluntaria, entre dos o más partes y que consta de objetivos compartidos o compatibles, de una distribución de reconocimiento de las funciones y de responsabilidades específicas entre los participantes”*. Esto supone que existe una inversión cooperativa por las partes implicadas, administraciones y sector privado, de recursos (tiempo, financiación, acciones) y por lo tanto una asunción conjunta de riesgos, distribución de autoridad y responsabilidad y de beneficios para todos los socios.

A pesar de la ampliación que acabamos de presentar en la definición del propio término, con el objetivo de analizar todos los procesos que se puedan caracterizar como exitosos, sin riesgo a equivocarnos en la fórmula utilizada, consideramos que términos como alianza, acuerdos, procesos o plataformas de colaboración entre otros, resultan más apropiados para referirnos a una actividad conjunta o acuerdo de cooperación, debido a su mayor flexibilidad frente al término partenariado. Esto no significa desechar aquellas experiencias de partenariados analizadas en la literatura, sino que tendremos en cuenta aquellas características que, atribuidas a los mismos, puedan ser compartidas por los términos planteados de forma más amplia.

A continuación en nuestra investigación nos centramos en analizar cuáles son las diferentes formas de colaboración que podemos encontrar en el ámbito urbano, cuáles consideramos que se ajustan a las necesidades de la ciudad, sobre qué factores hay que incidir para favorecer su desarrollo, así como los obstáculos o problemas que de forma general deben superar estos procesos.

3.1.1.- Tipos de colaboración público privada

Llegados a este punto cabe preguntarse por tanto, qué hay exactamente detrás de palabra “colaboración” tantas veces mencionada en la literatura y que forma parte del título de este trabajo.

Del mismo modo en que en las empresas la existencia de equipos de trabajo y la participación de los mismos en la gestión puede considerarse como un indicador de la madurez de una organización (Albizu *et al*, 2005), en nuestro caso la existencia de procesos de colaboración organizados no son sino el reflejo de un alto nivel de madurez organizativa en las personas que gestionan o que deberían participar en la gestión de la ciudad. Sin embargo a día de hoy la mención del concepto colaboración público privada lleva implícito connotaciones muy diversas y no todas positivas: desde experiencias exitosas en la gestión urbana, a una imagen negativa, en cuanto a considerar que esta colaboración se limita a “*que lo público asume los riesgos y lo privado se lleva los beneficios*” (Vegara *et al*, 2004, p.167)⁵⁵ o en el mejor de los casos puede que la colaboración se ciña a consultas superficiales (Foley y Martin, 2000).

Los propios objetivos para los que se plantean estos procesos son muy dispares. Algunas de las experiencias buscan una respuesta específica a problemas particulares, otras representan enfoques o planteamientos generales para resolver problemas globales y en otros casos se plantean como fórmulas de consulta para facilitar una contribución a las decisiones del gobierno, por parte de individuos, grupos y organizaciones externas al gobierno pero que se ven afectadas por ellas (Kernaghan, 1993).

⁵⁵ En este caso Vegara *et al* (2004) reflejan la forma de pensar de algunos de los habitantes de ciudades inmersas en procesos de revitalización al evaluar los resultados de los mismos.

Podemos clasificar los procesos de colaboración⁵⁶ de maneras diferentes en función de las variables que consideremos, pues existe una gran diversidad de experiencias al respecto, pero nos decantamos por analizar la forma en la que se toman las decisiones como criterio de clasificación, siguiendo las recomendaciones de Stewart (2006) y Kernaghan (1993). Las relaciones entre las organizaciones implicadas en un proceso de colaboración se caracterizan por un reparto y un ejercicio de poder entre las partes, considerando este ejercicio, como el nivel de influencia que tienen cada una de ellas en la toma de decisiones. De ahí que su nivel de colaboración pueda ser de persuasión o de sugerencia o de simplemente intercambio de información entre otros, tal y como veremos en la clasificación que presentamos. En ella identificamos 4 posibles tipos de colaboración público privada, que pueden reflejar las experiencias existentes en la actualidad en cuanto a colaboración en el ámbito urbano entre administraciones públicas y el sector privado, en nuestro caso representado por el sector comercial⁵⁷.

A continuación abordaremos cada uno de ellos a partir del análisis realizado por Ball *et al* (2003), Hastings (1996), Kernaghan (1993) y Raventos (2000) para finalmente presentar una tabla resumen reflejando las sinergias que cada uno de ellos provoca sobre las que reflexionaremos a continuación (Ver tabla 3.1).

⁵⁶ Al igual que Villasante (1995, p.11) quería hacer patente las distintas experiencias de participación ciudadana, utilizando el término “democracias participativas” frente al singular “democracia participativa”, en nuestro caso consideramos que la colaboración se materializa de forma real a través de un serie de experiencias de las que podemos aprender y que lejos de ser uniformes, son plurales y diferenciadas en cada ciudad, cada una con sus características, participantes y formas de organización. Por ello el término colaboración nos parece en cierta manera demasiado general y abstracto y a lo largo del texto, nos decantamos por utilizar el término *proceso/s de colaboración*.

⁵⁷ La justificación de la elección de este sector como representante del sector privado, será realizada con posterioridad en este capítulo.

a) Procesos de colaboración operacionales (Kerneghan, 1993).

En este tipo de colaboración una o más partes, pueden ser una o varias administraciones públicas, tienen en cuenta a otra, la parte privada, para proponer actuaciones donde todos salgan beneficiados. El énfasis se pone en el trabajo conjunto a nivel operativo para alcanzar fines compatibles.

Raventos (2000) define este tipo de colaboración como aquella en la que la parte privada recibe el encargo de un proyecto por parte de la parte pública, pero no participa en la toma de las decisiones básicas⁵⁸. Es decir, tal y como señala Kerneghan (1993), en este tipo de experiencias se comparte el trabajo pero no hay transferencia de poder en la toma de decisiones, aunque sí suelen compartir recursos.

El control suele estar en manos de una de las partes, generalmente en manos de la parte pública, sobre todo si es la que aporta los fondos. De ahí que una de sus características sea la existencia de medidas importantes de coordinación y control a nivel operativo ya que se centran en la acción coordinada frente a la gestión coordinada. Lógicamente, cada parte también puede ejercer influencia sobre la otra, pero esta influencia será de carácter informal.

Teniendo en cuenta lo explicado, este tipo de colaboración no es la que defendemos como colaboración real entre administraciones y comerciantes y agentes urbanos. Puede ser considerada como una colaboración positiva, pero desde el punto de vista de la eficiencia (Ysa, 2004) o con una gran capacidad de respuesta operativa a problemas o situaciones puntuales (Kerneghan, 1993).

⁵⁸ Ysa (2004) destaca como ejemplo en este caso la gestión privada de los servicios públicos.

b) Proceso de colaboración contributivo (Kernaghan, 1993)

En este caso nos encontramos ante un proceso de colaboración en el cual una organización pública y una privada, llegan a un acuerdo de provisión de recursos, principalmente financieros, para una actividad en la que tienen poco o nada que ver desde el punto de vista operativo (Kernaghan, 1993).

No encuadramos, tampoco, este tipo de experiencia dentro de nuestro concepto de colaboración real, porque no supone la participación activa en el proceso de toma de decisiones de una de las partes. Una aportación únicamente financiera no se considera suficiente para que el inversor se convierta en un colaborador real, desde el momento en el que no existe una inversión cooperativa de trabajo ni una asunción de riesgos, ni distribución de autoridad y responsabilidad conjunta para todos los socios.

Ciertamente, puede existir un nivel de colaboración, desde el momento en el que el contribuyente puede proponer o estar de acuerdo con los objetivos del proyecto que se financia, pero no asume ningún papel en la toma de decisiones final. Si bien es cierto que en aquellos casos en los que la financiación es esencial, la parte financiadora retiene en última instancia el control; en la práctica, sin embargo, el éxito de la alianza depende principalmente de la actuación de los socios que están recibiendo el apoyo económico.

En las experiencias de este tipo, que ya existen, entre administraciones y comerciantes, nos encontraríamos con realidades en las que una asociación de comerciantes plantea un conjunto de actuaciones y recibe una subvención pública para llevarla a cabo. La Administración en este caso realizará una labor de control en todo lo relacionado con la fiscalización de la puesta en marcha y el cumplimiento de las actuaciones previstas, pero no determinará en ningún momento las actividades concretas a desarrollar. Esto no significa que no sean fórmulas a considerar por ejemplo en los inicios de los procesos de colaboración.

c) Proceso de colaboración consultivo.

Se trata de procesos en los cuales la parte pública solicita asesoramiento de individuos, grupos y organizaciones ajenas al gobierno. (Kernaghan, 1993).

Los agentes consultados por parte de las administraciones asumen el papel de comité de asesoramiento y su utilidad principal es la proveer a las administraciones de información e ideas de mejora.

Lógicamente esta forma de colaboración supone un poder real escaso por parte de los consultados, ya que no se contempla ninguna forma de reparto del mismo. Sin embargo el grado de influencia que alcance el grupo consultivo puede variar en función de una diversidad de factores como son el grado de formalización del proceso, si sus recomendaciones son hechas públicas, el grado de interés público que alcance la cuestión consultada o el grado de credibilidad de los agentes consultados, entre otros.

El control en este caso, lógicamente, se mantiene en manos de las administraciones, que son en última instancia quienes toman las decisiones.

Como vemos, y teniendo en cuenta las consideraciones que hemos realizado en el caso anterior con los procesos de colaboración contributivos, estas fórmulas de colaboración también se alejan de lo que nosotros consideramos como proceso de colaboración real en la medida en la que nuevamente se aprecia una falta de asunción de riesgos y reparto de poder compartido entre las partes.

Sin embargo y a pesar de que no son el tipo de procesos de colaboración por el que nos decantamos, sí puede considerarse en algunos casos como el inicio de algunas formas de colaboración que pueden evolucionar hacia niveles superiores con el tiempo. Así, analizando las relaciones entre administraciones y comerciantes, si bien es cierto que en muchos casos han

superado esta forma de colaboración⁵⁹, si la misma quiere abarcar una implicación de un mayor número de agentes urbanos, con los cuales no existen experiencias de colaboración anterior, esta fórmula consultiva podría ser una manera de iniciarla. De este modo se favorece el inicio de unas relaciones de manera más informal y esto favorecerá la superación de reticencias que puedan producirse entre colectivos que no tienen experiencia previa en trabajar de forma conjunta.

Que los diferentes participantes potenciales asuman que están inmersos en un proyecto común, no es tarea sencilla. La generación de un clima de confianza y mutuo entendimiento es vital y para ello es necesario que exista una confianza previa entre los implicados (Ahlqvist, 2005; Kaivani *et al*, 2002; Tomalin y Pal, 1994;). No se podrá avanzar en la relaciones de cooperación si no existen de forma previa unas relaciones institucionales y/o personales (Gloria) adecuadas entre ellos (Pascual, 1999). Por ello podría ser una forma válida en función de la realidad de la ciudad⁶⁰.

d) Procesos de colaboración participativos

El mismo nombre utilizado en este caso, nos señala que estamos ante los procesos de colaboración que, bajo nuestro punto de vista y siguiendo las argumentaciones de Kernaghan (1993), podemos definir como procesos de colaboración reales, en la medida en la que cada parte ejerce el poder en todo el

⁵⁹ En el capítulo 5 de esta Tesis y para realizar la selección de casos a estudiar, analizaremos los resultados de un estudio realizado en el periodo 2009-2010, en el que se investigó la realidad de la colaboración entre administraciones públicas y comerciantes en España. En concreto son un total de 44 experiencias de colaboración, en las cuales existía lo que denominamos de forma genérica plataformas de colaboración. En un 7% de estos casos, la función de las plataformas en las que estaban presentes estos colectivos, era una función consultiva y eran valoradas positivamente.

⁶⁰ En el análisis de 44 plataformas realizado en el año 2010, algunos municipios como Betanzos, Coín, Arnedo, y Lugo señalaban este tipo de colaboración consultiva al caracterizar la situación en dichos municipios Pregunta. Esto no significa que valoraran negativamente este tipo de fórmulas, y en la pregunta relacionada con la misma Coín, Arnedo y Lugo otorgaban unas valoraciones de 8 puntos sobre 10, aunque Betanzos la valoraba con 5 puntos. En todos los casos al analizar los retos a futuro de la plataforma se señalaba la importancia de ampliar la participación real del sector comercial en el proceso de colaboración.

proceso de toma de decisiones. Va más allá de la mera consulta y supone compartir recursos, desde recursos financieros, información, hasta formas de trabajo, todo con el objetivo de hacer compatibles sus intereses. Es decir, existe un trabajo conjunto desde el momento inicial.

Es bajo esta forma de colaboración donde emergerán las sinergias deseadas de un proyecto común. Siguiendo a Hastings (1996) y Ball et al (2003) distinguimos dos tipos de sinergias dentro de los procesos que estamos analizando. Por un lado las “sinergias de recursos” y, por otro, las “sinergias políticas”. Las primeras suponen un valor añadido que emerge a partir de la coordinación de recursos, dentro de los cuales se incluyen tanto los recursos financieros como otras aportaciones como personal, habilidades, capital relacional de los participantes, entre otros. Las sinergias políticas surgen como resultado de una toma de decisiones conjuntas basadas en las aportaciones divergentes de los socios. Es decir a partir y gracias a visiones diferenciadas de la realidad urbana, en este caso entre administraciones y comerciantes, surgen decisiones o soluciones innovadoras, que de forma individual no habrían sido contempladas.

Vemos pues, que los diferentes tipos de procesos de colaboración no producen siempre ambas sinergias. Tal y como hemos explicado el proceso participativo, reflejaría un ejemplo de proceso generador de sinergias políticas y de recursos. En el caso de los proyectos consultivos, éstos pueden dar lugar a sinergias políticas en función del nivel de influencia del grupo consultado, pero no se producirían sinergias de recursos. En las experiencias operacionales pueden surgir sinergias de recursos, si los agentes públicos y privados llegan a compartir recursos financieros, pero en el caso de que sea una gestión privada de un servicio o la ejecución de una actividad través de una concesión, realidades más habituales en este tipo de procesos, tampoco se producirían este tipo de sinergias. Y por último, en el caso de los ejemplos contributivos, consideramos que no encontramos ninguna de las sinergias planteadas.

Por lo tanto, este tipo de colaboración representaría la materialización de un sistema de gobernanza que en la práctica supone una colaboración en la gestión (Albizu et al, 2005) tal y como se buscaba al inicio de este apartado. Pero para que realmente funcione, es necesario que los representantes de los agentes implicados ejerzan su condición de colaboradores. Es decir, conozcan y asuman los intereses mayoritarios del sector al que representan, tengan capacidad negociadora para transformar los conflictos en acuerdos más que en victorias, y capacidad, asimismo, de articular los intereses en visiones y contextos nuevos o más amplios para compatibilizarlos con los del resto de participantes (Pascual, 2005) en busca de un consenso. Consenso que será imprescindible en la medida en que el problema al que se enfrentan los agentes implicados refleje una situación que no pueden resolver por separado y sean mutuamente dependientes (Kernaghan, 1993).

Ahora bien, para que se produzca esta generación de sinergias, tanto políticas como de recursos en los casos mencionados, es necesario que cada socio ceda parte de su autonomía y las decisiones se tomen por consenso (Kernaghan, 1993). Dicha cesión implica que cada parte es capaz de modificar gradualmente sus propias actuaciones y trabajar más en consonancia con los objetivos de la sociedad o proyecto de colaboración como un todo (Rhodes et al, 2003). Todo ello posibilitará la generación de sentido de pertenencia e implicación hacia el proyecto común. Y este es precisamente el caso que nos ocupa, en el que tanto administraciones como comerciantes y el resto de stakeholders urbanos, no pueden de forma independiente favorecer la evolución de la ciudad y su competitividad en la misma medida que a través de una actuación conjunta.

En el acuerdo de colaboración participativo más típico, el organismo público puede incluso ceder algún poder deliberadamente a grupos u organizaciones fuera del gobierno o puede incluso delegar una medida de control en uno o más socios sin abstenerse por ello de ejercer el control global.

Es decir, la organización pública deliberadamente puede ejercer su influencia de manera colaborativa, actitud recomendable en aras a favorecer un equilibrio entre las partes (Kernaghan, 1993). A pesar de los esfuerzos que se realicen en este sentido, hay que considerar que este equilibrio será mayor siempre que los socios puedan contribuir al proceso a través de financiación o recursos, de forma equivalentes, o bien que se requiera poca o ninguna financiación.

Ciertamente en el caso de las relaciones entre comerciantes y administraciones, son estas últimas las que proveen de fondos a los acuerdos de colaboración y por ello son percibidas, o en realidad ejercen en muchas ocasiones, como socio principal con un papel dominante en la toma de decisiones⁶¹.

Kernaghan (1993) aconseja que esta posición no sea tan extrema, con el objetivo de evitar un empoderamiento frente al resto de participantes y las reticencias que se puedan derivar de ello por parte de los colectivos implicados, que repercutirá en que el proceso sea menos exitoso.

Las relaciones mutuas o interdependencia entre los participantes, deben formar la columna vertebral de la colaboración, lo cual no se traduce necesariamente en un equilibrio simétrico en el reparto de poder, sino que variará en función del momento, la situación, o el problema al que se enfrenten. El hecho de que las autoridades puedan ejercer más poder que los otros socios no tiene que ser un obstáculo, si se trabaja sobre otro conjunto de factores que determinan el rendimiento de esas fórmulas de colaboración como son, por ejemplo, la existencia de objetivos convergentes, una base de confianza, una flexibilidad y voluntad real de cooperar entre ambas partes y dentro de cada una de ellas (Van den Berg y Braun, 1999).

⁶¹ Nuevamente podemos apoyar estas afirmaciones en los resultados del estudio que presentaremos en el capítulo siguiente en el que analizamos la financiación de las plataformas de colaboración y donde se observa que mayoritariamente existe una superioridad de la financiación pública frente a la privada.

Como vemos hay una diferencia considerable entre los objetivos y resultados de los diferentes procesos o formas de colaboración que hemos señalado (Kernaghan, 1993) que no es sino el reflejo de la diferencia entre los participantes, tipo de relaciones existentes entre ellos, objetivos, formas de financiación de las fórmulas seleccionadas, reparto de poder entre las partes, nivel de estructuración formal de las relaciones, etc.

Tal y como hemos mencionado al inicio de este análisis en la tabla 3.1. se incluyen los cuatro tipos de colaboración identificados con mención expresa tanto de sus características como de las sinergias generadas en cada caso.

Tabla 3.1: Tipos de de colaboración público privada

Tipo de colaboración (Raventos, 2000; Kernaghan, 1993)	Características	Sinergias generadas (Hastings,1996 y Ball et al ,2003)
Colaboración operacional	No existen decisiones conjuntas. Colaboración a nivel operativo.	Posibles sinergias de recursos, si los agentes públicos y privados llegan a compartir recursos financieros.
Colaboración contributiva	No existen decisiones conjuntas. Acuerdo para la provisión de fondos de la parte pública hacia proyecto de la parte privada	No existen sinergias de recursos ni sinergias políticas
Colaboración consultiva.	No existe toma de decisiones conjuntas La parte pública solicita asesoramiento de individuos, grupos y organizaciones ajenas al gobierno.	Posibles sinergias políticas en función del nivel de influencia del grupo consultado
Colaboración participativa	Existen toma de decisiones y forma de trabajo conjuntas. La parte pública y la privada comparten, desde recursos, hasta formas de trabajo.	Sinergias políticas Sinergias de recursos.

Fuente: Elaboración propia

Asimismo cabe destacar que las cuatro categorías de colaboración que hemos presentado no deben considerarse como departamentos estancos. Como vemos, hay una diferencia considerable entre los objetivos y resultados de los diferentes procesos o formas de colaboración que hemos señalado (Kernaghan, 1993) que no es sino el reflejo de la diferencia entre los participantes, tipo de relaciones existentes entre ellos, objetivos, formas de financiación de las fórmulas seleccionadas, reparto de poder entre las partes, nivel de estructuración formal de las relaciones, etc.

Algunos partenariados⁶² evolucionan de una categoría a otra, y otros pueden poseer elementos de más de una categoría. Por ejemplo podría darse el caso de un acuerdo participativo que involucre a las administraciones públicas y a los comerciantes, complementado por acuerdos consultivos en los que participen otros sectores, bien como forma de iniciar la colaboración o como forma de tomar decisiones sobre temas que afecten a diferentes agentes en distintos momentos.

Como vemos, es necesario que el tipo de proceso de colaboración sea lo suficientemente flexible, para poder hacer frente a entornos inciertos y en constante evolución, o lo que es lo mismo, a entornos con alto grado de dinamismo y complejidad.

El término anglosajón *dinaxity*, acuñado por Rieckmann (2000) *cit en* Friedmann (2003, p.23) como fusión de *dynamics* y *complexity* bien podría responder a la realidad objeto de nuestro análisis: la ciudad que alberga la actividad comercial, dinámica y compleja al mismo tiempo.

En este contexto sólo organizaciones abiertas al aprendizaje podrán enfrentarse exitosamente al fenómeno *dinaxity*, esto es, organizaciones *dinaxity* con la capacidad de adaptación a entornos cambiantes y complejos.

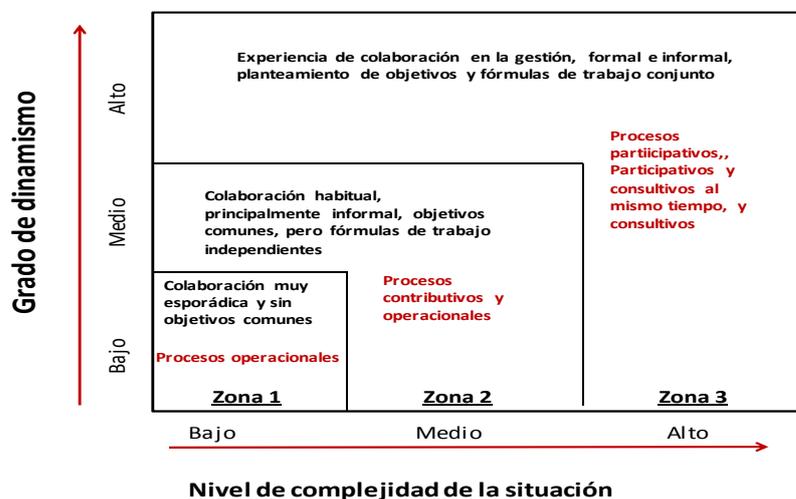
⁶² Utilizamos el término partenariado, a pesar de las delimitaciones que hemos señalado anteriormente, con la intención de usar la misma denominación que emplea Kernaghan (1993) en su análisis, pero lógicamente lo asemejamos a los términos, procesos, fórmulas, o plataformas de colaboración que hemos venido utilizando.

Y ciertamente esa capacidad es la que queremos encontrar en los procesos de colaboración público privada; sistemas organizativos, formales o informales, en los que exista una colaboración en la estrategia, en la gestión, con un trabajo conjunto entre el sector público y privado, formados por agentes con capacidades de colaboración, cuyas fórmulas de actuación deberán ser capaces de provocar cambios en la ciudad. Es decir, siguiendo los términos utilizados por Rieckman (2000), sistemas de trabajo conjunto que les permita hacer frente al dinamismo y a la complejidad del entorno urbano, siendo los artífices de la evolución en el mismo. Es por ello que consideramos, tal y como hemos señalado, que los diferentes tipos de colaboración que hemos analizado deben evolucionar hasta fórmulas basadas en los procesos de colaboración participativos o en caso de necesidad combinar diferentes tipos de partenariados para adaptarse a la realidad. Así, insistimos, en que tanto el proceso de colaboración participativo como un proceso en el que convivan uno colaborativo junto con uno consultivo pueden ser fórmulas válidas para estructurar la colaboración de las administraciones y el sector comercial junto con el resto de agentes urbanos⁶³.

Presentamos las diferentes opciones de colaboración en función de la complejidad y de la flexibilidad, en la figura 3.1

⁶³ Friedman (2003, p.34) hace referencia al término "*sistema caórdico*" acuñado por Hock, et al (2003) a través del cual alude a organizaciones que consiguen un equilibrio perfecto entre "*caos y orden*". Si quisiéramos utilizar un juego de palabras similares en nuestro caso, podríamos referirnos a procesos de colaboración "*particisultivos*".

Figura 3.1: Formas de colaboración y Dynaxity



Fuente: Elaboración propia a partir de Rieckman (2000) cit en Friedman (2003)

Teniendo en cuenta la importancia de estas fórmulas de colaboración participativas para la ciudad, una vez analizadas las mismas pasamos a plantear aquellas características o elementos que pueden favorecer su desarrollo.

3.1.2- Elementos determinantes en el desarrollo de procesos de colaboración público privada.

Podemos afirmar que los procesos de colaboración comparten muchos de los problemas que se dan en los equipos de trabajo en una empresa, pero en este caso serían equipos formados por componentes tan especiales como son las administraciones públicas y colectivos tan dispares dentro del sector privado, como son los diferentes agentes urbanos entre los que se encuentra el comercio.

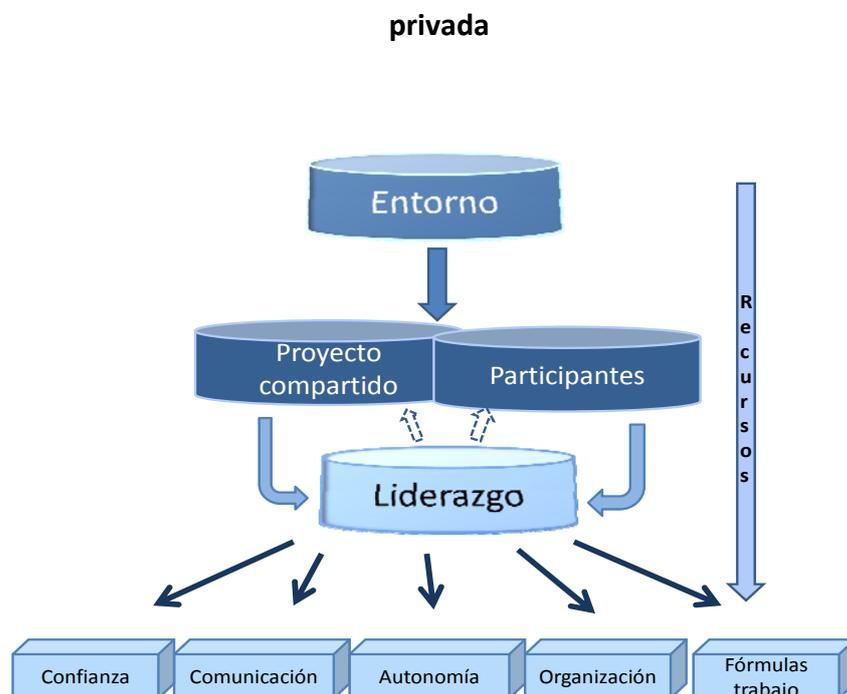
Esta peculiaridad nos lleva calificar los procesos de colaboración como sistemas complejos y evolutivos, término utilizado por Albizu *et al* (2005) para los

equipos de trabajo pero que se ajusta a nuestros sistemas, lo que implica que asumimos que los principios que los sustentan son el resultado de la suma de dinámicas o factores parciales que inciden en el mismo. Las propias características de los participantes, la situación que origina la puesta en marcha del propio proceso de colaboración, el tipo de relación preexistente entre las partes implicadas, entre otros, son elementos que inciden en el resultado final.

La revisión bibliográfica⁶⁴ nos ha permitido identificar diez factores que pueden favorecer o frenar el desarrollo y evolución de las fórmulas de colaboración que estamos estudiando. Estos diez elementos son los siguientes: entorno y cultura, existencia de un proyecto compartido, características de los participantes, recursos disponibles, desarrollo de un liderazgo adecuado, existencia y generación de un nivel de confianza hacia el proyecto por parte de los implicados, calidad de la comunicación interna dentro de la plataforma, formas organizativas desarrolladas, pautas de trabajo establecidas y grado de autonomía de cada una de las participantes. Es importante adelantar que todos los factores que presentamos son variables cuyas características se modifican a lo largo del tiempo, pero sobre todo que son factores que se interrelacionan unos con otros de forma natural. En la fig. 3.2. presentamos un resumen de estas diez variables y de la interdependencia que se establecen entre ellas.

⁶⁴ En este proceso de revisión nos hemos apoyado, en parte, en bibliografía relacionada con el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en las empresas, como es el caso de las aportaciones de Albizu *et al* (2005); Hayes (2002); Robbins *et al* (2013) y Robbins y Judge (2013); ya que consideramos que comparten características y variables comunes con los procesos de colaboración público privada estudiados.

Figura 3.2: Factores determinantes en los procesos de colaboración público



Fuente: Elaboración propia

Ciertamente y tal y como reflejamos en la figura 3.2., la importancia de las características del entorno son vitales, desde el momento inicial del proyecto. El nivel de innovación del entorno urbano, la existencia de una cultura de colaboración, de un tejido asociativo o de unas administraciones con mayor o menor grado de flexibilidad serán elementos que influyan en las posibilidades de éxito del proceso de colaboración. Es en este entorno donde surgen los contactos entre los participantes, cuyas características formarán parte de la idiosincrasia del proyecto y que influirán en el nivel de compromiso hacia el objetivo común. Sin embargo esto no será suficiente para que una plataforma de colaboración sea una realidad operativa. El proceso debe ser liderado por una persona o personas capaces de traccionar a los participantes, para lograr un trabajo conjunto real, de mantener vivo el espíritu del proyecto compartido y de determinar la idoneidad de los agentes implicados en función de los cambios que se

den en el entorno. De ahí que en la figura 3.2, hayamos reflejado una relación en dos direcciones entre estos tres factores. Al mismo tiempo, el estilo de liderazgo dentro del proceso de colaboración, será el factor clave en la evolución y funcionamiento del mismo, en la medida en la que afectará a otro conjunto de elementos como son el nivel de confianza de los participantes entre ellos y hacia el proyecto, la calidad de la comunicación dentro del plataforma, la estructura que se implante, las formas de trabajo por las que se apueste e incluso el nivel de autonomía que continúen manteniendo los agentes implicados.

Recogemos, además, otro factor clave y por ello lo hemos reflejado como factor transversal en el conjunto de variables, cual es la necesidad de que el proyecto cuente con los recursos necesarios en todo momento, entendiendo por recursos, tanto los relacionados con las necesidades financieras, como los que reflejan aportaciones de personal, habilidades, o capital relacional de los participantes, tal y como hemos señalado anteriormente, dentro de los procesos de colaboración participativos. Sin estos recursos la capacidad de actuación de las plataformas se verá muy reducida y por tanto la motivación de sus participantes también.

A continuación pasamos a analizar con más detenimiento cada uno de estos factores.

3.1.2.1.- Cultura o Entorno

El proyecto o plataforma de colaboración puede ser identificado como un sistema y en concreto nos encontraríamos ante un sistema abierto y social, en la medida en la que el entorno y el proyecto de colaboración están interrelacionados y son interdependientes⁶⁵.

⁶⁵ Tal y como señalan Pfeffer y Salancik, G.R. (1978), *cit en* Gomes y De Oliveira (2009), a través de su Teoría de los Recursos, para entender el comportamiento de una organización es necesario primero entender el ambiente en el que desarrolla su actividad la organización.

Al igual que las organizaciones estudiadas por Albizu *et al* (2005), el proyecto de colaboración no es una entidad pasiva sino que es un conjunto de interacciones en el que los participantes, con sus relaciones y características, son de capital importancia (sistema social) y estas relaciones no dejan de ser resultado del entorno en el que se encuentran (sistema abierto). Por ello la plataforma de colaboración ha de ser capaz de integrar y motivar a sus participantes ajustándose y adaptándose constantemente, tanto a los requerimientos del ambiente como a las necesidades de los agentes implicados, que ciertamente son parte de dicho entorno (Albizu *et al*, 2005).

Ahora bien, este proceso de adaptación no es tarea sencilla. Del mismo modo en el que existe una tendencia en las personas a acostumbrarse a los procedimientos, a las normas, a estilos de mando, a ciertos comportamientos convirtiéndolos en rutinas (Brunet y Vidal, 2008; Casado, 2004), en el caso de la ciudad, las costumbres existentes en cuanto a la forma de relacionarse entre los agentes urbanos, conforman un modelo de entorno con mayor o menor predisposición a la colaboración.

Estas características del entorno influirán en toda la vida del proyecto (Robbins y Judge, 2013). Así entre otras posibles características que pueden configurar un entorno predispuesto al desarrollo de procesos de colaboración reales podríamos señalar las siguientes: existencia de experiencias previas de colaboración positivas en la ciudad, un consenso social y político respecto a los beneficios de la participación de los agentes privados en la vida pública, una conciencia social por parte de los agentes privados en cuanto a los beneficios que su actividad puede suponer para los habitantes de la ciudad, una vitalidad social y cultural, un alto porcentaje de asociacionismo o una política de ciudadanía activa por parte de la administración (Kreutz, 2009; Hervé-Van, 2001).

Así mismo, incluso en entornos propicios para la colaboración, en los que están presentes muchas de estas características, esta no será realidad si los colectivos implicados no comparten un proyecto común. Por ejemplo, la existencia de una vibrante vida asociativa se relaciona generalmente de forma positiva con los procesos

de colaboración (Rio y Chamusca, 2014⁶⁶; Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Hanson, 2009; Ysa, 2004; Thomas y Bromley, 2003; Molinillo y Parra, 2001; Lluch, 1999; Marrero, 1999) y sin embargo puede darse el caso en el que este movimiento asociativo suponga el reflejo de una posición crítica hacia los representantes públicos, o su actuación como grupos de presión hacia ellas, lo que supone un freno para los procesos de colaboración (Aars *et al*, 2013)⁶⁷.

De ahí que destaquemos a continuación la necesidad de aunar las energías de todos los colectivos bajo el paraguas de un proyecto común, como parte de los factores que favorecerán el éxito de los procesos de colaboración.

3.1.2.2.- Existencia de un proyecto compartido

Para que se dé una participación efectiva de los colectivos que forman parte del proceso o plataforma de colaboración, es necesario que todos ellos estén convencidos de la idoneidad del sistema. La existencia de unos valores y un proyecto común entre los agentes implicados fomenta la motivación para colaborar, la implicación, el compromiso con el desarrollo de la plataforma y un aumento de la comunicación para buscar ideas y compartir soluciones (Erakovich y Anderson, 2013).

En este sentido, aspectos básicos como conocer cuáles son los objetivos que se pretenden alcanzar, por qué es importante la existencia de la colaboración, cómo se pretende conseguir, quién o quiénes forman parte del proceso, qué beneficios y riesgos van a asumir cada uno de los participantes, son cuestiones que favorecerán la

⁶⁶ Rio y Chamusca (2014), incluyen el asociacionismo como parte de las estrategias planificadas que pueden permitir a los actores urbanos mejorar su capacidad de resiliencia.

⁶⁷ Los autores destacan como en comunidades con una sociedad civil fuerte, las personas tenderán a creer en las decisiones que tomen las administraciones públicas, pero al mismo tiempo para los gobiernos locales será difícil cumplir con las expectativas de los ciudadanos.

implicación de los participantes en el proceso y la posibilidad de que exista, por tanto, un proyecto común compartido (Albizu *et al* 2005).

En este sentido, la claridad de objetivos es una influencia clave en la existencia de este proyecto común. Tal y como señala McWilliams (2013) en ocasiones, existe por parte de las administraciones públicas, una tendencia a poseer y en consecuencia transmitir, ideas vagas acerca de sus razones para apostar por la participación del sector privado o de la comunidad en general. Si los objetivos no son concretos, no es de extrañar que los colectivos implicados recelen del resultado, sobre todo si esta vaguedad se da en los momentos iniciales del proceso, y por lo tanto no se sientan implicados con el mismo (Robbins y Judge, 2013).

Sin embargo, el hecho de que la plataforma de colaboración posea este proyecto común compartido afectará a la cultura que se instaure en el grupo y marcará profundamente su devenir. Un proyecto y una misión compartida serán necesarios para que los integrantes hagan frente a los desafíos del entorno y favorezcan una predisposición a la resolución de los conflictos de intereses que se produzcan entre ellos.

3.1.2 3.- Participantes en el proceso y características de los mismos

A pesar de la importancia de que exista un proyecto común, su existencia y aceptación por todos los colectivos tampoco garantiza totalmente el éxito del proyecto. Las características de los participantes en el proceso son un elemento sobre el que conviene detenerse para ver en qué medida afecta al resultado de la colaboración público privada.

En primer lugar, cabe preguntarse quién o quiénes son los agentes que deberían formar parte del proceso o de la plataforma de colaboración. Este es un aspecto que reflejaremos con más detenimiento en el siguiente capítulo, cuando

planteemos el modelo de colaboración por el que apostamos, sin embargo existe una recomendación básica en este aspecto. Y es que, tal y como hemos insistido en el capítulo anterior, la plataforma de colaboración, debe representar la visión holística de la ciudad, por lo que desde el ámbito privado deben estar representados todos los colectivos que influyan y se vean influidos por el desarrollo de la misma, es decir, comerciantes, sector cultural, sector turístico, hotelero, restauración, organizaciones sociales o no gubernamentales y habitantes de la ciudad

Se podría decir, que el proceso de colaboración debería caracterizarse por un alto grado de diversidad, aunque también es cierto que no existe consenso en cuanto a los beneficios de la diversidad (Robbins *et al*, 2013). Sin embargo independientemente de que sea considerada beneficiosa o no, la realidad es que si algo caracteriza a los *stakeholders* urbanos es su diversidad, por lo que ésta debe ser asumida como parte de la idiosincrasia del proceso de colaboración, en la medida en la que todos los *stakeholders* urbanos deben estar representados. Por lo tanto y para que se convierta en un beneficio, será necesario que se trabaje sobre aspectos tales como la reducción de actitudes estereotipadas entre los participantes, favorecer el análisis de los problemas desde diferentes perspectivas y desarrollo de pensamiento abierto e innovador (Robbins y Judge, 2013) y para conseguirlo la forma de ser y actuar de los participantes es clave.

Tenemos que considerar que tanto las administraciones públicas, como los comerciantes y el resto de agentes urbanos, buscan la mejora de la competitividad urbana, pero las formas de encarar este objetivo pueden diferir de unos a otros, por lo que el conflicto de intereses es un problema a superar constantemente.

El cineasta Jean Renoir (1894-1979) y Eugene Bardach (1977), experto en Políticas Públicas, ambos citados por Fernández Güell (1977, p.83 y p.219) describen perfectamente la realidad que rodea a los procesos que estamos analizando con las siguientes afirmaciones:

“En este mundo hay una cosa horrible, y es que cada uno tiene sus razones” (Jean Renoir)

“Es bastante difícil diseñar políticas y programas públicos que se vean bien sobre el papel. Todavía es más difícil formularlo en palabras y lemas que resuenen agradablemente en los oídos de los líderes políticos y del electorado al que ellos se deben. Y es extremadamente difícil implantarlos de un modo que agrade a todo el mundo, incluyendo los supuestos beneficiarios o clientes” (Eugene Bardach)

Pero el problema de coordinación no se reduce al ámbito del conflicto de intereses directos entre los actores. Los problema de sincronización, en forma de diseño, asignación y realización de tareas, pueden repetirse incluso en situaciones donde todos los actores aceptan un interés común en el logro de objetivos compartidos (Dunleavy *et al*, 2006). La colaboración se basa y surge a partir de unas preocupaciones, valores y creencias compartidas, pero al mismo tiempo estamos ante un proceso dinámico, debido a los cambios que se producen en la naturaleza de las relaciones de las partes implicadas (Ysa, 2004). Y es que a pesar de que los diversos colectivos compartan objetivos, las discrepancias pueden proceder del modo de conseguirlos.

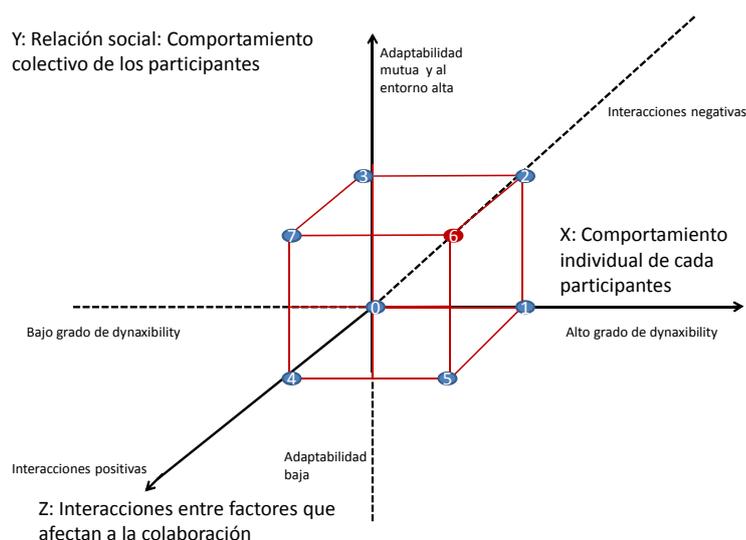
Partiendo de la necesidad de que las personas que forman parte del proyecto posean unas condiciones de conocimientos técnicos (Rodhes *et al*, 2003), es importante que al mismo tiempo sean miembros con habilidades para la resolución de problemas y la toma de decisiones es decir, personas con capacidades interpersonales⁶⁸ (Robbins *et al*, 2013). Ello favorecerá que la diversidad en la formación de la plataforma sea una ventaja en si misma. Al analizar estos procesos de

⁶⁸ Aspectos tan obvios como la amabilidad, la responsabilidad y altos grados de tolerancia a la ambigüedad, o la apertura a experiencias nuevas tienden a favorecer la evolución del trabajo en equipo, y por ende la eficacia de estas fórmulas de colaboración.

colaboración es importante tener una visión que alcance más allá del análisis de la estructura de la organización, complementándolo con el análisis de los atributos de las personas involucradas y sus efectos sinérgicos (Hemphill *et al*, 2006).

Teniendo en cuenta esta realidad, y basándonos en el análisis que realizan Albizu, *et al* (2005) del fenómeno de la participación de los trabajadores en las organizaciones, podemos analizar la colaboración público privada desde un enfoque tridimensional: el comportamiento individual de cada agente participante (administraciones públicas, comerciantes, otros agentes privados urbanos), el comportamiento social colectivo de todos ellos, y tal y como hemos señalado al inicio de esta presentación de factores decisivos en el proceso de colaboración, la dimensión relativa a las interrelaciones entre los mismos que frenan o favorecen la participación. Todo ello queda representado en la figura 3.3. en la que se reflejan las tres dimensiones, en cada uno de los ejes.

Figura 3.3: La colaboración público privada desde una perspectiva tridimensional



Fuente: Elaboración propia a partir de Albizu, *et al* (2005)

En el eje X hemos representado el comportamiento individual de los participantes, en este caso de las organizaciones que forman parte de la plataforma de colaboración. Para ello nos decantamos por clasificarlas en función de su capacidad de reacción y dinamismo, clasificándolas en base a su grado de *dynaxibility* o capacidad de adaptación a entornos dinámicos y complejos. Así las organizaciones participantes podrían ser agentes muy dinámicos y flexibles, con capacidad de reacción o, en el extremo opuesto, agentes muy reacios al cambio, con los que las posibilidades de colaboración pueden generar más dificultad⁶⁹

En el eje Y hemos representado la relación de colaboración entre los colectivos, y para ello hemos utilizado los niveles en su capacidad de adaptación. Para analizar esta capacidad de adaptación consideramos la adaptabilidad mutua entre ellos y al mismo tiempo su adaptabilidad al entorno, ya que esta capacidad es señalada por Kjaer (2003) como uno de los elementos críticos para el éxito de la colaboración en un contexto de partenariado público-privado. Las relaciones entre las partes pueden ser mejores o peores en función, muchas veces, del grado de conflicto que exista entre los intereses de las partes. Ahora bien, si estos participantes son capaces de realizar un esfuerzo de adaptación, también mejorará la posibilidad de una distribución de los beneficios y riesgos que el proyecto pueda entrañar y sus posibilidades de éxito se verán incrementadas.

Y por último, en el eje Z hemos representado la relación que existe con y entre el resto de factores que estamos analizando. Es decir, la influencia que pueden tener la existencia de un proyecto común entre las partes, el nivel de confianza, el liderazgo que exista en la plataforma, que existan recursos suficientes para la puesta en marcha y el funcionamiento de la plataforma de colaboración, el tipo de entorno que rodea al proceso, favorable o no para el desarrollo del mismo, y el tipo de estructura por el que

⁶⁹ Las características de las organizaciones que forman parte del proceso de colaboración, las analizaremos en el apartado siguiente, centrándonos en la parte pública por un lado, y en el sector comercial como referente elegido de la actividad privada.

se opta para desarrollar la colaboración⁷⁰. Para la representación de esta dimensión hemos considerado que las interacciones entre factores pueden ser positivas o negativas. Esto es, si se dan unas interacciones positivas, estaremos ante una realidad en la que existe un liderazgo adecuado, éste generará confianza por parte de los participantes con base en un proyecto común, con una estructura y unas pautas de trabajo acordes con la situación o entorno en el que se produzca la experiencia, entre otras interacciones positivas posibles.

Los vértices señalados en la figura 3.3, son aquellos en los que la combinación de las tres dimensiones es positiva o neutra, por lo que nos encontraríamos ante experiencias que en menor o mayor grado pueden ser viables.

En concreto, el vértice 6 representaría desde el punto vista matemático un valor (1,1,1) o lo que es lo mismo, el proceso de colaboración que representa se caracteriza por estar formado por organizaciones con un alto grado de dinaxibility ($x=1$), el conflicto de intereses será escaso y por lo tanto su adaptabilidad mutua y al entorno será alta ($y=1$), y el resto de factores mencionados se interrelacionarían de manera positiva ($z=1$).

El vértice 1, estaría compuesto por las variables (1,0,0) que en este caso representaría un proceso de colaboración formado por organizaciones con un alto grado de dinaxibility ($x=1$) el conflicto de intereses será normal, no siendo alto ($y=0$) y la interrelación entre los demás factores, que pueden afectar a las posibilidades de éxito de la plataforma es neutra, luego tampoco es negativa.

El vértice 2, (1,1,0) se correspondería con un proceso de colaboración similar al vértice 1, pero con unas organizaciones cuyo conflicto de intereses es escaso, luego sería una situación más favorable que el vértice anterior

⁷⁰ Cada uno de estos actores será analizado posteriormente, en este mismo apartado de nuestra investigación.

En el caso del vértice 3 (0,1,0) nos encontraríamos con plataformas en las que sus integrantes no tienen un alto grado de dinaxibility pero tampoco es muy escaso, en cuyo caso la variable x sería negativa. Tiene de positivo un conflicto de intereses muy bajo entre ellas, pero las interacciones del resto son neutras. Nos encontraríamos ante plataformas en las que si no se mejora las características individuales de las organizaciones que forman parte de ellas, pueden convertirse en plataformas sin posibilidades de evolución. La falta de conflicto de intereses puede ayudar a una colaboración para favorecer ese cambio individual de los componentes y favorecer la mejora de alguno de los factores adicionales y sus interacciones.

El vértice 4 (0, 0, 1), al igual que en todos los vértices indicados no existen valores negativos en ninguna de las tres variables, pero nuevamente es necesario una evolución individual de las organizaciones que forman parte de la plataforma para mejorar sus posibilidades de adaptación y habrá que realizar un esfuerzo para hacer confluir los intereses de las partes, entre los cuales el conflicto no es alto pero está en un término neutro. Las interrelaciones positivas entre el resto de factores es lo que en este caso puede ayudar en la evolución de la plataforma hacia otros niveles mejores.

Vértice 5 (1,0,1): En este caso las características de los participantes en cuanto a su capacidad de adaptación y las interacciones positivas del resto de factores serán las variables que puedan influir positivamente en la reducción del conflicto de intereses entre las organizaciones participantes, que nuevamente no son negativas pero todavía no son positivas.

Vértice 7 (0,1,1): Para finalizar, este vértice representaría experiencias en las que el conflicto de intereses es muy bajo y el resto de factores que pueden afectar se interrelacionan positivamente. El tipo de organizaciones que están dentro del proceso son organizaciones cuya capacidad de adaptación no es muy alta, pero el trabajo conjunto con otras organizaciones y la posibilidad de aprender de algunas de ellas o la existencia de un liderazgo motivador en el proceso, entre otros aspectos, puede conseguir que evolucionen en este aspecto.

Como vemos, asumiendo que los vértices representados en ningún caso se pueden clasificar como experiencias negativas, el vértice 6 representa la mejor situación posible. Los vértices 2, 5 y 7 son situaciones fácilmente mejorables, y los vértices 1, 3 y 4 representan situaciones en las que sin existir problemas claros, necesitan una labor de apoyo fuerte, si no quieren languidecer con el tiempo o incluso desaparecer.

Lograr que exista un acuerdo entre las partes, armonizar sus intereses y el reparto de responsabilidades, no es tarea sencilla; la combinación entre las variables representadas puede dar lugar a infinidad de procesos diferentes. Dada la necesidad de renegociación continua por parte de los participantes y los cambios en sus niveles de implicación, no existe una forma singular de interrelación, sino multiplicidad de formas que deben adaptarse a los imperativos de desarrollo urbano (Houghton, 2013) y que se ven influenciadas por las características de los participantes, como integrantes de un grupo o equipo de trabajo.

3.1.2.4.- Desarrollo de liderazgo

El reconocimiento y la definición del liderazgo determinarán de manera significativa el grado de involucración de gran parte de los agentes económicos y sociales en el proceso (Albizu *et al*, 2005; Ball *et al*, 2003; DOE, 2007; Fernández Güell, 1997; Hanson, 2009; Hemphill *et al* 2006; Llarch y Mathew, 2000; Raventos, 2000; Rodhes *et al*, 2003; Stonner *et al* 2013; Van den Berg, 1999).

En cuanto a la determinación de quién o quienes deben asumir ese papel no existe consenso y así igual de válido es que el proceso sea liderado por la parte pública (MacWilliams, 2013; Rae, 2013; Hemphill *et al*, 2006; Rodhes *et al*, 2003; Hasting, 1999, Pascual, 2002) como que lo sea por la parte privada (Kreutz, 2009; Ruffin, 2008; Ysa, 2004) como es el caso de muchas de las experiencias de colaboración entre administraciones y comerciantes en el entorno norteamericano y en algunos ejemplos

Europeos en los que independientemente de dónde haya partido la iniciativa el proyecto se han desarrollado de forma igualmente exitosa. Lo importante será que este liderazgo sea capaz de motivar a los *stakeholders* y a la administración para realizar este esfuerzo de cooperación.

En el caso de nuestro ámbito de estudio, el análisis del liderazgo es si cabe, más complicado que en el ámbito empresarial, debido a las particularidades de las organizaciones que estamos analizando. Nos encontramos con procesos en los que participan organizaciones caracterizadas por su independencia y con un alto grado de autonomía de los agentes privados con respecto a la parte pública, en los que no existe una autoridad soberana, como es el caso de las organizaciones empresariales (Ysa, 2004). De ahí que la forma de liderar el proceso deba poseer unas características de flexibilidad muy importantes.

Esto sugiere una expansión en el papel tradicional de liderazgo y una nueva dependencia de los procesos de colaboración hacia individuos fuertes que sean capaces de emprender una responsabilidad mucho mayor que la gestión diaria de una organización (Hemphill *et al*, 2006; Kjaer, 2003). El rol del líder, con una correlación directa con el grado de consenso que se alcance, deberá basarse en la consecución de la implicación real de las partes y el mantenimiento de la misma a lo largo del tiempo. La coherencia, su capacidad para generar confianza, su claridad y su compromiso, determinará en gran medida la adhesión de los implicados (Albizu *et al*, 2005).

Sin embargo, a pesar del papel clave del liderazgo, tanto por la importancia en sí mismo, como por la influencia que supone en otras variables, tales como el sistema de decisiones, la efectividad y eficiencia de la comunicación dentro de la plataforma, el nivel de confianza que debe generar, los valores compartidos, etc. continúa siendo una variable poco trabajada. Esto lleva a que el perfil de muchos responsables de los procesos de colaboración puede no ser el más adecuado (Hemphill *et al*, 2006), lo que influirá en las posibilidades de éxito del proceso de colaboración.

En la literatura académica se han identificado una serie de estilos de liderazgo que se consideran válidos para dirigir todo tipo de organizaciones. Sin embargo es difícil señalar un conjunto de habilidades, conductas o roles genéricamente aplicable a personas en puestos de responsabilidad, sobre todo en aquellos puestos en los que están presentes las administraciones públicas, como es nuestro objeto de análisis (Spicker, 2012). A pesar de ello compartimos con Hemphill *et al* (2006) la idoneidad de utilizar algunas de ellas, en la medida en que cada uno de los estilos de liderazgo que se han identificado poseen diferentes fortalezas al explicar el papel de los/las líderes en los procesos de colaboración y la complementariedad de todas ellas puede ser de utilidad en la búsqueda de la eficiencia de las plataformas de colaboración analizadas.

Siguiendo esta idea de complementariedad, consideramos que las teorías del liderazgo transformacional (Bass, 1985) complementadas con los planteamientos contingenciales de Hersey y Blanchard (1988), Hersey *et al* (2001) y Lacoursiere (1980) junto con los principios en los que se basa la teoría del superliderazgo defendida por Manz y Sims Jr. (1993) pueden conformar una guía para los planteamientos que deberían regir en el desarrollo del liderazgo en este tipo de plataformas de colaboración.

Hemphill *et al* (2006) y Albizu *et al* (2005) defienden la idoneidad de los planteamientos de Bass (1985) a través de su **teoría del liderazgo transformacional**, como una forma de gestionar el trabajo en equipo (Albizu *et al*, 2005) y la gestión de las experiencias de colaboración en la regeneración de las ciudades (Hemphill *et al*, 2006). Bajo esta teoría, el liderazgo se mide en función de la capacidad del líder de transformar las situaciones, teniendo en cuenta su forma de actuar con sus seguidores. Los líderes transformadores se caracterizan por conseguir que las personas a su cargo reflejen mayor satisfacción y a menudo ejercen un esfuerzo adicional para alcanzar mayores niveles de eficacia y rendimiento, como consecuencia de su influencia. Cuando se enfoca este tipo de liderazgo en el equipo, como es nuestro caso, la persona responsable hace hincapié en las metas grupales, las creencias y los valores

compartidos, así como en la unificación del esfuerzo (Robbins y Judge, 2013). Vemos cómo esta forma de liderazgo se ajusta a nuestras necesidades y por lo tanto, en los procesos de colaboración público privada, la persona que ejerza esta función debe ser capaz de conseguir que los representantes de los *stakeholders* realicen esfuerzos adicionales de cara a la consecución de un proceso de colaboración real que consiga una unificación del esfuerzo y unas creencias y valores compartidos. Ese esfuerzo adicional deberá ser conducido asimismo a lograr la implicación de todo el colectivo al que representan. Si la persona que lidera el proyecto consigue la unificación del esfuerzo de los representantes, será más fácil que estos consigan transmitir esa visión conjunta del proyecto a su colectivo.

Para ello Bass y Avolio (1994), establece cuatro dimensiones que deben estar presentes en sus actuaciones: Motivación inspiracional, estimulación Intelectual, consideración individualizada e influencia idealizada.

- 1) **Motivación Inspiracional:** Aquella persona que ejerza de líder del proyecto, debe ser capaz de generar un entusiasmo alrededor del mismo, transmitir la posibilidad de cumplir altas expectativas y generar un sentimiento de implicación en los participantes.
- 2) **Estimulación Intelectual:** Para conseguir que realmente se generen sinergias políticas, debe ser capaz de estimular la creatividad por parte de los *stakeholders* en la resolución de problemas. Para ello se favorecerá la participación real de todos los agentes implicados que a través de las diferentes perspectivas de análisis de la situación favorecerán esa innovación en las decisiones que se adopten.
- 3) **Consideración individualizada:** en la medida de sus posibilidades, debe prestar una atención individualizada a los diferentes participantes en el proceso. Teniendo en cuenta que todos los agentes potenciales de participar en la plataforma de colaboración no poseen igual grado de identificación con el proceso, ni la misma experiencia de colaboración, ni

quiera el mismo grado de representatividad de su colectivo, no parece lógico que la forma de relacionarse con ellos y de potenciar su participación sea la misma.

La importancia de este aspecto en el caso que nos ocupa es especialmente destacable, si lo comparamos con las organizaciones empresariales. Tenemos que considerar que nos encontramos ante un proceso caracterizado por un alto nivel de fragmentación entre los colectivos que forman parte del mismo y que es necesario superar. Para ello los detalles más concretos, o elementos que a simple vista puedan parecer insignificantes, como el simbolismo o detalles de inclusión en términos organizativos, atendiendo a las características y al sentir de cada colectivo son vitales para fomentar la acción común de la plataforma de colaboración (Hanson, 2009). Es imprescindible que el/la líder del proyecto amplíe su visión más allá de los límites organizativos de la propia plataforma y entienda cuáles son los valores que guían a los diferentes sectores. Una forma de respetar estas diferencias es mediante la atención individualizada a cada una de las organizaciones implicadas (Erakovich y Anderson, 2013)

4) **Influencia Idealizada:** Esta persona a la que estamos analizando ha de dar ejemplo a los participantes en el proyecto. Su conducta y sus palabras deben ser coherentes para generar el nivel de confianza suficiente por parte de los participantes, de forma que acepten de buen grado las decisiones que se vayan adoptando en el seno de la plataforma.

Ford y Green (2012, p.215) defienden la idoneidad de lo que denominan “*Liderazgo facilitador*” para este tipo de estructuras de colaboración. Para estos autores el/la líder facilitador/a, se caracteriza por tres factores:

- 1) La aceptabilidad o empatía, en el sentido de que debe ser una persona responsable, conciliadora de intereses diversos y honesta.

- 2) Visión estratégica y tolerancia a la ambigüedad, que se caracteriza por una visión a largo plazo, capacidad de tejer alianzas y altos niveles de tolerancia.
- 3) Entrega, es decir, que su objetivo último es el éxito del proyecto, por lo que se caracteriza por ser un “solucionador de problemas” (Ford y Green, 2012, p 315).

Considerando muy importantes las características mencionadas, seguimos decantándonos por la idoneidad del liderazgo transformacional, en la medida en la que las características propuestas por Ford y Green (2012) quedan recogidas a través de los elementos que conforman la teoría propuesta por Bass (1985). Así, la aceptabilidad, la visión a largo plazo y la tolerancia a la ambigüedad que proponen Ford y Green (2012) se verían reflejadas dentro de la estimulación intelectual y de la motivación inspiracional. A través de ambas variables el líder busca la ilusión de los participantes en el proyecto y su participación real a través de propuestas innovadoras, para lo cual la capacidad de conciliación o la aceptabilidad de Ford y Green (2012) y la tolerancia a la ambigüedad, son imprescindibles. En cuanto a la capacidad de entrega (Ford y Green, 2012) no deja de ser un reflejo del ejemplo que debe suponer para los miembros del proyecto (Influencia idealizada de Bass, 1985).

Teniendo en cuenta lo mencionado y la aceptación general de la teoría de Bass (1985) en los ámbitos académicos y de los estudios organizacionales, es por lo que apostamos por este liderazgo transformacional.

Sin embargo y a pesar de las bondades de esta forma de liderazgo, también hay que considerar que para que la figura que dirige el proyecto mantenga su capacidad de motivación, debe ser capaz de ir asumiendo los cambios que se produzcan tanto en el propósito como en los componentes del mismo (Stone, 2001). A medida que los procesos evolucionan, si el objetivo de dirigirse hacia un proceso colaborativo real se va cumpliendo, los beneficios y las cargas se comparten y es cuando va surgiendo la orientación común. Esto provocará que tal y como señala Ysa (2004) el

comportamiento de los agentes implicados se modifique y se muestren más sensibles y dispuestos a ejercer su voz. Si la persona responsable no se adapta a esta realidad, la existencia de un líder transformacional puede derivar con el paso del tiempo, en la consideración por parte de los participantes de un protagonismo excesivo por parte de una única persona o colectivo. Aunque los intereses del líder y de los demás miembros del grupo coincidan, no significa que todos ellos perciban siempre la realidad urbana de la misma manera. En la percepción de la realidad existe siempre un componente subjetivo que se traslada a las relaciones entre los miembros del proceso de colaboración.

Por ello, conviene considerar **la teoría de liderazgo y de formación de equipos** planteada **por Hersey y Blanchard (1977)** y revisada por Hersey *et al* (2001) y que a pesar de que está centrada en el análisis del estilo de liderazgo líder-subordinado, puede adaptarse a la dirección de un equipo, en nuestro caso, la dirección de la plataforma.

Estos autores, dentro de las teorías contingenciales de liderazgo, consideran que la persona que ejerce este papel debe ser capaz de adaptar su forma de liderar al nivel de madurez de las personas que dirige. Siguiendo este planteamiento, en las plataformas que estamos analizando debería considerar el nivel de madurez que cada uno de los componentes de las mismas, es decir, de los representantes de los *stakeholders* y de la parte pública. Desde esa perspectiva, se podría considerar que el nivel de madurez de estos debería ser siempre elevado, ya que son personas con una capacidad demostrada en sus puestos. Sin embargo, esta madurez habrá que analizarla teniendo en cuenta su capacidad y motivación dentro de plataforma, es decir, considerando su capacidad para actuar de forma coordinada con el resto de participantes y el grado de motivación que posea para llevarlo a cabo. En función de cómo se combinen estos dos componentes, identifican 4 niveles de madurez, desde un nivel de madurez, muy bajo, (M1), hasta un nivel muy alto (M4)⁷¹. Siguiendo las

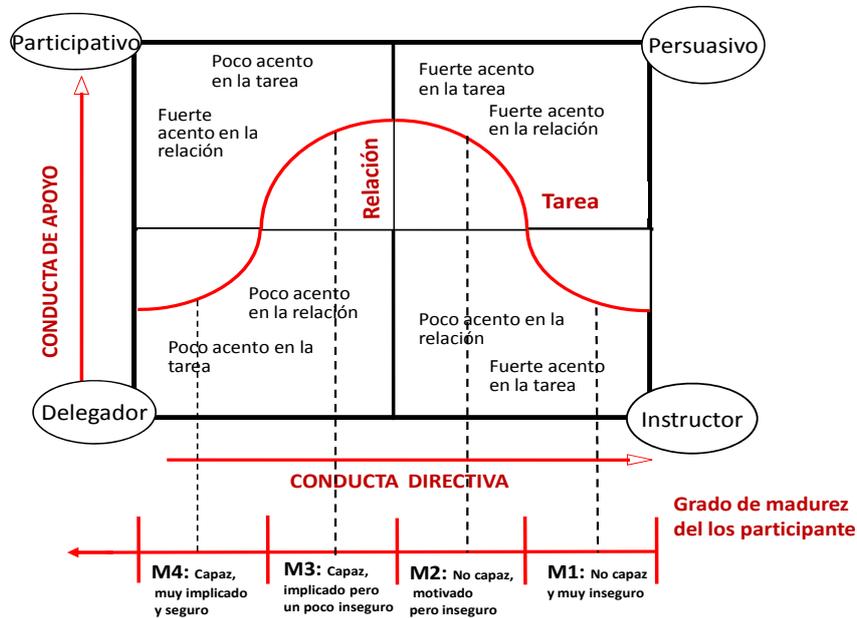
⁷¹ Un nivel M1 se correspondería a una persona con poca capacidad técnica y mucha inseguridad, por lo que su motivación también es baja. Un M2, significaría que el nivel de madurez se incrementa y

aportaciones de Hersey y Blanchard (1988), si realmente el/la líder es capaz de adecuar su estilo del liderazgo al nivel de madurez de los participantes en la estructura de colaboración, el nivel de madurez irá incrementándose, en cuyo caso deberá modificarse de nuevo el estilo desarrollado para adecuarse al nuevo nivel de madurez.

Los cuatro estilos de liderazgo recomendados surgen de la combinación de dos variables, la tendencia a centrarse en tareas y la tendencia a centrarse en relaciones. La primera de ellas, se caracteriza por ser un estilo de liderazgo basado en una estructuración muy alta del contexto en el que se desarrolla la actividad, con una fijación de objetivos y de pautas de actuación muy claras así como una supervisión o control directo. Y con la tendencia a centrarse en las personas o relaciones, el líder pone énfasis en el componente emocional de los que forman parte del grupo, en este caso de la plataforma, es decir, tiene en cuenta su estado ánimo, fomenta su participación real en la toma de decisiones, etc. En función de la combinación de ambas variables, surgen los cuatro estilos posibles de liderazgo, que tal y como hemos comentado habría que desplegar y adaptar en función del tipo de participantes a los que se coordine (Ver figura 3.4).

reflejaría un trabajador/a con unas mejores capacidades técnicas y mayor motivación, pero todavía con altos niveles de inseguridad. Si el nivel fuera M3, nos encontraríamos con trabajadores/as con grandes capacidades técnicas, altos niveles de seguridad en si mismos y una buena predisposición a la empresa, aunque todavía la implicación puede ser mejorada. Finalmente un nivel alto de madurez (M4) reflejaría unos niveles muy altos en capacidad técnica, motivación y seguridad en si mismos, por lo que serían trabajadores con posibilidades de realizar un trabajo de manera autónoma.

Figura 3.4: Estilos de liderazgo de Hersey y Blanchard



Fuente: Hersey *et al* (2001, p.277)

Estos estilos son los siguientes:

- Estilo instructor, muy centrado en las tareas, y recomendable con personal de nivel de madurez muy bajo (M1).
- Estilo persuasivo, muy centrado en ambas dimensiones, recomendable para empleados/as de nivel de madurez medio bajo (M2).
- Estilo participativo, con alto acento en las relaciones, pero escaso en la tarea, recomendado por parte de los autores para ser utilizado con trabajadores/as de nivel de madurez medio alto (M3).

.- Estilo delegador, con escaso, que nunca nulo⁷², acento en las tareas y en las relaciones. Los cuatro estilos y su relación con los niveles de madurez se reflejan en la matriz de dos dimensiones de la figura 3.4.

Esta forma de dirección no debe obviar la apuesta que hemos realizado anteriormente en cuanto a la idoneidad del liderazgo transformacional sino que como hemos dicho, son teorías que pueden complementarse. Así, la necesidad de adaptación de la forma de dirección que plantean Hersey y Blanchard, refleja una apuesta por la consideración individualizada recomendada por Bass (1985) en sus planteamientos. Asimismo el hecho de considerar factible el incremento de madurez de los participantes basándose en una combinación de conducta directiva y conducta de apoyo, supone favorecer la posibilidad de que estos se impliquen en la plataforma a través de una dirección participativa, lo que refleja a esa apuesta por la estimulación intelectual de la teoría transformacional.

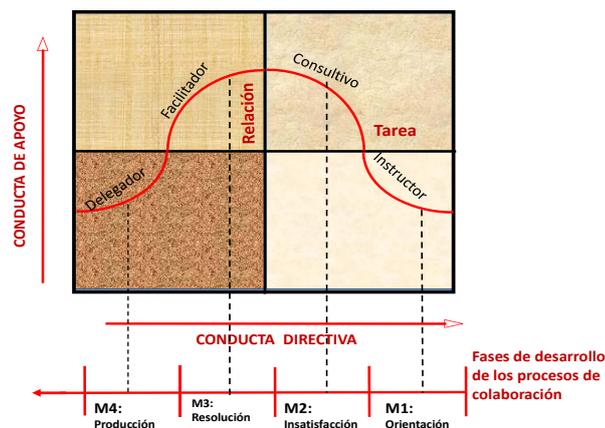
Las bases de esta teoría pueden ser aplicadas para el caso de liderazgo de equipos (Hersey *et al*, 2001), y tal y como hemos venido extrapolando, trasladarla por lo tanto a los procesos de colaboración público privada. Al igual que cada uno de los participantes en la plataforma se clasifican en función del nivel de madurez, los equipos también pueden catalogarse como muy maduros, maduros, poco maduros o inmaduros en función del nivel de desarrollo que posean. Y siguiendo el modelo original se debería ir adaptando la forma de gestionar la plataforma al momento de evolución en el que se encuentren.

Lacoursiere (1980) identifica cinco fases por las que pueden pasar un equipo, que consideramos también se pueden ser etapas en el ciclo de vida de una plataforma

⁷² Esta especificación es importante, ya que si nos fijamos en la figura 3.4. vemos como la línea curva no llega nunca a ninguna de las dos esquinas inferiores, lo que significa que en ambos estilos reflejados, instructor y delegador hay combinaciones de conductas directiva, centrada en tareas, y conducta de apoyo, centrada en relaciones. En el primero siempre hay un nivel, aunque sea mínimo, de conducta de apoyo y en el delegador siempre habrá un nivel de conducta directiva.

objeto de nuestro análisis, que son: la fase de orientación, insatisfacción, resolución, producción y finalización. En este caso el nivel de madurez, no se relaciona con sus capacidades técnicas o conocimientos sobre su objeto de trabajo, sino con la madurez en cuanto a sus capacidades y motivación de trabajo en equipo (Ver figura 3.5).

Figura 3.5: Fases de evolución de los equipo de trabajo



Fuente: Elaboración propia, basada en Hersey *et al*, (2001, p.360)

La fase de orientación se identificará con los momentos iniciales de la plataforma, en la que muchos de los participantes se sienten con un cierto nivel de ansiedad debido a las incógnitas respecto a los objetivos del proyecto, al papel que se espera de su participación, el encaje en el grupo, su capacidad de representar los intereses de su colectivo, y todo ello ciertamente puede generar grandes expectativas. En esta fase del grupo, siguiendo las recomendaciones de Hersey *et al* (2001) la persona que dirija la plataforma debería dar orientación, crear estructura, definir metas, dirección, tareas concretas, y los roles, necesarios de cada miembro. La fijación de las condiciones concretas de los objetivos, fórmulas de trabajo, etc., disminuirá los niveles de ansiedad respecto al trabajo conjunto, lo que permitirá un incremento del nivel de madurez del equipo.

En la segunda fase, fase de insatisfacción, el grupo empieza a trabajar de forma conjunta y es ahí donde surgen nuevos problemas. Esta etapa siguiendo las reflexiones de Lacoursier (1980), estaría marcada por sentimientos de frustración e insatisfacción ya que surgen las discrepancias entre los miembros de la plataforma, entre las expectativas que tenía cada participante y la realidad, entre las metas, acciones y funciones asignadas e incluso en algunos momentos se mantiene un sentimiento de incompetencia en este tipo de fórmulas de trabajo. Al mismo tiempo, y teniendo en cuenta la soberanía de cada agente respecto a la figura que lidera el proceso, también pueden surgir conflictos relacionados con esa dependencia respecto a su autoridad y pueden reaccionar de forma negativa frente a los líderes y demás miembros surgiendo conflictos de competencia por el poder y/o la atención. Se producen, en ocasiones, sentimientos contrapuestos, que van desde el deseo de una mayor independencia al deseo de una mayor dirección. Para poder solventar esta situación, el/la líder debería mantener la conducta directiva, en cuanto a que todavía no está totalmente clarificadas las fórmulas de trabajo del equipo, pero debería incrementar su labor de apoyo al grupo, centrándose en labores de negociación, incidir en la formación en fórmulas de trabajo colaborativo, destacar de forma muy clara, los éxitos, por mínimos que sean, que se vayan alcanzando... todo con el propósito de mejorar el ambiente y las posibilidades de evolución de la plataforma.

Este momento es especialmente crítico, ya que es un punto en el que los participantes pueden tener dudas acerca de su compromiso y si no se incide en la necesidad de conseguir que el trabajo desarrolle una visión integral de los proyectos, la tendencia, aunque el grupo siga constituido como tal, será a desarrollar proyectos desconectados en etapas posteriores, que resultarán más difíciles de reconducir en un futuro (Klijn y Tesiman , 2003).

Sin embargo, si efectivamente se desarrolla un estilo adecuado de liderazgo, se favorecerá la cohesión necesaria, para que la plataforma pueda llegar a la tercera fase.

Esta tercera fase, llamada de resolución, estaría marcada por un descenso de la insatisfacción fruto de una mayor adecuación entre expectativas y realidad, de la resolución paulatina de los conflictos surgidos en la fase anterior, lo que favorecerá una mejora en las relaciones, una comunicación más fluida, apoyo, respeto y por lo tanto confianza entre los miembros, que estarán más dispuestos a compartir responsabilidad y control. En el mejor de los casos puede incluso surgir una cultura y un lenguaje de equipo. Puesto que el equipo evoluciona, la persona responsable también debería adaptar su forma de dirección, y su esfuerzo debería centrarse en conductas de apoyo, reduciendo su conducta directiva. Así, es el momento de ir cediendo control al grupo que es ya quién toma las decisiones, favorecer que los miembros compartan opiniones y habilidades, que el trabajo conjunto sea real y puedan evaluar constructivamente las aportaciones de todos, sean capaces de reconocer el rendimiento de los participantes y surjan por tanto las sinergias entre ellos, favoreciendo ideas innovadoras.

Este inicio de productividad y sinergias de la plataforma se confirma y madura en la cuarta fase, fase de producción, en la cual si el/la líder ha modificado paulatinamente su forma de liderazgo con éxito, los miembros tienen ilusión por ser colaboradores activos del proyecto, confían plenamente en sus capacidades como participantes y en el equipo, y su rendimiento se sitúa en niveles máximos. Al igual que se ha recomendado en las fases anteriores una **evolución** en la forma de dirigir el proyecto, en este caso también se sugiere un cambio. Y en concreto se propone que tanto los niveles directivos y de apoyo en la gestión, sean bajos. Es decir se produce una delegación de responsabilidad. Dado que el grupo está cercano o ya es capaz de conseguir sus objetivos, será necesario centrarse en los logros de las tareas, controlar la aparición de posibles problemas interpersonales y del grupo y resolverlos, hacer un uso eficaz del tiempo, favorecer que continúe la puesta en común de información e ideas, controlar los resultados y actuaciones del equipo para poder redefinir los errores y favorecer la adaptación de la plataforma a los cambios del entorno. La dificultad de mantener el entusiasmo dentro de grupos de la comunidad tal y como explica Ballard

(1999) se agrava con la falta de cesión de poder real hacia los colaboradores. Por lo tanto en esta etapa es recomendable que se produzca una delegación de responsabilidad que no significa obligatoriamente el abandono del proyecto por parte de la persona que dirige. Por definición, la plataforma de colaboración debe ser una plataforma basada en procedimientos democráticos y orientada al consenso, por lo que la persona o institución que lidere el proceso no tiene porqué mantenerse a lo largo de toda la vida del proceso (Fernández Güell, 1997) pero una delegación de responsabilidad no significa su salida del proyecto aunque, si llegados a esta fase de evolución, los participantes lo consideran necesario, la labor de dirección podría ser asumida por otra persona o institución que forme parte del equipo, sin que por esto se resientan los resultados. Si la evolución en el estilo de liderazgo se ha ido adecuando a la evolución de la plataforma, ésta ya poseerá una estructura definida y cada uno de los participantes se encontrará en disposición de tomar decisiones conjuntas sin la necesidad de una supervisión directa por parte de la persona responsable.

Esto no deja de ser un resultado de desarrollar, a través del liderazgo transformacional y las teorías contingenciales de Hersey y Blanchard (1988) y Lacoursiere (1980), las bases de la teoría del supeliderazgo de Manz y Sims (1993), que destacan que el liderazgo adecuado, es aquel que *“se concentra no para obtener beneficios propios y gloria personal....., sino que a través de un proceso sutil y poco comprendido guía a los demás para que se autodirijan hacia el logro de su mejor nivel”* (Manz y Sims ,1993, p.16). Es decir, estos supelíderes encauzan las capacidades de muchas personas, que consiguen desarrollarlas mediante un proceso de verdadera colaboración con el líder y con las personas que les rodean. Por ello, en nuestro caso nos parece adecuada esta teoría, en la medida en la que el desarrollo de las habilidades de dirección en los participantes, favorecerá, por un lado a evitar la sensación de excesiva dependencia por parte de los colectivos implicados y por otro la posibilidad de que el proyecto, como tal, no dependa en exclusiva de esa persona o personas que lo han iniciado.

Podemos resumir diciendo que el desarrollo de un liderazgo adecuado será vital para las posibilidades de éxito de los proceso de colaboración público privada. Su relación directa con los grados de consenso e implicación que se produzcan entre los participantes en el seno de la plataforma es clara, pero al mismo tiempo su incidencia sobre otras variables como la determinación de las formas de trabajo, de la estructura que se confiera a la plataforma, el nivel de confianza y de comunicación que exista en la misma, entre otros, factores que se analizarán a continuación, le confiere un estatus especial en el análisis de variables que estamos desarrollando.

Con el objetivo de que el perfil de los responsables sea el más adecuado, proponemos la combinación de tres teorías de liderazgo; teoría del liderazgo transformacional (Bass, 1985); teorías contingenciales de Hersey Blanchard (1998) Hersey *et al* (2001) y Lacoursiere (1993) y Teoría de superliderazgo de Manz y Sims (1993). El objetivo es que sean personas capaces de generar valores compartidos, unificación del esfuerzo de los participantes y fijación de metas grupales (Robbins y Judge, 2013) para lo cual la estimulación intelectual, la motivación inspiracional, la influencia idealizada y la consideración individualizada que recomienda Bass (1985) a través de su teoría de liderazgo transformacional son unas pautas válidas. Asimismo la forma de dirigir la plataforma deberá adaptarse a las características y evolución de la misma, para lo cual nos son de utilidad las recomendaciones planteadas por Hersey *et al* (2001) y Lacoursier que favorecen una evolución de los equipos desde un posible momento inicial de desconfianza hasta una trabajo conjunto real y si es posible con un alto nivel de autogestión, reflejo esto último de la teoría del superliderazgo (Manz y Sims, 1993).

Consideramos que el papel de la persona responsable del proceso de colaboración será determinante, asimismo, en el desarrollo de otros factores vitales para el éxito del proyecto, como son los que veremos a continuación.

3.1.2.5.- Clima de confianza

El desarrollo y mantenimiento de la confianza y el respeto mutuo, como instrumento para superar los conflictos que surjan en la relación entre los representantes públicos y los agentes urbanos, es un pilar básico de ese trabajo conjunto real y es una de las responsabilidades de un liderazgo adecuado.

Teniendo en cuenta los beneficios que venimos destacando a lo largo de este trabajo acerca de los procesos de colaboración público privada, cabría esperar que todas las ciudades establecieran mecanismos concretos para desarrollarlos. Sin embargo y a pesar de que la necesidad de la colaboración es ampliamente reconocida y desarrollada de manera generalizada, también existen problemas para que evolucionen hacia fórmulas de colaboración participativas. Y es que uno de los principales reticencias hacia esta fórmulas de organización es la falta de confianza (Hayes, 2002)⁷³.

Las interacciones que se producen se fundamentan en la confianza y su regulación no puede estar basada únicamente en el control por parte de una única persona, sino más bien en procesos de autorregulación entre los participantes. El comportamiento de éstos está influenciado por las características de su propias organizaciones cuyas motivaciones económicas y sociales pueden ser muy diferentes (Ysa, 2004). La labor del liderazgo es que esta autorregulación sea resultado de un consenso entre todos ellos, lo que será imposible sin la existencia previa de un alto nivel de confianza.

Desgraciadamente, no podemos afirmar que las reticencias hacia la colaboración sean infundadas. Efectivamente un trabajo en equipo de este tipo, necesita un rumbo claro, una visión estructurada y clara de los objetivos a alcanzar. No se trata simplemente de compartir ideas y valores sino que tiene que tener una

⁷³ Nuevamente utilizamos las apreciaciones de Hayes (2002) respecto a los equipos de trabajo, extrapolándolo a nuestro objeto de estudio, como forma de trabajo en equipo.

utilidad real en forma de trabajo conjunto. Algunos colectivos implicados pueden sentirse amenazados o vulnerables ante la idea de exponer sus fallos y debilidades frente al escrutinio de otros agentes privados (Hayes, 2002) o del sector público. Sin embargo la evidencia ha demostrado que gran parte de esta reticencia para una cooperación eficaz entre los sectores públicos y privados puede ser simplemente el resultado de los mitos que rodean a las asociaciones público privadas en lugar de verdadera voluntad de cooperar. (Coca *et al*, 2008).

La falta de confianza por parte de los entes privados hacia la parte pública, bien por promesas incumplidas en ocasiones anteriores o por la desinformación que caracteriza a algunas administraciones públicas, puede ser fatal para esta necesaria confianza (Huemer, 2013). Es por tanto labor de la persona responsable de la plataforma desarrollarla en un doble sentido, confianza en el proyecto de colaboración y confianza en el resto de componentes de la plataforma. Esto facilitará la cooperación, reducirá la necesidad de controlar el trabajo y aportaciones del resto de participantes y cada uno tendrá la seguridad de que los demás miembros no se aprovecharán de ellos (Robbins *et al* 2013).

3.1.2.6.- Comunicación

La posibilidad de vivir un proyecto de colaboración basado en un alto nivel de confianza y de implicación se verá favorecido por la adopción de mecanismos de comunicación efectivos tanto internos como externos (Albizu *et al*, 2005; Ball *et al*, 2003; Hayes 2002; Medway *et al*, 2000; Robbins *et al*, 2013; Robbins y Judge, 2013; Rodhes *et al*, 2003; Stoner *et al*, 1996; Ysa, 2004)⁷⁴.

⁷⁴ La utilización del término de comunicación engloba por supuesto la necesidad de existencia de un *feed-back* o retroalimentación. Además de esta necesidad de retroalimentación, también hay que tener en cuenta que la comunicación interna es toda la comunicación que se genera dentro de una organización, incluyendo lo que se quiere emitir, lo que no se quiere decir, lo que los participantes hablan de manera formal, lo que hablan de manera informal, lo que no se dice pero se sabe, etc. Es

El beneficio de un proceso de comunicación interno adecuado es reconocido como una de los factores clave en el ámbito de las organizaciones empresariales⁷⁵. En nuestro caso el proyecto de colaboración está formado por agentes con características muy diversas, con diferencias claras entre el ámbito público y el privado, que de no ser comprendidas puede dar como resultado un proceso de colaboración conflictivo. Es por ello, por lo que la importancia de la comunicación es crucial para el éxito de la plataforma puesto que servirá de vehículo para facilitar el conocimiento entre agentes. La existencia de altos niveles de confianza, mejora la transferencias de conocimientos y esta confianza dependerá de la calidad de la comunicación entre las partes (Chen *et al*, 2014)

Sin embargo este papel suele ser subestimado (Kjaer, 2003) y la comunicación es más bien fruto de la improvisación, que un factor a desarrollar estratégicamente. La idea más creativa, la mejor sugerencia, el plan más preciso, no podrá ser realidad sin la comunicación (Robbins *et al*, 2013) lo que la convierte en una valiosa herramienta para la persona que dirige la plataforma que tiene que ser consciente, de que en realidad, todo lo que hace se convierte en comunicación.

En las plataformas de colaboración, al igual que en las organizaciones, la comunicación debe ser considerada desde un punto de vista inclusivo, en la medida en la que debe basarse en un diálogo constante entre las partes y debe abarcar niveles estratégicos en la planificación o planteamiento de decisiones (Kjaer, 2003).

En la práctica, el principal desafío al que se enfrenta las estructuras de colaboración intersectorial con los organismos públicos que estamos analizando, es el de asegurar que los diversos motivos y fundamentos que conducen a la participación de cada uno de los participantes, son comprendidos y utilizados para un trabajo en

decir, engloba toda forma de comunicación Tessi (2009) en "Comunicación Interna para Líderes" en http://xial.org/w3/index2.php?option=com_docman&task=doc_view&gid=62&Itemid=30 .

⁷⁵ Stoner *et al* (1996, p. 574) describen la comunicación como "el fluido vital" de una organización y asemejan los problemas o errores de comunicación a los "daños equivalentes a los de una lesión cardiovascular"

común. Cada una de las partes aporta diferentes culturas de trabajo; la parte privada tiende a poseer una forma de trabajo más ágil frente a la parte pública y todo ello provoca que no siempre funcionen con las mismas pautas. El vehículo para tender un puente sobre todos ellos y beneficiarse de estas diferencias es la confianza (Kjaer 2003) y ésta será posible si, el/la líder del proceso es capaz de realizar grandes inversiones, de tiempo y de esfuerzo, en favorecer procesos de comunicación claros, transparentes y que cubran las expectativas de información de los participantes.

A pesar de todo, hay que señalar la realidad de que la gestión de la comunicación no deja de ser la gestión de un intangible, y que esta inversión no siempre se puede justificar con la consecución de unos resultados concretos por parte de la plataforma. Su rentabilidad o beneficio debe ser considerada en función de la utilidad que los usuarios, en este caso los participantes, encuentren en ella, tanto para recibir información como para transmitirla. Una forma de incrementar la sensibilización hacia la importancia de la comunicación, es ser conscientes de las consecuencias que puede tener la falta de comunicación o el hecho de que esta sea ineficaz.

Algunas de ellas son las siguientes (Robbins *et al*, 2013; Robbins y Judge, 2010; Aguirre, 1999; Stoner *et al*, 1996)⁷⁶.

- 1) No-identificación de los participantes con el proyecto.

El desconocimiento de los objetivos del proceso de colaboración o la no participación en la fijación de los mismos afectará directamente a la motivación de los miembros de la plataforma y por supuesto a la disminución de la eficiencia del trabajo conjunto.

⁷⁶ Los autores destacan un conjunto de problemas derivados de falta de comunicación, en las organizaciones empresariales. En nuestro caso hemos adaptado sus reflexiones a nuestro objeto de estudio destacando las que consideramos más habituales.

- 2) Excesiva individualidad de los participantes y especialización de funciones y cometidos.

Si no hay comunicación, los agentes implicados, se limitarán a trabajar sobre variables directamente relacionadas con su actividad y se incrementa las posibilidades de falta de coordinación. Por el contrario, la existencia de un proceso de comunicación adecuado favorece las posibilidades de ampliar su visión y conocimientos sobre la ciudad en su conjunto que es lo que permitirá desarrollar las sinergias buscadas por los procesos de colaboración.

- 3) Nacimiento de un sistema de comunicación informal, que perjudique el nivel de implicación y la confianza de los integrantes del proyecto de colaboración⁷⁷.

Esta red de comunicación informal es lo que comúnmente conocemos por rumores (Robbins y Judge, 2013) y aunque evidentemente son informales no dejan de ser una fuente de información para los miembros del grupo, pero una fuente de información que no siempre es fiable. La mala información, el comunicar a destiempo o la “rumorología” pueden ser fatales para el proceso de colaboración.

Los rumores surgen como respuesta a situaciones consideradas importantes por las personas que participan en su difusión, cuando falta información o la que existe es ambigua, y en los casos en los que existe ansiedad (Rosnow y Fine, 1976, *cit en* Robbins y Judge, 2013). Efectivamente, cierto nivel de ansiedad y que las actuaciones que se lleven a cabo puedan catalogarse como importantes, son características

⁷⁷ El popular "radio macuto" en muchas organizaciones, y nuestras plataformas no son ajenas a esto, encargado de transmitir a una velocidad peligrosa todo tipo de rumores y chismes en lugar de informar, en la mayoría de los casos deteriora la calidad de la comunicación.

Tesii (2008) Afirma que la formula del rumor es la siguiente: $R = I + D$, donde “R” es rumor, “I” es interés sobre el tema y D, Desinformación sobre el tema.

inherentes a nuestras plataformas y no es fácil actuar sobre ellas. Ahora bien, en nuestro caso y con el objetivo de reducir los peligros de los rumores, es necesario poner énfasis en la variable sobre la que se puede influir, que no es otra que la cantidad y calidad de la información.

Sin embargo, y a pesar de los beneficios que supone un proceso de comunicación eficiente, este está sujeto a múltiples interferencias, ruidos, obstáculos o barreras que pueden impedir la calidad del mismo. Son muchos los factores que hay que considerar, el emisor, su mentalidad y la forma en la que codifica el mensaje, el canal de transmisión, la mentalidad del receptor, la propia estructura de la plataforma, etc.

Con el objetivo de superar los problemas que se puedan producir, los expertos aportan una serie de recomendaciones que pueden ser de utilidad en nuestro caso:

- 1) Evitar la sobrecarga de información (Robbins *et al*, 2013).

El hecho de apoyar un buen proceso de comunicación no implica una sobrecarga de información. El resultado de esta sobrecarga es una pérdida de información, por la necesidad por parte de los receptores de eliminar parte de la misma.

- 2) Favorecer el *feed - back* o retroalimentación (Robbins *et al*, 2013, Robbins y Judge, 2013).

Los receptores realizan un proceso de filtrado de información de manera inconsciente que afecta a la interpretación de los mensajes que recibe. La percepción selectiva de la información, los juicios preestablecidos, la imagen que tengan de su interlocutor, son filtros que afectan al proceso. La existencia de una actitud proactiva en la recepción de sugerencias o cuestiones, por parte del emisor, disminuirá los problemas mencionados.

3) Evitar los rumores (Robbins y Judge, 2013)

La mejor defensa contra los rumores es una mayor cantidad de información, sin llegar a la sobrecarga de la misma, puesto que los rumores tienden a diseminarse ante la falta de información formal. Por ello es importante explicar muy bien las decisiones que puedan parecer incongruentes, o secretas, mantener canales de comunicación abiertos constantemente, no ignorar un rumor cuando surge y actuar de forma tranquila y respetuosa con la persona que informa acerca del mismo.

4) Adaptar el lenguaje a las necesidades de receptor (Robbins *et al* 2013, Robbins y Judge, 2013).

La existencia en la plataforma de agentes de características diversas lleva consigo la existencia de lenguajes diferenciados. El/la líder debe ser capaz de utilizar un lenguaje sencillo que sea aceptado por todos y que no suponga problemas.

Atkinson (1999) destaca cómo el lenguaje utilizado en el proceso de colaboración adquiere un rol concreto en su desarrollo, desde el momento en el que puede servir como elemento integrador entre las partes o todo lo contrario. En toda organización se siguen unas reglas de comunicación específicas que están determinadas tanto por su entorno como por el carácter que se le quiera conferir a la organización y que en este caso está influido por del carácter de agentes diversos. El tipo de argumentaciones que se planteen y el lenguaje utilizado determinarán las relaciones que se establezcan en el interior de la plataforma así como con otras organizaciones.

5) Desarrollar la capacidad de escucha activa.

La escucha activa favorecerá la retroalimentación en el proceso de comunicación. En este caso debemos diferenciar entre oír y escuchar. Oír es un acto pasivo, frente a escuchar que implica un esfuerzo por parte del receptor que busca activamente el significado de lo que recibe.

Forester (1989, p.108) en el ámbito de la colaboración en la planificación urbana describe muy bien esta diferencia, con las siguientes palabras:

"Oír es fácil. Escuchar erróneamente, no lo parece. Podemos oír lo que deseamos, pero olvidando qué es lo importante. Podemos oír qué es lo importante, pero olvidando la persona que lo dice"

La característica principal de la escucha activa es la que se ejecuta con empatía, sin realizar juicios de valor previo, sin interrumpir, utilizando lenguaje no verbal que muestre la escucha, entre otras actitudes. Y en nuestro caso esta empatía es especialmente importante debido a la diversidad de los participantes, con sus actitudes, intereses, necesidades y expectativas de participación y por lo tanto necesidad de ser escuchados.

Como vemos, no es un proceso fácil, pero sus aportaciones al nivel de confianza y al mantenimiento de una implicación por parte de los implicados, la convierten en un herramienta necesaria que debe ser considerada por el/la líder del proceso dentro de sus pautas de actuación.

Continuando con nuestro análisis, otro de los factores que debemos considerar, dentro de las variables que pueden afectar a la eficiencia del partenariado es la determinación de la fórmula organizativa que se va a utilizar. Esta variable, puede ser definida a través del consenso de las partes, pero de cualquier manera será un elemento que afectará a la actividad diaria del/ la responsable de la misma.

3.1.2.7.- Fórmulas organizativas elegidas

Siguiendo las consideraciones de Albizu *et al* (2005) y Robbins *et al* (2013) respecto a los modelos organizativos en el ámbito empresarial, podemos afirmar que la fórmula organizativa elegida para desarrollar la colaboración determinará en gran medida la toma de decisiones, las pautas de trabajo, las interrelaciones entre las partes e incluso la comunicación y las posibilidades de participación de cada una de ellas (Albizu *et al* 2005).

Si bien es cierto que no existe una estructura que podamos decir que es la mejor, la selección de una fórmula organizativa es un factor determinante y debe reflejar una estructura de reparto de poder equitativo entre los implicados (Rodhes *et al*, 2003; Ysa, 2004). Una estructura de gobernanza mal diseñada y las políticas que de ella se derivan, pueden socavar una acción eficaz del partenariado y, ante la ausencia de fórmulas de organización concretas el desarrollo de todas las capacidades de actuación de los colectivos urbanos, tanto públicos como privados, será más lento (Catney *et al*, 2008).

Una de las formas de clasificar las formas organizativas que podemos encontrar es teniendo en cuenta su grado de formalización (Kjaer, 2003). Es decir, si existe una formalización de las relaciones reflejada en una estructura organizativa concreta, o si por el contrario las relaciones son de carácter informal. Para la autora, el grado de formalización de la estructura organizativa no es el factor determinante del éxito de la plataforma si no que lo importante es que la estructura permita la internalización y la capacidad de compartir el conocimiento de todos los sectores que participan en el proyecto (Kjaer, 2003). Ambos casos, formales e informales, tienen sus ventajas e inconvenientes, e incluso pueden evolucionar hacia un híbrido que refleje tanto actuaciones de carácter formal como informal.

En la tabla 3.2 vemos las ventajas e inconvenientes que refleja la autora.

Tabla 3.2: Ventajas e inconvenientes de las estructuras de colaboración formales e informales

Organización del partenariado	Ventajas	Inconvenientes
Estructura informal	Mayor libertad de operación Más flexible Más personal	Mayor vulnerabilidad Menor visibilidad
Estructura formal	Más estable Mayor visibilidad Acceso a redes más amplias	Más burocrático Más caro

Fuente: Kjaer (2003, p.36)

Como vemos en la tabla 3.2., el que las relaciones no estén formalizadas a través de una estructura concreta no significa que la colaboración no vaya a ser viable en el tiempo, y de hecho, las estructuras informales poseen algunas ventajas destacables. Así, se les presupone una mayor flexibilidad y tal y como señala Ysa (2004) la voluntad real de los actores de colaborar es más determinante en sus posibilidades de éxito que el grado de formalización de las relaciones. La creación de una estructura formal de colaboración no debe ser el objetivo último de la colaboración, sino la colaboración real en si misma (Pascual, 1999).

Sin embargo y a pesar de las posibilidades de éxito de ambos tipos de estructuras, la evolución de estas relaciones hacia una estructuración formal se considera un elemento que favorece su supervivencia en el tiempo, tal y como señalan Ven den Berg *et al* (1999) y Lowe (2008). Esta estructuración facilita la solución de problemas operativos de las plataformas e influye en la capacidad de los partenariados público-privados para potenciar la implicación de las partes a través de la asignación de tareas concretas⁷⁸. Esta tendencia hacia la formalización es destacada por Kjaer (2003), en su análisis de diversas experiencias de colaboración europeas a través de

⁷⁸ En este sentido destaca la importancia que diferentes Administraciones Autonómicas otorgan a esta formalización. El Gobierno Vasco en concreto reguló ya en el año 2007 a través de la Orden de 4 de octubre, el *Programa de ayudas destinadas a incentivar las estrategias zonales de cooperación comercial “Merkagune – Comercio Urbano”*, cuyo objetivo es impulsar la creación de estructuras de colaboración público-privadas entre Ayuntamientos y Asociaciones de Comerciantes y Asociaciones Mixtas, (BOPV, 2007, pp. 23308-23323).

partenariados, en Dinamarca, Estonia, Irlanda, Alemania, España y Países Bajos, en el cual observa también una tendencia en la evolución de los mismos desde unos inicios con formas de trabajo más desenfadadas o informales hacia unas estructuras más formalizadas⁷⁹.

Ahora bien, la formalización de las relaciones debe considerarse siempre desde una perspectiva de eficiencia. Hayes (2002) señala la tendencia de algunas organizaciones a desarrollar estructuras totalmente nuevas con el objetivo de iniciar procesos de trabajo en equipo. Esta tendencia de creación de nuevas estructuras también es observable en los procesos de colaboración público privada que nos ocupan. Catney *et al* (2008, p.126) destaca un problema muy habitual en las administraciones públicas al que denominan "*hiperactividad gubernamental*", que no es sino el reflejo de una tendencia por su parte a establecer normativas y políticas para regular cuestiones urbanas, pero que en muchas ocasiones responden a visiones parciales de las mismas. Esto se traduce en la creación de estructuras encargadas de la resolución o aplicación de las mismas sin tener en cuenta la enorme cantidad de normativas y estructuras preexistentes y que podrían ser utilizadas. Consideramos que es importante destacar la necesidad de evitar la creación de nuevas estructuras de asociación cada vez que surge una nueva oportunidad de actuación en el entorno urbano. Un buen proceso de colaboración, requiere de personas expertas que entienden el lenguaje urbano, las situaciones que se desarrollan en este entorno y la necesidad de cooperación intersectorial y estas personas, a pesar de que parezca lo

⁷⁹ Nuevamente hacemos referencia al estudio que presentaremos en el capítulo siguiente en el que analizamos la realidad de 44 plataformas de colaboración en España. Para seleccionar aquellas formas de colaboración que consideramos como experiencias referentes, hemos tenido en cuenta el grado de formalización de las experiencias y en concreto nos hemos decantado por seleccionar aquellas experiencias en las que las relaciones estaban formalizadas a través de una forma organizativa concreta. Para ello hemos considerado algunas de las posibles formas jurídicas presentadas por Molinillo, S. (2002), que planteaba algunas posibilidades organizativas como son la empresa mixta, el consorcio, la corporación de derecho público, y la Agrupación de Interés Económicos. En nuestro caso las formas jurídicas planteadas se han extraído de la información obtenida en los estudios cualitativos previos que se dirigieron a los representantes comerciales y a los ayuntamientos, en los que se mostraron estas opciones como las más utilizadas.

contrario, son escasas, luego no se puede desaprovechar su experiencia. Es preferible construir a partir de lo que ya funciona y evitar “*reinventar la rueda*” (Rhodes *et al* 2003, p.1400). El hecho de crear estructuras nuevas puede provocar un solapamiento constante con otras preexistentes lo que reducirá su capacidad (Catney *et al* 2008). Las estructuras institucionales, pueden ser complejas, pero la importancia del liderazgo, reside también en este aspecto puesto que la persona que lo ejerza deberá ser responsable de aportar coherencia y liderazgo a la situación.

Este aspecto de aprovechamiento de estructuras preexistentes, no es baladí en nuestro objeto de estudio. La necesaria presencia de agentes urbanos que estamos defendiendo para el desarrollo de procesos de colaboración eficientes, puede ser potenciada desde diferentes perspectivas y sectores y se puede caer en la tentación de crear nuevas estructuras para el desarrollo concreto de este proceso de colaboración. Sin embargo tal y como ya hemos señalado al finalizar el capítulo anterior, existe por parte de un sector urbano, como es el comercio, una dilatada experiencia en cuanto a la existencia de fórmulas asociativas y de colaboración con las administraciones públicas, que deben ser aprovechadas, para incluir en las mismas otros sectores de actividad. Es decir, apostamos por la evolución de las fórmulas de colaboración entre administraciones y comerciantes hacia estructuras de colaboración más amplias frente a la creación de nuevas organizaciones que puedan provocar además del solapamiento entre ellas un efecto desmotivador por parte de los participantes en las experiencias preexistentes al considerar que sus esfuerzos y capacidades están siendo minusvalorados con la creación de nuevas estructuras.

3.1.2.8.- Fórmulas de trabajo elegidas

Las fórmulas de trabajo elegidas se ven condicionadas por la estructura organizativa por la que se opte y a su vez influyen en las relaciones sociales y la propia cultura (Albizu *et al*, 2005) que se da en la plataforma de colaboración. El tipo de tarea que se asigne a cada participante y la manera en que se desarrollen son características del trabajo diario que influirán en la motivación de los participantes.

No podemos plantear unas recomendaciones concretas sobre este factor, puesto que dependerá del tipo de proceso o plataforma de colaboración al que nos enfrentemos y de las características de sus integrantes, ya que las costumbres de trabajo de cada colectivo dificultará la homogeneización de las mismas en la plataforma. En cualquier caso deberán ser resultado de una toma de decisiones en conjunto entre los participantes y deben ser pautas de trabajo que permitan establecer procedimientos de actuación y control eficaces. Estos procedimientos de control favorecerán la comprobación regular de los progresos que van alcanzando en la consecución de sus objetivos (Rhodes *et al* 2003).y por ende mejorarán la motivación y por lo tanto la madurez del equipo. Si esto es así, el equipo podrá encaminarse hacia una mayor autonomía en su capacidad de gestión, tal y como hemos defendido al analizar las formas de liderazgo de este tipo de procesos⁸⁰.

3.1.2.9.- Autonomía de cada parte

Teniendo en cuenta el tipo de trabajo en conjunto que estamos analizado en el que los participantes son representantes de diferentes colectivos con sus motivaciones necesidades y expectativas, hay que considerar que su capacidad de cooperación se ve

⁸⁰ Este análisis concreto de las fórmulas de trabajo, no nos puede hacer olvidar que las pautas que se establezcan, dependerán de la forma en la que se toman las decisiones en las experiencias de colaboración, y esta es una de las variables que más preocupación suscita entre los participantes (Ball *et al* , 2003).

enfrentada a los problemas derivados de su acción como colectivo independiente (Ysa, 2004).

Las administraciones deben contar con el apoyo de su electorado e incluso de los partidos políticos a los que representan. El sector privado por su parte, necesita transmitir claramente los beneficios de su participación a sus representados para contar con su apoyo. En ambos casos las decisiones que se tomen estarán influenciadas por las decisiones que se tomen en sus ámbitos de actuación particulares (Klijn y Tesiman, 2003) y de todo ello resulta un conflicto entre la necesidad de colaboración y la necesidad de no perder su autonomía en el proceso que debe ser tenido en cuenta por la dirección del proyecto.

Las organizaciones innovadoras, y el objetivo es que las plataformas de colaboración lo sean, dan un peso importante a competencias tales como la cooperación y la autonomía de sus miembros, al mismo tiempo. Y esta autonomía es especialmente importante en aquellos sistemas en los que existen unas necesidades de información importantes que además proceden de fuentes muy diversas, como es nuestro caso. Sólo con el mantenimiento de la autonomía de las partes, se posibilitará aprovechar la inteligencia, imaginación y creatividad de todos los miembros de una organización (Albizu *et al*, 2005) es decir de la plataforma de colaboración que queremos potenciar.

Para todo ello es preciso volver a insistir en la importancia del liderazgo que se desarrolle, ya que la atención personalizada a las partes por su parte, la gestión eficiente de la comunicación y la generación de confianza en el proyecto serán determinantes.

Para finalizar el análisis de los factores, pasamos a destacar la importancia de un último elemento que no por estar en último lugar es menos importante, como es la disponibilidad de recursos. Este factor, tal y como hemos reflejado en la figura 3.2, es

un factor transversal que influirá en el proyecto y en los demás factores en todo momento.

3.1.2.10.- Recursos

Antes de comenzar con el análisis de este elemento queremos destacar que con el concepto de recursos nos referimos no sólo a los recursos financieros, que son necesarios e imprescindibles, sino también al conjunto de recursos necesarios para su funcionamiento como por ejemplo, los recursos humanos, una buena combinación de aptitudes y conocimientos, espacio físico para desarrollar su actividad, recursos relacionales de cada participante o recursos en forma de apoyo por parte de los colectivos a los que pertenece cada uno, entre otros. Cada proyecto requerirá de sus propios recursos y éstos pueden cambiar a lo largo de la vida del proyecto (Hayes, 2002)

Para Stone (2001) los elementos centrales que favorecen los acuerdos en este tipo de partenariados, son el propósito, la implicación y la capacidad. El proceso de colaboración puede estar sustentado en un propósito u objetivo aceptado por los participantes que pueden ser parte de un proyecto compartido, pero para que realmente sea un propósito ilusionante y motivador, sus características operativas deben ser igual de atractivas, (Ysa, 2004). La puesta en marcha y la evolución de un proyecto de colaboración es un proceso que tiene que caracterizarse por la paciencia y perseverancia de la partes implicadas y ambas serán imposibles si no se dispone de los recursos suficientes (Murtagh, 1999; Ysa, 2004). Reunirlos requiere cooperación y los componentes del proyecto son los encargados de proporcionar dichos recursos, y al mismo tiempo facilita la estabilidad de los propios acuerdos de cooperación (Stone, 2001). La participación sin unos recursos suficientes puede convertirse en un lema agradable y atractivo pero sin implicaciones específicas para la práctica urbana (McWilliams, 2013). La falta de estos recursos puede hacer naufragar el proyecto

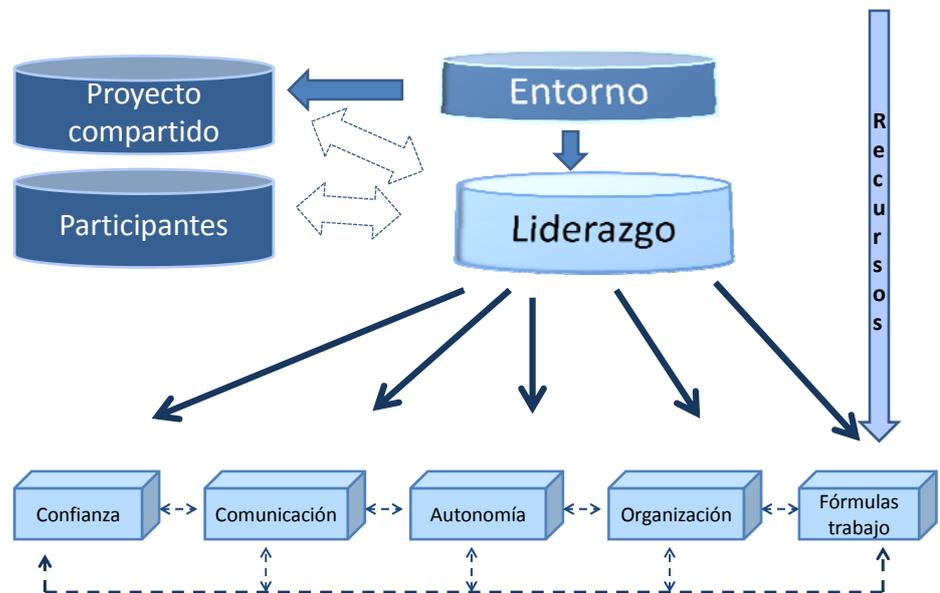
desde los momentos iniciales pues terminará por vaciar de contenido la plataforma de colaboración.

Como resumen, podemos afirmar, que partiendo de la base del consenso que existe en señalar la necesidad de la participación de todos los agentes urbanos en las decisiones que afectan a la ciudad y a su revitalización, incluyendo la revitalización comercial, a través del análisis anterior hemos constatado la dificultad para que su desarrollo sea real, existen diferentes formas de desarrollar la misma. Basándonos en la tipología de partenariados presentada por Kernaghan (1993), que clasifica los proyectos de colaboración en cuatro tipos, colaboración operacional, contributiva, consultiva y participativa, consideramos que los procesos participativos o los procesos mixtos en los que se complementen estos planteamientos participativos junto con los consultivos, los hemos denominado procesos *particisultivos*, son los que reflejan un proyecto de colaboración que podemos considerar real. Estos se caracterizan por un trabajo conjunto por ambas partes desde el primer momento, lo que abarca la fase de planteamiento y toma de decisiones hasta la puesta en marcha de las decisiones planteadas y el control del proceso. Es una forma de colaboración en la que la parte pública y la privada comparten recursos y responsabilidades con el objetivo de hacer compatibles sus intereses en la evolución de la ciudad. Este proceso colaborativo puede complementarse con procesos consultivos en aquellos momentos en los que se quieran iniciar nuevas experiencias de colaboración o existan colectivos que quieran participar pero de una manera informal.

Asimismo, el desarrollo y evolución del proceso de colaboración dependerá del comportamiento de un conjunto de diez factores, cuyas características favorecerán o frenarán sus posibilidades de éxito. Estos diez factores identificados, entorno y cultura en el que se desarrolla o se quiere desarrollar la colaboración, existencia de un proyecto y un objetivo común entre los participantes, características de estos, recursos disponibles, desarrollo de un liderazgo adecuado, existencia y generación de una nivel de confianza hacia el proyecto por parte de los implicados, calidad de la comunicación interna dentro de la plataforma, formas organizativas desarrolladas, pautas de trabajo

establecidas y grado de autonomía de cada una de las participantes, son factores que evolucionan en el tiempo pero que independientemente de su evolución se caracterizan por una interrelación constante que dificulta la posibilidad de decantarse por uno de ellos como aquel elemento clave del proceso. Aun así, y al igual que en la realidad organizacional, consideramos que el estilo de liderazgo se convierte en uno de los factores que mayor capacidad de influencia posee para favorecer el desarrollo positivo del resto de elementos. De ahí que en la figura 3.6, que está basada en la figura 3.2, representemos esta realidad de interrelación entre factores y de la importancia de la labor del tipo de liderazgo que se ponga en marcha en la plataforma de colaboración para la eficiencia de la misma.

Figura 3.6: Interrelación factores clave para los procesos de colaboración público privada



Fuente: Elaboración propia

Con la intención de continuar nuestra labor de análisis de los procesos de colaboración y concretar al máximo las características de los mismos, cabe preguntarse quién o quiénes deberían ser los grupos de interés representados en los mismos. De forma generalizada podríamos decir que estos *stakeholders* deberían representar todos los sectores que participan en la vida urbana, es decir reincidentes en la visión holística de la ciudad, pero nos decantamos, tal y como justificaremos en el siguiente apartado, por otorgar un papel protagonista al sector comercial, por lo que al analizar las características de los agentes implicados, nos centraremos en las características de las administraciones públicas y las del sector comercial, como representantes de la parte pública y privada respectivamente.

3.2- INTEGRANTES DE LAS PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN. PROBLEMAS Y SOLUCIONES PARA FAVORECER LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA EN EL ENTORNO URBANO

Tal y como hemos insistido, los procesos de colaboración público privada, requieren reunir a los principales actores urbanos y contribuir así al logro de los objetivos comunes a partir de una visión compartida de la ciudad que derive en un conjunto de actuaciones coordinadas y una asunción de responsabilidades equilibrada entre los participantes. Pero es obvio que no todas las ciudades ni todos los actores potencialmente implicados de una ciudad se encuentran en la misma situación (Pascual, 1999). Los proyectos de revitalización que convierten una ciudad en *única* son aquellos que reflejan su personalidad y en la creación de esta personalidad los agentes urbanos implicados pueden ser diversos.

Son muchos los ejemplos de grupos de interés señalados por la literatura como agentes cuyas inquietudes y necesidades deben ser consideradas en los procesos de colaboración (McWilliams 2013; Nyseth y Sognaes, 2013; Slater y Koo, 2010; De Nisco

et al, 2008; Lowe, 2008; Robinson y Shaw , 2001; Foley y Martin, 2000; Medway *et al* 2000; Pal y Sanders, 1997; Oldenburg, 1991).

De acuerdo a la revisión bibliográfica realizada y teniendo en cuenta el tipo de relación o vínculo existente de los diferentes colectivos con el proceso de colaboración (De Nisco *et al* , 2008; Grunig y Hunt, 1984) podemos clasificar los grupo de interés en tres categorías:

- a) Grupos con vínculos funcionales y facilitadores: En este caso incluiríamos todas las organizaciones que posibilitan a la plataforma la obtención de recursos y autonomía de funcionamiento, y/o son esenciales para la puesta en marcha de las actuaciones de la plataforma.

Estaría formado por administraciones públicas, autoridades locales, policía, servicios de emergencias, transporte público, agencias de turismo, empresas públicas, cámaras de comercio, asociaciones industriales locales, asociaciones de comerciantes, comerciantes individuales, organizaciones culturales, locales de ocio y espectáculos, hostelería y hoteles.

- b) Grupos con vínculos de interés: En este grupo englobaríamos a aquellos agentes que son usuarios de la ciudad e incluimos por lo tanto a turistas, residentes, inversores, organizaciones comunitarias, trabajadores de las empresas localizadas en el área de actuación de la plataforma y centros educativos.
- c) Grupos con vínculos difusos: Encuadramos aquí a agentes cuya relación es más difícil de catalogar, porque se trata de *stakeholders* cuya interacción con el entorno en el que trabaja la plataforma no es tan directa o frecuente pero cuyo asesoramiento, sugerencias o incluso participación activa en momentos puntuales puede ser necesaria. Algunos ejemplos de este tipo de

organizaciones serían, las universidades, grupos de información, colectivos con minusvalías o asociaciones civiles⁸¹.

Como vemos, el número de agentes potenciales de los procesos de colaboración es muy amplio. Sin embargo, la determinación de los colectivos que deben estar presentes no es tanto una cuestión numérica sino una cuestión de influencia, en el sentido de la influencia que tengan en la ciudad y en la propia organización de colaboración (Gomes y De Oliveira, 2010).

Ahora bien, el grado de influencia de cada uno de los agentes también es objeto de discusión y en función de las experiencias analizadas, la capacidad de revitalización es asignada a sectores diferentes dentro del sector privado. Así, en algunos casos se asigna este protagonismo al sector cultural (Collins y Fahy, 2011; Hanan, 2012; Lazzeretti, 2012; Miles, 2005; Quinn, 2005), en otras experiencias se destaca el papel clave a la participación de la comunidad, incluyendo los residentes (Foley y Martin, 2000; Lowe, 2008; McWilliams 2013; Nyseth y Sognnaes, 2013; Robinson y Shaw, 2001). Encontramos también ejemplos en los que el papel principal es otorgado al sector de hostelería (Oldenburg, 1991; Slater y Koo, 2010) y en muchas situaciones, tal y como hemos defendido en el capítulo anterior, al sector comercial (De Nisco et al, 2008; Pal y Sanders, 1997; Ryu y Swinney, Warnaby y Davies, 1997; Zukin & Kosta, 2004). Pueden parecer opciones contradictorias, pero en realidad no son sino el reflejo de la necesidad de ampliar la participación de los agentes privados en los procesos de colaboración público privada, en la medida en la que todas las actividades mencionadas cumplen un papel económico y de relación social en mayor o menor grado, en la ciudad.

Sin embargo, de forma generalizada, es importante destacar que el grado de proactividad de todos los implicados no es la misma, ya que sus intereses tampoco lo

⁸¹ Ciertamente la relevancia de los distintos colectivos puede variar en función del momento y de la ciudad que analicemos, pero en el caso de las universidades, nos encontramos ante un colectivo al que se le da especial importancia en los proceso de revitalización urbana.

son. De ahí que el nivel o el tipo de colaboración no sea necesariamente igual con todos los colectivos urbanos⁸². Eso no significa no tener en cuenta sus necesidades y expectativas, pero su nivel de representación en el proceso y su nivel de liderazgo del mismo puede ser diferente tanto en grado como en forma de participación.

En este trabajo, partiendo de la necesidad de considerar el máximo de intereses posibles, pero teniendo en cuenta al mismo tiempo la necesidad de una operatividad de las plataformas de colaboración, consideramos que el sector comercial puede ser el sector que de manera generalizada lidere los procesos de colaboración desde el sector privado. Las características que le definen, señaladas a lo largo de este trabajo, tales como su influencia en el tejido urbano desde el punto de vista económico y social, el tejido asociativo desarrollado por el sector, su experiencia de colaboración con las administraciones públicas e incluso la existencia de proyectos de colaboración ya en marcha, le otorgan en muchos casos, un papel de actor clave, con la experiencia y flexibilidad suficiente para ampliar la colaboración existente con la administración pública, a los agentes urbanos necesarios para la revitalización urbana.

Ahora bien, teniendo en cuenta que ambas partes aportan al proceso una historia, tanto individual como en cuanto a sus relaciones, es necesario analizar ambos colectivos por separado para considerar aquellos elementos sobre los que deben actuar con el objetivo de mejorar las posibilidades de éxito de los procesos que estamos analizando.

3.2.1.- Papel de las administraciones

En el contexto de la colaboración público privada la minimización de los posibles enfrentamientos directos entre administraciones y sector comercial, como representante del sector privado, es la pauta seguir. Es evidente que en los últimos

⁸² En el caso del comercio, este se ha tenido que movilizar necesariamente ante la llegada de nuevas fórmulas competitivas que hicieron descender su cuota de mercado.

años el papel de los agentes sociales y las instituciones ha evolucionado y cada uno de ellos ejerce un rol distinto al que tenía años atrás.

En relación al papel que juega el sector público en la dinamización del comercio éste va más allá del marco normativo de naturaleza básica y la actividad comercial es muy sensible al resto de políticas municipales que se practican desde la administración pública. Por ello, el proceso de colaboración público privada más que un mecanismo de ejecución de actuaciones concretas se convierte en un claro proceso de gestión de intereses (Castresana, 1998). De ahí que las características de las administraciones públicas de los diferentes niveles determine en gran medida las posibilidades de desarrollo de las plataformas de colaboración.

Ciertamente tenemos que comenzar este análisis señalando que, tradicionalmente, las administraciones públicas, sobre todo en el caso español, llevan a sus espaldas un profundo estereotipo de ineficiencia y su funcionamiento ha sido asociado a factores tales como rigidez, lentitud, exceso de burocracia y resistencia al cambio. (Vázquez et al, 2000). No obstante sería hacer un flaco favor a los procesos de colaboración si nuestro análisis se quedara en este nivel de superficialidad y generalidad. Si bien las administraciones públicas tiene que superar una serie de problemas derivados de sus propias estructuras, en la misma medida hay que reconocer los esfuerzos que se están realizando por parte de muchos de sus responsables, para favorecer un cambio de mentalidad en la gestión pública, intentando pasar de un modelo de gestión directa hacia un modelo de gestión relacional, basada en actuaciones en red entre organizaciones públicas y privadas (Ramió, 2009). El problema es que las personas que apuestan por este cambio se enfrentan a unas estructuras organizativas y en ocasiones una cultura organizacional que provocan que el grueso de las administraciones no estén en sintonía con este

proceso, o que cuando menos, estos intentos de modernización se conviertan en una carrera de obstáculos que se dilata en el tiempo⁸³.

Con el objetivo de reforzar aquellos aspectos mejorables desde el ámbito público, pasamos a analizar algunos de los problemas más habituales agrupados en los siguientes cuatro bloques:

- 1) Barreras estructurales y de contexto.
- 2) Diferencias culturales y de mentalidad.
- 3) Motivación de los trabajadores públicos.
- 4) Interferencias políticas.

A pesar de las barreras que destacaremos, queremos aportar en todos los casos una visión positiva respecto a los mismos, en la medida en la que a través de los procesos de colaboración reales, consideramos que pueden entenderse en clave de oportunidad, tal y como explicaremos.

1) Barreras estructurales y de contexto

La implicación de la administración pública en el desarrollo urbano se determina a través de círculos políticos de diversos niveles: locales, regionales (en el caso español autonómicos), y nacionales⁸⁴. Es decir el componente público desde el punto de vista organizacional se caracteriza por ser una administración multinivel con estructuras complejas, a las que se suman un conjunto de organizaciones

⁸³ Ramio (2009) señala también la no adecuación de las capacidades de los empleados públicos a las necesidades de cambio como un obstáculo adicional, pero en este caso disentimos de este tipo de generalizaciones, ya que más que una falta de capacidades de innovación consideramos que lo que se produce es una falta de motivación de estos trabajadores para iniciar procesos de cambio.

⁸⁴ En el caso español estos niveles pueden ampliarse en uno adicional, provincial, en algunas comunidades autónomas.

cuasipúblicas, que pueden suponer un verdadero obstáculo (Catney *et al*, 2008; Pascual, 2005; Ball *et al*, 2003;) en la implementación de las políticas de revitalización comercial.

Desde el punto de vista de la capacidad normativa de las administraciones, la existencia de esa diversidad de niveles se traduce en un sinfín de normas desarrolladas por cada uno de ellos que reflejan la ya mencionada por Catney *et al* (2008) “hiperactividad gubernamental”. Esta hiperactividad se da en un doble sentido, por un lado cada administración del mismo nivel, desarrolla sus propias normativas, lo que da lugar a que en un mismo país se planteen diferentes disposiciones legislativas referentes a un mismo tema⁸⁵. Y por otro, se produce un problema más importante de cara a la implantación de políticas urbanas a nivel local y es que las normativas procedentes de distintos niveles, pueden solaparse e incluso llegar a ser contradictorias entre ellas. Políticas planteadas por gobiernos centrales a nivel estatal deben ser puestas en marcha por administraciones locales y su receptividad hacia las mismas dependerán en gran medida de las dependencias o relaciones que se hayan ido tejiendo a lo largo de los años entre ambas administraciones (Ball *et al*, 2003)⁸⁶. La falta de sintonía y cooperación entre los diferentes niveles legislativos conlleva un conflicto de intereses que alcanzará precisamente, a la calidad de sus relaciones y sus consecuencias se dejarán sentir tanto en las decisiones más inmediatas como en aquellas que se vayan a tomar en el futuro. Ciertamente esta falta de entendimiento, así como la búsqueda de resultados individuales por cada uno de los departamentos públicos implicados, no parece que cuadre con la necesidad de una visión holística de la ciudad (Foley y Martin, 2000).

⁸⁵ Casares y Martín (2004) utilizan el término “*horror vacui*” para hacer referencia a este aluvión de legislaciones en las comunidades autónomas españolas relacionados con los mismos temas.

⁸⁶ En este sentido Henderson *et al* (2007) destacan este problema en el análisis de la experiencia de revitalización en algunos municipios británicos. La descoordinación entre niveles venía provocada por la falta de sintonía política entre las administraciones centrales, bajo responsabilidad conservadora y las administraciones locales en manos de los partidos laboristas. Las normativas desarrolladas a nivel estatal con clara vocación centralizadora, colisionaban con los intereses y autonomía de las autoridades locales que consideraban que las mismas socavaban su legitimidad. Su visión diametralmente opuesta hacia la participación del sector privado, dilató en el tiempo proyectos urbanos necesarios.

Asimismo, y de cara a la relación de las administraciones con los agentes urbanos, esta complejidad de estructuras que deriva en una falta de coordinación, tiene consecuencias prácticas más allá de los problemas institucionales que pueda provocar.

La falta de entendimiento entre niveles produce un retraso en la toma de decisiones provocado por la dilatación en el tiempo del sistema regulatorio y de su aplicación (Catney *et al*, 2008, Ball *et al*, 2003). Los problemas de este retraso normativo se acrecientan con unos niveles excesivos de burocracia en sus gestiones (Ball *et al*, 2003) que no es sino el reflejo de la función de control que ejerce cada uno de los agentes públicos implicados, por separado. El solapamiento de normativas y funciones entre los diferentes niveles de la administración deriva en el planteamiento de sistemas de control propios y diferenciados en cada uno de ellos, que lógicamente también pueden provocar duplicidades en los mismos; o lo que es lo mismo sistemas de gestión excesivamente burocráticos que producen el hastío de los agentes privados.

Y por último, esta proliferación de niveles aleja a los ciudadanos y a los agentes urbanos de las administraciones públicas. La maraña en la que se convierte el entramado institucional reduce la capacidad de los agentes urbanos para entender la organización interna de la gobernanza. Esta falta de comprensión limita su posibilidad de identificar e identificarse al mismo tiempo con aquellos que representan sus intereses y con los proyectos de colaboración que propongan, cuyo planteamiento les resultará poco más que un conjunto de buenas intenciones.

Como vemos es imprescindible que las administraciones apuesten decididamente por una acción conjunta que afecte al encaje de las políticas y su impacto sobre el total de estrategias y programas que operen en un área. Eso no significa centralización por parte de la administración estatal, sino que las administraciones deben aprovechar sus conocimientos sobre sus propias estructuras para facilitar la labor de cooperación con los agentes urbanos, y el sector comercial en particular.

El sector comercial tiene un conocimiento limitado de la realidad gubernamental que se ajusta en muchas ocasiones a su perspectiva sectorial. Es muy habitual que desconozcan los resultados e implicaciones de todas las legislaciones vigentes en el ámbito urbano de manera exhaustiva. Las administraciones pueden actuar como guías en ese proceso de identificación de administraciones a través de un mapeo de las mismas y de las legislaciones existentes. Su papel consistiría en reunir el conocimiento que existe disperso en el entorno de la administración y para cada actuación señalar todas las organizaciones implicadas, evitando implantar nuevas estructuras. De esta forma conseguirán un doble objetivo: evitar duplicidades y contrastar mejor los resultados. A partir de ahí y en un entorno de gobernanza deberán desarrollar una política que integre el máximo rango posible de intereses, valores y creencias (Catney *et al*, 2008).

2) Diferencias culturales y de mentalidad.

Aunque administraciones y comerciantes tengan intenciones de actuar juntos para emprender una acción colectiva, tal y como venimos señalando, a menudo esta acción no produce el resultado deseado y una de las causas señaladas por la literatura, es la diferencia entre la cultura o mentalidad de ambas partes (Kalpazidou, 2008; Catney *et al*, 2008; Klijn y Teisman, 2003).

De forma general podemos afirmar que los valores mismos que guían las actuaciones de ambos colectivos difieren en gran medida. La filosofía en la que se ha basado el sector público hasta el momento ha tendido a caracterizarse por un enfoque político-social que enfatiza principalmente en la reducción de los riesgos y la perspectiva social de la ciudad, frente a una filosofía de mercado y de asunción de riesgos del sector privado (Klijn y Teisman, 2003).

Esta diferencia se refleja en las formas de trabajo de ambos colectivos. Klijn y Teisman (2003) destacan la mentalidad basada en el *control* y en la

procedimentalización de sus actuaciones por parte de las administraciones públicas, en contraposición a la mentalidad “comercial” del sector privado (Klijn y Temasi, 2003, p.143), en nuestro caso del sector comercial. Estas perspectivas diferenciadas, *control* frente *comercial*, son perceptibles desde el momento mismo del planteamiento de objetivos y la forma en la que se toman las decisiones por parte de cada uno de ellos (Jacobson y Ok Choi, 2008; Kalpazidou, 2008)⁸⁷. Los objetivos de las administraciones son considerados por parte de los agentes privados, como objetivos demasiado abstractos y muy centrados en el largo plazo, frente a la necesidad de objetivos más claros, concretos y con resultados en el corto plazo por parte de los agentes privados (Kalpazidou, 2008). Estas diferencias se trasladan asimismo a la forma en la que se toman las decisiones y es que en el sector público, estas se basan principalmente en las legislaciones existentes, frente a las decisiones del sector privado cuyos objetivos vienen marcados por criterios de mercado (Jacobson y Ok Choi, 2008).

Asimismo, tal y como señalan Klijn y Teisman (2003) la mentalidad de control por parte de las administraciones, se caracteriza por aspectos más subjetivos, como son las reticencias de ciertas administraciones hacia actividades con un componente empresarial excesivo o formas de actuación en las que se tiene muy presente las cuestiones jerárquicas y aspectos relacionados con la normas y protocolos de acción, es decir cuestiones relacionadas con un alto componente burocrático. Frente a esta realidad, la cultura comercial del sector privado se caracteriza por valores como el fomento de la competitividad y actuaciones basadas en la flexibilidad, que en principio pueden suponer un choque cultural que puede perjudica el devenir del proceso de colaboración.

Sin embargo a pesar de estas divergencias, tal y como hemos avanzado, queremos aportar un punto de vista positivo a nuestro análisis. Si bien es cierto que

⁸⁷ Los factores destacados por Jacobson y Ok Choi (2008) y Kalpazidou (2008) en relación a las diferencias entre sector público y privados son destacadas en áreas diferentes a nuestras plataformas de colaboración. En concreto son factores destacados en procesos de colaboración relacionados con la construcción de infraestructuras y en ámbitos de investigación respectivamente, pero son extrapolables a nuestros procesos de colaboración entre administraciones y comerciantes.

los problemas destacados son definidos como “*barreras en los procesos de colaboración*” (Kalpazidou, 2008, p.626) y que en ocasiones se consideran “*culturas excluyentes*” (Klijnn y Teisman, 2003, p.143) en nuestro caso queremos plantear esta divergencia en los objetivos como una posible oportunidad. En este sentido, el trabajo coordinado de comerciantes y administraciones puede beneficiarse de estos diferentes planteamientos. Y es que un planteamiento muy centrado en el corto plazo, como parece ser la tendencia del sector privado, adolece en ocasiones de una perspectiva global de la ciudad y del tiempo necesario para integrar a todos los colectivos necesarios en ella. Por otro lado una perspectiva excesivamente estratégica, tendencia de las administraciones, puede suponer una falta de medición de los resultados concretos de las actuaciones urbanas, y eso puede desmotivar a los participantes y alejarles de la plataforma de colaboración. Sin embargo, la colaboración real entre ambos colectivos permitirá dotar a los proyectos en los que participen tanto de la visión holística, social, y estratégica de las administraciones y de la visión más práctica, comercial y de eficiencia de la parte privada. Las claves del futuro son claras: con una visión exclusivamente económica de la ciudad, la cohesión y la identificación de la población con el proyecto peligran; pero además tal y como señala Catney *et al* (2008) sin un plan de decisiones centrado en lo concreto, pero bajo un planteamiento estratégico, el desarrollo de un área no será posible. De ahí que las características culturales de ambos sectores son vitales y complementarias para la gestión urbana.

3) Motivación de los trabajadores públicos.

La apuesta por procesos de colaboración en red entre el sector público y el privado, representado por los comerciantes, se ve afectado por la cultura y las pautas de trabajo de las administraciones públicas y dentro del sector público incluimos, además del componente político, que analizaremos posteriormente, a los trabajadores de esas administraciones.

En todos los procesos de colaboración podemos identificar lo que Klijn y Teisman (2003) denominan **actores principales y actores periféricos**.

Los actores principales, son los colectivos protagonistas que participan formalmente en el proceso, es decir, son los firmantes de los diversos acuerdos que se planteen y los que interactúan en el cumplimiento de los objetivos. En las plataformas de colaboración estos actores estarían representados por las administraciones públicas y los comerciantes.

Y los actores periféricos son aquellos que a pesar de tener interés con el proyecto, no son incluidos sistemáticamente en la interacción. Pueden formar parte de este tipo de actores, otros agentes urbanos, o el propio contexto institucional y es aquí donde incluimos el personal público. Ciertamente estos actores periféricos, a pesar de no interactuar con los agentes privados de manera directa a través de la plataforma, sí pueden intervenir de forma no planificada y tener un sustancial impacto en los objetivos de la plataforma, bien como freno a través de sus labores administrativas o bien como agentes facilitadores.

No es fácil convertir las ambiciones del sector público y de los comerciantes en acciones concretas en la administración pública. Las intenciones que se formulan a nivel nacional o incluso a nivel de plataforma de colaboración tienen que ser realizadas por los actores locales, municipios, grupos de interés locales o sectores privados (Klijn y Teisman, 2003). El resultado final de los procesos de colaboración depende en gran medida de la voluntad política de las administraciones pero al mismo tiempo de la actividad diaria de sus trabajadores, en forma, por ejemplo, de obtención información, informes jurídicos, trámites burocráticos, etc. Es decir, estos actores periféricos, no están sin energía o inactivos en el proceso.

El problema surge cuando este personal no es informado de los objetivos que se pretenden alcanzar, ni se sienten parte del proyecto. En todo encuentro de dos o más culturas o formas de razonar y de hacer las cosas, es normal que se produzcan

reticencias, recelos o desconfianzas (Vázquez *et al*, 2000), pero si a esa realidad se le añade la falta de información y el desconocimiento de las consecuencias que tiene su trabajo en los resultados, esas dificultades están aseguradas.

Los procesos de colaboración pueden ser una forma de mejorar la flexibilidad de las actuaciones en la ciudad, pero esta flexibilidad no será posible si tal y como hemos expuesto en el capítulo anterior la gestión pública no se caracteriza por una orientación al mercado (Dijk, 2006). De ahí que a la hora de planificar, las propias administraciones deben desarrollar un proceso de planificación estratégica interna que incluya al personal implicado en la prestación de servicios (Pascual, 1999). Tal y como señala López Camps (1995), los procesos de cambio están condenados al fracaso si no se abordan de manera adecuada. La apuesta por posibles planes de marketing interno en los trabajadores, basados en la confianza, posibilitará esa orientación de mercado, de servicio flexible y eficiente (Vázquez *et al*, 2000)⁸⁸, que favorecerá el trabajo conjunto de las plataformas de colaboración. Ahora bien, estos planes de marketing interno deben ajustarse a las necesidades de los trabajadores. Los procesos de cambio están condenados al fracaso si no se abordan de manera adecuada y es preferible actuar de forma personalizada con cada grupo implicado (López Camps, 1995). Los microcambios, transmitidos de boca a boca, pueden poco a poco suscitar las transformaciones de actitudes, de comportamientos, de climas y de relaciones entre grupos y entre personas que favorezcan las actividades tanto del sector privado como del sector público y por ende, la flexibilidad buscada. La implicación del personal en nuevos proyectos de los que sientan parte, como agentes facilitadores, puede incidir positivamente en su nivel de motivación y en su función de agente periférico facilitador.

⁸⁸ Tal y como señala Vázquez *et al* (2000), la aplicación de los principios del marketing interno será crucial para favorecer la satisfacción del personal, lo que a su vez afectará a la implementación de objetivos, recursos o capacidades, condicionando aspectos como la calidad de servicio y la atención al ciudadano, o en nuestro caso la atención al sector privado.

4) Interferencias políticas.

Como vemos, la colaboración público privada, requiere de nuevas formas de relación entre los participantes, pero existe un problema común a todas las experiencias en las que participan las administraciones y es la difícil separación entre los representantes políticos y la gestión pública. Y es que tal y como señalan algunos gestores públicos, *“las decisiones políticas pueden trastocar constantemente el orden interno que se establezca”* (Laufer y Burlaud, 1989 cit en Vázquez et al, 2000).

Los cambios en los gobiernos, bien cambios de signo político o dentro de los mismos partidos, cambios en las personas que forman parte de ese gobierno, delimitan en muchos casos el conocimiento por parte de los gestores públicos del tipo de relaciones que se pueden establecer entre las administraciones y los actores urbanos y sobre los procesos de revitalización urbanos (Catney et al, 2008). Planes que se ponen en marcha en una legislatura por unos representantes políticos, son frenados en la siguiente, sin que exista el tiempo suficiente para comprobar su validez. Esta delimitación provoca una inseguridad en los gestores y en el sector privado, que puede ralentizar la toma de decisiones. Una de las características del sector privado es que busca certezas para minimizar los riesgos políticos y el éxito de sus inversiones (Klijn et al, 2003). Si no existe una seguridad al respecto, el sector privado es reacio a la participación.

En palabras de Moreno (2011), Gerente de la Unión de Comerciantes de Gijón y Carreño:

“Los convenios de colaboración con el ayuntamiento, los firmamos cada cuatro años, pero el momento de la firma es en la mitad de la legislatura. Es la manera que hemos encontrado para proteger la colaboración de los cambios en el equipo de gobierno. Cuando hay que renovar el convenio, ya llevamos dos años trabajando juntos y ya nos conocemos “.

Se trata de mantener la autonomía externa del proyecto de colaboración, que no es más que el intento de blindar la administración de la plataforma de colaboración público privada de las interferencias políticas para permitir a las administraciones y a las gerencias implicadas, responder a las necesidades de sus colaboradores (Dijk, 2006)⁸⁹.

Para favorecer esta autonomía, nos parece imprescindible recordar la importancia de la figura que ejerce el liderazgo del proyecto. Su rol de catalizador/a de consensos, entre la diversidad de intereses representados por las distintas sensibilidades políticas, es vital para el éxito del proyecto.

Esta autonomía externa, no estará reñida con la necesidad de control del proyecto por parte de las administraciones ni con la representatividad que poseen los responsables políticos. La tarea de estos responsables políticos como referentes de un gobierno democrático, es la de representar los intereses de todos los colectivos, al resultar elegidos en unas elecciones generales y no corporativas o sectoriales. Por lo tanto, su participación en el proyecto debe ser capaz de mantener la visión social de las plataformas de colaboración, garantizando la equidad en cuanto a la representatividad de los intereses, las necesidades y expectativas de todos los sectores y colectivos urbanos (Pascual, 2005), independientemente del partido político que iniciara el proceso de colaboración.

Como vemos, existen una serie de características que pueden dificultar la andadura de los procesos de colaboración desde el ámbito público, que quedan resumidos en la tabla 3.2., aunque estos factores puedan ser incorporados como valor en la gestión de las plataformas al actuar con el sector privado. Sin embargo la responsabilidad del éxito de la plataforma no depende exclusivamente de ellos y los comerciantes y sus características también ejercerán una influencia más o menos positiva en el proyecto.

⁸⁹ Para el autor, la autonomía externa es una de las claves, junto a la autonomía interna dentro de la administración local, de las nuevas formas de administración pública.

Tabla 3.3: Administraciones Públicas. Problemas y oportunidades en los procesos de colaboración

Problema	Consecuencia		Oportunidad
1.-Barreras estructurales y de contexto	.- Hiperactividad legislativa .- Incoherencia legislativa entre administraciones. .- Dificultad en la implantación políticas estatales a nivel local .- Retraso en toma de decisiones .- Excesiva burocracia .- Distancia entre agentes urbanos y Administraciones		.- Conocimiento exhaustivo de normativas sectoriales. .- Recursos humanos disponibles. .- Posibilidad de favorecer la cooperación con todos los niveles de la administración.
2.-Diferencias culturales y de mentalidad	<u>Administraciones</u> .- Perspectiva social .- Mentalidad de control .-Objetivos generales y a largo plazo .- Control legislativo .- Reticencias al riesgo y al cambio	<u>Comerciantes</u> .- Perspectiva económica .- Mentalidad comercial .- Objetivos concretos y a corto plazo .- Control de mercado .- Flexibilidad	.- Visión holística de la ciudad .- Consideración intereses de la ciudadanía e intereses de eficiencia al mismo tiempo .- Visión estratégica traducida en acciones concretas .- Flexibilidad de actuación junto con conocimiento y práctica en procedimientos de control.
3.-Motivación trabajadores públicos	.- Falta de orientación al mercado de los trabajadores		.- Implicación del personal en nuevos proyectos, lo que incrementa su motivación
4.-Interferencias políticas	.- Falta de mantenimiento de las experiencias de colaboración por falta de acuerdos políticos		.- Equidad social en cuanto a la representatividad de todos los colectivos en la plataforma

Fuente: Elaboración propia

3.2.2.- El sector comercial en los procesos de colaboración. Las asociaciones de comerciantes.

Dado todo lo expuesto, y la necesidad de que la colaboración pueda ser denominada como *real*, las características del sector comercial urbano como agente principal en las plataformas de colaboración se configura como otro de los aspectos sobre los que trabajar para favorecer su evolución.

El comercio urbano minorista se encuentra inmerso en un proceso de cambio continuo, fruto de las modificaciones experimentadas tanto en los comportamientos

de compra del consumidor como en los formatos comerciales ofertados. Si la evolución del sector comercial en la década de los 90 se caracterizó por un competencia entre entornos, con una dicotomía centro- periferia (Zorrilla, 2005), la situación actual se caracteriza por un consumidor que busca experiencias de compra, independientemente del entorno, no tanto centro o periferia como entorno físico o digital, o el formato en el que se produzca el intercambio. Es decir estamos ante un escenario comercial multientorno y multiformato, pero sobre todo experiencial, donde las estrategias de colaboración del sector comercial con las administraciones puede favorecer la revitalización comercial, siempre y cuando se favorezca un entorno urbano capaz de atraer y retener este consumidor a través de aspectos emocionales, sociales y de conectividad (Zorrilla y Aparicio, 2013). Es en este entorno experiencial donde el sector comercial debe ser capaz de desplegar su función de agente catalizador de los procesos de colaboración con las administraciones, favoreciendo la inclusión de todos los agentes urbanos necesarios. La revitalización comercial siendo un elemento clave en la revitalización urbana, no depende de factores exclusivamente relacionados con la oferta comercial, sino que el carácter de autenticidad, los entornos acogedores o de ocio, entre otros elementos que la favorecen, son resultado de una acción de colaboración global (Atkinson *et al* 2002).

En este contexto, cabe preguntarse si el sector comercial está en condiciones de asumir este reto. Nuestra respuesta a esta pregunta es afirmativa, pero siendo conscientes de las dificultades con las que se encuentran, algunas de las cuales ya han sido han sido avanzadas en el análisis comparativo realizado entre la cultura *comercial* del sector privado y la cultura de *control* de las administraciones. Sin embargo, además de esta mentalidad *comercial*, estamos ante un sector que se caracteriza por su excesiva individualidad, la falta de adaptación a las nuevas tecnologías, las reticencias de unos formatos comerciales frente a otros o la existencia de unas asociaciones de comerciantes con cierta falta de innovación, y todo ello son aspectos que ciertamente incidirán en la colaboración entre agentes públicos y comerciantes y que deben ser mejorados. De entre los factores mencionados, consideramos que el tipo de asociación

de comerciantes es el elemento sobre el que incidir, ya que las características de las mismas, en función de su nivel de evolución, influirán de manera positiva o negativa en el resto de factores destacados. Son estas asociaciones las que pueden incidir en la potenciación de la colaboración dentro del sector, en la capacidad de adaptación frente a la aparición de nuevos formatos comerciales o incluso en la configuración del sector comercial como un sector innovador.

A través de las asociaciones se favorecerá la cooperación dentro del sector, la modernización e innovación del mismo y su capacidad de interlocución con las administraciones (Zorrilla *et al* 2002), lo que significa que son estas organizaciones las que pueden favorecer la innovación y las actitudes participativas del sector.

Sin embargo el modelo de asociación más extendido, el zonal, tal y como se concibe en la actualidad no parece que sea suficientemente valorado por el grueso del sector comercial, y esto reduce su representatividad frente a las administraciones y su capacidad de actuar sobre el propio sector comercial.

Algunas de las razones, extraídas de diversos estudios realizados con gerentes de asociaciones o gerentes de centros urbano, con asociados y no asociados y que explican esa falta de compromiso por parte de los comerciantes hacia las asociaciones zonales o hacia los procesos de colaboración en general son las siguientes (Zorrilla *et al*, 2002, Molinillo y Parra, 2001; Barreiro *et al*, 2001):

- 1) Falta de información sobre las funciones que realizan las asociaciones.
- 2) Escasa valoración de algunos de los servicios ofrecidos.
- 3) Alto coste percibido de la cuota de asociación⁹⁰.

⁹⁰ Consideramos importante matizar esta razón, ya que tal y como se desprende del estudio llevado a cabo por Zorrilla *et al* (2002, p.88) en el caso de Bilbao, esta es una de las causa esgrimidas principalmente por comerciantes no asociados, pero cuando son preguntados más en profundidad, tienden a reconocer que no conocen exactamente el importe.

- 4) Pertenencia a otras asociaciones gremiales.
- 5) Escasa cultura asociativa de la sociedad en general que tiene su reflejo en ese sector.

La cultura del entorno y la cultura empresarial en este caso, son elementos que influirán irremediabilmente en la evolución del asociacionismo comercial. Y es que en el caso europeo, y en el español en concreto, nos encontramos en líneas generales con grupos empresariales pequeños y significativamente poco activos en los entornos urbanos (Casellas, 2006) y esta realidad se refleja en el sector comercial, con comercios poco activos en los procesos de colaboración.

Ahora bien, un alto grado de asociacionismo, tampoco garantiza el éxito en los procesos de colaboración. Una alta densidad en los niveles de asociación puede significar un colectivo de comerciantes identificado con la problemática del sector y dispuestos a la colaboración con las administraciones. Pero al mismo tiempo implica un colectivo con un poder de presión mayor, en la misma medida que su representatividad y un alto nivel de las expectativas de sus miembros hacia los resultados de la colaboración. Todo ello supone en última instancia, un nivel de exigencia de la misma proporción hacia las administraciones (Aars *et al*, 2013). Por lo tanto, la gestión profesional y adecuada por parte de los representantes públicos de las relaciones con este tipo de asociaciones es clave para su éxito.

- 6) Escasa identificación con el área en el que están localizados.

Este tipo de razonamiento es utilizado principalmente por grandes cadenas (Zorrilla *et al*, 2002; Medway *et al*, 1999)

- 7) Escepticismo hacia los resultados.
- 8) Desconfianza hacia la organización y su gerencia.

Como vemos las razones esgrimidas por parte de los diferentes colectivos analizados, gerentes de asociaciones o gerentes de centro urbano, comercios asociados y no asociados, para explicar su falta de implicación son muy variadas. Sin embargo, muchas de ellas no dejan de ser el reflejo de unas organizaciones cuya configuración, cultura, costumbres adquiridas a lo largo del tiempo o formas de gestión no responden a las necesidades de adaptación al entorno urbano actual. La falta de creatividad para encarar el entorno urbano actual o la negativa a evolucionar en el modelo mismo de asociación supone un freno para su función de colaborador principal de las administraciones públicas en este ámbito (Zorrilla *et al*, 2002).

Lógicamente las características de la asociaciones difieren en función de la ciudad, situación e incluso historia de cada una de ellas, pero podemos afirmar que la evolución en el sistema económico y el sistema comercial en concreto, han ido actuando paulatinamente sobre los movimientos asociativos existentes, haciendo que con el paso del tiempo varíe el carácter de los mismos.

La evolución del asociacionismo comercial se caracteriza, en los primeros momentos, por ser lenta, de la misma forma en la que los cambios en el sector distribución así lo eran, agilizándose posteriormente en la medida en la que los cambios en la distribución se aceleraban (Lluch, 1999).

El desarrollo del sector comercial ha seguido pautas similares a nivel mundial, independientemente de que los momentos en los que se ha producido los cambios más destacados difieran en las fechas o momentos concretos en los que se ha producido⁹¹.

Cabe clasificar la evolución del comercio en cuatro etapas. En la tabla 3.3 resumimos estas etapas y las relacionamos con el tipo de asociaciones que existen en cada una de ellas de forma general, utilizando la clasificación de Harper (2000).

⁹¹ Si en Reino Unido por ejemplo, se inicia el proceso de cambio tras la segunda Guerra Mundial, en España este cambio no se produce hasta la década de los años sesenta y setenta y en algunos países, como Turquía, se están produciendo en los últimos años.

Tabla 3.4: La evolución de la distribución comercial: motor para la evolución del asociacionismo

Periodo	Características		Asociación de comerciantes
1.- Periodo de comercio tradicional	Periodo de tranquilidad, basado en comercio tradicional		Inexistente
2.- Periodo de distribución masiva	Aparición de grandes almacenes y autoservicios		Asociaciones centradas en problemas sectoriales, no relacionados con la ciudad.
3.- Periodo descentralización	1ª oleada 2ª oleada 3ª oleada	Desarrollo hipermercados de alimentación Aparición Category Killers Desarrollo centros comerciales periféricos	<u>Etapa primaria</u> de las asociaciones. Asociaciones rezagadas (movimientos de protesta pero no reaccionan) <u>Etapa secundaria</u> Asociaciones reactivas (reaccionan) Movimientos “en contra de”.
4.- Periodo multientorno, multiformato e interconectado	Consumidor en busca de experiencias Sector comercial innovador en constante evolución. Aparición de nuevos formatos comerciales basados en la conectividad		Asociaciones proactivas (detectan los cambios a tiempo) Asociaciones de vanguardia (Pueden provocar los cambios).

Fuente: Elaboración propia

- 1) Periodo de comercio tradicional (Casares *et al* 19987), en el que el comercio tiene unas estructuras tradicionales y que se corresponde con el periodo de “tranquilidad” mencionado anteriormente.

En este periodo el movimiento asociativo es prácticamente inexistente

- 2) Periodo de distribución masiva (Casares *et al* ,1987) en el que se produce la aparición de formatos comerciales como grandes almacenes y autoservicios que provocará un cambio en los hábitos de consumo y en los circuitos de compra tradicionales de los consumidores.

De acuerdo con Casares *et al* (1987) se comienza a apreciar un cierto desarrollo en el asociacionismo comercial pero este está muy alejado del asociacionismo comercial colaborador con las administraciones y es

principalmente de integración, como son las cadenas voluntarias y cooperativas de detallistas. Con todo, el comercio asociado tiene sus preocupaciones y ocupaciones depositadas en los problemas de su sector específico, pero sus reivindicaciones no contemplan todo aquello relacionado con el entorno en el que se desarrolla su actividad (Lluch Lluch, 1999).

- 3) Periodo de descentralización (Lowe, 2005; Schiller, 1986; Warnaby y Davies, 1997; Warnaby, 1998)

Es a partir de este momento cuando se producen los grandes cambios en el sector comercial que afectarán ineludiblemente a la ciudad. Se inicia un proceso de descentralización de la actividad comercial que se aleja de los centros urbanos con tradición comercial, para instalarse en la periferia de las ciudades.

Esta descentralización se desarrolla en tres oleadas:

- a) En una primera oleada, se produce la descentralización de los comercios relacionados con la alimentación. Es el momento de la apertura de los grandes hipermercados en la periferia de las ciudades.
- b) En una segunda oleada la descentralización afecta a la comercialización de productos de grandes dimensiones, tales como muebles, alfombras, electrodomésticos. Se trata del desarrollo del denominados Category Killers.
- c) Y una tercera oleada que es cuando realmente se ven perjudicados los centros urbanos, puesto que se produce la descentralización de las ventas relacionadas con comercio diferenciado, el textil, bienes de calidad y algunos servicios, que tradicionalmente se localizaban en los centros urbanos. Esta descentralización se desarrolla a través de la implantación de los grandes centros comerciales periféricos.

El rápido desarrollo que se produce en la implantación de hipermercados, y los primeros centros comerciales es lo que conjuntamente provoca un incremento del asociacionismo comercial espacial (Lluch, 1999, p.11).

En este contexto, tal y como señala el autor, el desarrollo del movimiento asociativo se caracteriza por ser un movimiento *“en contra de”*. No se trata de una oposición constructiva, en la que los pequeños comerciantes decidan unirse para potenciar nuevas fórmulas de actuación, sino que se limita a *“oponerse a”* y buscar culpables fuera de su sector⁹².

Realizando una similitud con las clasificación que realiza Harper, (2000, p. 83) en la que tiene en cuenta la capacidad de reacción de las empresas⁹³, podemos clasificar las asociaciones en este periodo como Asociaciones *“rezagadas”* o lo que es lo mismo organizaciones con un inexistente grado de *“dinamiplejidad”* (Vera, 2009) o Dynaxibility (Rieckmann, 2000 *cit en* Friedmann, 2003, p.23), ya que ignoran las primeras señales de que el mercado está cambiando y por ende sus consecuencias. Según el autor, este tipo de empresas *“en lugar de reconocer la nueva realidad frecuentemente la racionalizan o la niegan”*. En nuestro caso, las asociaciones se limitan a posicionarse en contra de esta nueva situación, reclamando la actuación de otros organismos, como administraciones públicas, Cámaras de Comercio, etc.

Esta etapa, considerada *“primaria”* por Lluch (1999, p.12) va a ser atravesada por la mayoría de las asociaciones comerciales, tanto en lo que se refiere a las razones que motivan su nacimiento, como en su actuación; esto significa que su visión reivindicativa les impide aprovechar la oportunidad que les brinda la fuerza de su unión, para desarrollar un cambio estratégico del sector, que les permita recuperar o mejorar su capacidad competitiva

⁹² De forma general se culpa a las Instituciones Públicas por favorecer la implantación de este tipo de formatos comerciales.

⁹³ Harper (2000) clasifica las empresas como: empresas rezagadas, empresas reactivas, empresas proactivas y empresas de vanguardia.

A medida que avanza el tiempo, existe una convivencia entre diferentes tipos de asociaciones. Por un lado se mantienen las asociaciones con visión cortoplacista y sin capacidad de reacción junto a algunas que comienzan a adquirir una actitud más activa iniciando una etapa secundaria o de pequeña evolución, reaccionando a la situación. Estas últimas abandonan el grupo de asociaciones *rezagadas* y, siguiendo la clasificación de Harper, (2000, p. 83), se podrían incluir dentro de lo que el autor denomina empresas *reactivas*, que se definen como aquellas que detectan el cambio en el mercado antes que la empresa *rezagada*, aunque su actuación continúa siendo sólo defensiva. Se limitan a reaccionar ante los problemas del día a día, lo que supone que en muchos casos agotarán recursos en el corto plazo que limiten su capacidad de actuación en el medio y largo plazo sin plantearse la colaboración con las administraciones como una posibilidad⁹⁴.

A pesar de este pequeño avance, en cuanto a la mejora de la capacidad de reacción, la consigna “en contra de”, va perdiendo efectividad. Si en un primer momento sirve como nexo de unión, con el paso del tiempo y conforme se hace necesario desarrollar un programa asociativo, va perdiendo fuerza. Tal y como explica Lluç Lluç, (1999, p.13) “*si fue bueno para unir, no lo ha sido para seguir unidos y rentabilizar la unidad*”

4) Periodo multientorno, multiformato e interconectado (Zorrilla *et al*, 2013)

Tal y como hemos avanzado al inicio de este apartado, la realidad del sector de distribución se caracteriza por tener que atender las demandas de un consumidor multientorno, multiformato y en permanente conectividad. La necesidad de cooperación dentro del sector comercial, de este con otros sectores de actividad y con las administraciones implicadas en el desarrollo del espacio urbano, es vital. El problema es que asociaciones de comerciantes reactivas, no son capaces de lograr

94 Las palabras de Harper (2000) definen metafóricamente esta pérdida de recursos: “*Son necesarios muchos más recursos para apagar un incendio que para prevenirlo*”.

esta multicolaboración que estamos defendiendo, lo que implica emprender la búsqueda de fórmulas más modernas y eficaces.

Siguiendo con la clasificación planteada por Harper (2000) las asociaciones de comerciantes deben caminar hacia las denominadas organizaciones “*proactivas*” e incluso ir más allá y configurarse como *de vanguardia*. En el caso de las asociaciones *proactivas*, nos encontraríamos ante organizaciones que no se limitarían a reaccionar sino que buscarían indicios que les permitieran identificar los cambios en el entorno y, de esa forma, ser capaces de desarrollar vías para aprovecharse del mismo.

En el caso de las organizaciones *de vanguardia*, su horizonte temporal es todavía más amplio, con lo cual su objetivo, además de responder a los cambios, será disponer de la capacidad para iniciarlos.

Así pues, se trataría de ir más allá de la postura defensiva “en contra de”, para pasar a una actitud de aportación de nuevas iniciativas y de actuar realmente como organizaciones catalizadoras de la colaboración, aglutinando el mayor número de comerciantes posible y ampliando su experiencia en la colaboración con las administraciones a todos los colectivos urbanos implicados en su área de actuación.

La existencia de un mayor número de asociaciones de vanguardia, posibilitará una relación más equilibrada con las administraciones del comercio en general. Kalpazidou, destaca la existencia del denominado “*Efecto Mateo*” (Merton, 1942, *cit en* Kalpadaziou, 2008) en las relaciones entre administraciones y empresas en el ámbito de la investigación⁹⁵.

⁹⁵ Merton (1942), acuñó el concepto para hacer referencia al mayor reconocimiento personal que reciben los escritores, o científicos que ya poseen un prestigio frente a otros menos conocidos. Aquellos que han publicado o expuesto sus trabajos anteriormente, además de más fama, publicidad o atención, consiguen con mayor facilidad fondos económicos. Con estos mayores medios les resulta más fácil continuar su actividad o acometer proyectos de mayor envergadura. Se inicia así un círculo basado en el siguiente proceso: mayores o mejores medios supone una mayor y mejor capacidad de producción, que hará más probable que sean publicados o expuestos, y esto aumentará circularmente la fama y el

En las relaciones administraciones – industria en el ámbito de la investigación, Kalpazidou (2008) destaca cómo la industria busca aquellas administraciones que trabajan de forma más compatible con ellos. Para la autora esto lleva a que, a través de la colaboración, se generen más afinidades, lo que a su vez les dirige hacia nuevos y continuados procesos de colaboración, excluyendo de esa manera a instituciones que van alejándose de estas experiencias.

En nuestro caso ese efecto podría traducirse en situaciones en las que las administraciones públicas tienden a buscar la participación con asociaciones más proactivas en el campo de la colaboración, favoreciendo un conocimiento mutuo que al igual que en los ejemplos destacados por Kalpazidou (2008) abona el terreno para futuras y continuadas experiencias de colaboración. Esta realidad puede ir excluyendo otros representantes comerciales que se sienten ignorados por dichas administraciones. Sin embargo si las agrupaciones comerciales se caracterizan por su actitud *proactiva* y *de vanguardia*, este efecto puede evitarse, en la medida en la que pueden ser los comerciantes los que inicien y busquen estos procesos de colaboración, siendo más difícil su exclusión.

Son estas organizaciones de vanguardia las que pueden servir de referente en el total de asociaciones de comerciantes y como base del planteamiento de nuestro modelo de colaboración.

Por ello y teniendo en cuenta todo lo expuesto apostamos por una colaboración entre administraciones y comerciantes capaz de convertir en oportunidades los diferentes problemas o perspectivas de ambas partes. Esta colaboración debe caracterizarse por un lado, por unas administraciones coordinadas y flexibles tanto en sus estructuras como en su forma de actuar, sin abandonar su visión estratégicas de la ciudad, con trabajadores implicados en el proceso de colaboración y

prestigio de sus creadores, favoreciendo nuevamente, la publicación y en consecuencia los fondos obtenidos.

que sean capaces de lograr acuerdos entre tendencias políticas diferentes que protejan los procesos de colaboración de los vaivenes políticos Y por unas asociaciones de comerciantes de vanguardia que sean capaces de evolucionar en sus planteamientos y funciones, dirigiéndose hacia unas estructuras más inclusivas, con visión a medio y largo plazo, que sirvan como foro de encuentro del comercio urbano de diversas características y formatos, de los agentes urbanos y de las administraciones. Este papel proactivo del sector comercial en el proceso es vital. Y es que la existencia de un sector comercial vibrante en una ciudad puede ser un *escaparate* competitivo para el resto de agentes; al mismo tiempo que estos agentes complementan la imagen de la ciudad y del propio sector comercial.

Para favorecer todo lo anterior, es necesario desarrollar nuevos modelos de colaboración, que a partir de los ya existentes sirvan para estos fines.

Por ello en el siguiente capítulo, vamos a analizar los modelos de colaboración que existen en este ámbito, tanto en Europa como en Norteamérica, para a partir de estos y con las experiencias existentes en el ámbito español, y que también analizaremos, plantear una propuesta de modelo que pueda servir para favorecer la revitalización comercial de las ciudades.

**Parte III: Modelos de colaboración para la
dinamización comercial**

**CAPITULO 4.- MODELOS DE COLABORACIÓN PARA LA GESTIÓN
DE CENTROS URBANOS**

CAPITULO 4.- MODELOS DE COLABORACIÓN PARA LA GESTIÓN DE CENTROS URBANOS

La necesidad de diferenciación y de revitalización comercial por parte de los centros urbanos como forma de mejora de su competitividad, desemboca en la necesidad de una Gestión Integral del Centro Urbano basada en la colaboración público privada entre administraciones y comerciantes. En los procesos de revitalización comercial, que forman parte de esta gestión integral, existe un acuerdo generalizado en la aceptación del modelo de las cuatro Aes (*Accessibility* – accesibilidad; *Attraction* – atracción; *Amenities* – actividades de animación y *Action* – acción/gestión) puesto en marcha por el British Department of the Environment (DoE, 1994) como marco de referencia sobre el que trabajar. Es decir, los procesos se centran en potenciar actuaciones relacionadas con la mejora de la “Accesibilidad”, favorecer una oferta que permita “Atraer” consumidores al área de actuación, desarrollar acciones de “Animación” en la zona y plantear formas de “Acción” o gestión basadas en colaboración entre administraciones y comerciantes. Ahora bien, este consenso no lleva aparejada una uniformidad en las fórmulas para desarrollar este modelo de las Aes, y la Gestión Integral se materializa a través de una variedad de soluciones que responden a las diferentes circunstancias que caracterizan los distintos centros urbanos.

De la literatura analizada podemos destacar experiencias de Gestión Integral, en países como Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Francia, Bélgica, Suecia, Alemania, Portugal, Polonia, Italia, Japón, Australia y España, entre otros (Bennett & Koudelova, 2001; Coca, et al. 2009; Coca et al, 2008a; Coca et al, 2008b; Coca et al. 2005; Codecasa y Ponzini, 2011; Davies, 2005; De Nisco et al 2008; Forsberg, et al. 1999; García Gallego et al. 2010;. Lockwood, 1996; Lopes, 2000; Luque-Martínez, et al,

2007; Medway et al, 1999; Miles, 2005; Paddison, 2003; Pal y Sanders, 1997; Robinson y Shaw, 2001; Stewart, 2006; Stubbs, *et al.* 2002; Tiesdell, 1998; Thomas y Bromley, 2003; Tomalin y Pal, 1994; Van Melik, *et al.* 2009; Warnaby & Coaffee, 2004; Yasui y Kinoshita, 2013). Pero cada caso difiere del resto en lo que concierne al origen del proceso y a la legislación bajo la que se desarrollan y ello no es sino el reflejo de las particularidades de los entornos geográficos en los que se producen.

En la tabla 4.1. destacamos algunas de las conclusiones que hemos extraído del análisis de estas primeras experiencias de gestión urbana. En esta tabla, no hemos señalado las características de los modelos seguidos por Reino Unido, Alemania, Estados Unidos y España, por ser objeto de estudio con mayor profundidad posteriormente.

Tabla 4.1: Experiencias extranjeras en Gestión de Centro Urbano

PAÍS	Francia	Suecia	Italia	Bélgica	Portugal	Polonia	Japón
Orígenes del proceso	Principios de los noventa	Principios de los noventa	Principios de los mil (CesenaInCentro)	Principios de los noventa	Principios de los noventa. <i>The Portuguese Commercial Urbanism Projects (CUPS)</i> en el marco del programa <i>SIMC</i> , (1991 y <i>PROCOM</i> (1994)	Principios de los noventa	Principios del 2000 Creación de: Central Town Area Activation Meeting (CTAAM) (2006). Community Planning Corporation (CPC) en 2010
Participantes en la organización	Gobierno Local, Cámaras Consulares y Asociaciones de Comerciantes	Gobierno Local, Asociaciones de Comerciantes, y sector privado	Sector privado y Asociaciones de Comerciantes	Gobierno Local, Unión comerciantes, y empresarios	Cámara de Comercio, Gobierno Local, y comercios independientes a través de asociaciones de comerciantes	Ayuntamiento, representantes de comerciante y empresarios.	En CTAAM: Administraciones locales, empresas privadas, comerciantes y propietarios. CPC: Sector privado y propietarios locales.
Financiación de las intervenciones	Estado, Gobierno Local y sector privado	Promocionales: sector privado. Estructurales: Gobierno Local	30% sector privado 70% Ayuntamiento y Cámara Comercio	Gobierno Regional	Gobiernos locales a través de fondos europeos.	Gobierno local	Sector privado a través de la gestión de servicios comunes y de locales
Financiación de la gerencia	Público privada. Compromiso financiero 1 x 1	Ayuntamientos, sector privado, propietarios de los inmuebles comerciales	Reto: nombramiento de un gerente en el futuro	Fondos públicos y privados	En los casos en los que hay, financiación pública	Gobierno local	Gobierno local y sector privado
Decisión final	La Municipalidad	La Organización		La Organización	La Municipalidad		

Parte III.- Modelos de colaboración para la dinamización comercial

Capítulo 4. Modelos de colaboración para la gestión de centros urbanos

Asociaciones	- ACFCI (Assemblée des Chambres Françaises de Commerce et d'Industrie) - Fédération Nationale des Centres-Villes	Svenska Stadskärnor (Asociación Sueca de Gestión de Centro Urbano)	- TCM Italia - AGeCC (Associazione Gestione Centro Città)	AMCV (Association du Management de Centre-Ville)	AGETURB (Associação Portuguesa de Gestão de Centros Urbanos)	
Páginas web:	http://www.acfci.cci.fr/ (es, fr, en) http://www.grand-lille.cci.fr/ (fr) http://www.lyon.cci.fr/site/cms/2004122010584752/Accueil? (fr)	http://www.svenskastadskarnor.se/ (sueco)	http://www.tcmitalia.eu/?p=welcome (en, it)	http://www.amcv.be/ (fr, en, nl)	http://eje.weblio.jp/content/central+town+area+activation+meeting	

Fuente: Elaboración propia a partir de: Coca *et al* (2008a); Lopes, 2000; Molinillo, 2001; <http://www.agecu.es> (acceso 5 de mayo, 2014); Van Melik (2009); Yasui y Kinoshita (2013); Ysa, (2004); Zorrilla *et al* (2003).

En cualquier caso, podemos afirmar que las experiencias analizadas tanto en Europa, incluido el caso español, como en Estados Unidos, Canadá y Japón, se caracterizan por seguir **dos modelos generales de gestión de centro de ciudad**, el modelo británico de los *Town Centre Management* (TCM), o Gestión de Centro Urbano, o el modelo norteamericano representado por *The Main Street Program* o Programa de Calle Principal, y que tiene su reflejo en los Business Improvement Districts (BIDs) que se puede traducir al castellano como Distritos de Mejora de Negocios (Aparicio *et al* 2010a, 2010 b, 2010c; Elizagarate y Zorrilla, 2004; Lopes, 2000; Molinillo, 2001; Sánchez Armas, 2007; Zorrilla *et al*, 2002).

En los apartados siguientes analizaremos cada uno de estos modelos con mayor profundidad, pero de forma resumida podemos definirlos de la siguiente manera:

Los Business Improvement Districts (BIDs)⁹⁶ pueden ser definidos como organizaciones sin ánimo de lucro que agrupan a los propietarios de los locales y/o comerciantes de una determinada área geográfica (generalmente el centro de la ciudad) y que son autorizadas por las administraciones públicas para gestionar de forma privada los servicios públicos adicionales de dicha zona, tales como campañas de marketing, animación, limpieza o seguridad, entre otros; todo con el objetivo de revitalizar el centro urbano. Para ello abonan, obligatoriamente, una tasa adicional a los impuestos generales, que es recaudada por las Administraciones y transferida a la organización íntegramente (Donaghy *et al*, 2013; Hoyt y Gopal, 2007; Padilla *et. al.*, 2009; Rovira *et al*, 2012; Ruffin, 2008; Villarejo, 2010; Warnaby, 1998; Ysa, 2004 y 2007; Zorrilla *et al*, 2003).

⁹⁶ No todas las ciudades norteamericanas utilizan el término *Business Improvement Districts* (BID) para designar las organizaciones creadas para la gestión de un área urbana. Esta denominación, convive con otras denominaciones, entre las que destacamos algunos ejemplos como el término genérico *Special Benefit District*, distrito con beneficios especiales, o como los *Special Improvement Districts* (SID), distritos de mejoras especiales, en New Jersey y Ohio, los *Community Improvement Districts* (CID), distritos de desarrollo de comunidad, en Georgia o los *Special Services Districts* (SSD), Distritos de servicios especiales en Pensilvania (Houstoun, 2003). En nuestro trabajo nos decantamos por utilizar la denominación de *Business Improvement District* (BID) por ser el término generalmente aceptado por la literatura para designar este tipo de organizaciones.

El modelo de los TCMs (*Town Centre Management*), de origen británico, ha sido el más extendido en Europa hasta la evolución de algunas de las experiencias hacia modelos BIDs. En este tipo de plataformas, el comercio urbano vinculado a un entorno, junto con la Administración pública, trabajan de forma conjunta en la dinamización comercial del área a través de actividades de animación o prestación de servicios. En sus primeros estadios en el Reino Unido, la colaboración se materializaba a través de los denominados “Partenariados de Centro de Ciudad” (*Inner City Partnerships*) de la década de los setenta (Ysa, 2004), pero el actual modelo de TCM, desarrollado en la década de los ochenta, ha evolucionado hacia la creación de estructuras organizativas, con personalidad jurídica propia, donde se deciden y desde las que se ejecutan las acciones que desarrollan los proyectos conjuntos entre el ámbito público y privado. Son las denominadas *plataformas* de colaboración público privada, que, idealmente, debieran incorporar una representación de todos los agentes, tanto públicos como privados y que pueden influir positivamente en la vitalidad de una ciudad y sus ejes comerciales (Coca *et al*, 2008a, 2008b; De Nisco *et al*, 2008; Lockwood, 1996; Medway *et al*, 1999; Pal y Sanders, 1997; Tiesdell, 1998; Tomalin y Pal, 1994; Warnaby *et al*, 2005, 1998; Ysa, 2004).

Si en un principio en los proyectos de revitalización comercial, el modelo más utilizado en el ámbito europeo era el modelo de los TCMs, en los últimos años es el modelo americano el que está entrando con fuerza en las ciudades europeas. Villarejo (2010, p.51) utiliza el término “*BID Bang*” para reflejar la extraordinaria expansión de este modelo, primero en ciudades norteamericanas y en la actualidad en las europeas. De hecho incluso en Reino Unido, lugar de origen del modelo de los *Town Centre Managements*, se ha producido una evolución de los mismos hacia sistemas similares a los *Bussines Improvement Districts* americanos. Esto ha requerido el establecimiento de los mecanismos legislativos necesarios para permitir recaudar, vía impositiva, la tasa adicional obligatoria para todos los afectados/beneficiados de la iniciativa en una zona determinada (Donaghy *et al*, 2013; Rovira *et al* 2012; Villarejo, 2012; Cook, 2008; Ruffin, 2008; Warnaby, 2006, 1998).

De forma previa al análisis en profundidad que vamos a realizar de estos modelos, podemos ver que las principales diferencias entre los TCMs británicos y los BIDs americanos, son tres. Por un lado la obligatoriedad de pertenencia a la organización, que en el caso de los TCMs es voluntaria y en los BIDs obligatoria. En segundo lugar, la forma de trabajo: en los TCMs se presupone un trabajo conjunto entre administraciones y sector privado y en los BIDs nos encontramos con una cesión de la gestión desde las administraciones hacia el sector privado. Y en tercer lugar la forma de financiación, que en el caso de los TCMs se basa en financiación público privada, pero con predominio claro de la pública y en el caso de las BIDs es una financiación privada a través de la tasa obligatoria que abonan los socios.

A continuación pasaremos a analizar con mayor profundidad ambos modelos, basándonos en las experiencias estadounidenses y canadienses de los BIDs, en los ejemplos británicos, tanto la experiencia de los TCMs como las de los BIDs, denominados por ellos mismos como UKBIDs (Rovira *et al*, 2012; ATCM, 2014)⁹⁷, el modelo alemán, que se ha decantando por ejemplos similares a los BIDs americanos, y el modelo español que se asemeja hasta el momento al modelo TCM británico.

En la tabla 4.2 presentamos un resumen de las principales características que se identifican en ambos modelos y que desarrollamos pormenorizadamente en los siguientes epígrafes. Se han incluido los programas “*Main Street*”, programas de “*Calle Principal*”, por ser el origen de los BIDs actuales.

⁹⁷ Ver https://www.atcm.org/programmes/uk_bids/welcometoukbids

Tabla 4.2: Los modelos americano y británico de gestión integral de Centro Urbano

MODELO	THE MAIN STREET PROGRAM (Programa de Calle Principal)	BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS (Distritos de mejora de Negocios)	TOWN CENTRE MANAGEMENT (Gestión de Centros Urbanos)
PAÍS de implantación	EE.UU.	EE.UU.	Reino Unido
ORÍGENES del proceso	Comienzos de los ochenta	Finales de los ochenta	Mediados de los ochenta
PARTÍCIPES en la Organización	Gobierno Local Propietarios de inmuebles comerciales	Gobierno Local Propietarios de inmuebles comerciales	Gobierno Local Asociaciones de Comerciantes
ÓRGANOS gestores	Organización Central Líderes Locales	Junta del BID Gerente	Gerencia de Centro Urbano Gestor
FINANCIACIÓN de las intervenciones	Propietarios de inmuebles comerciales Sector privado: Agentes económicos con intereses en la zona	Propietarios de inmuebles comerciales	Estado, Gobierno Local, Sector privado (grandes formatos comerciales y asociaciones de comerciantes)
FINANCIACIÓN de la gerencia	Propietarios de inmuebles comerciales Sector privado	Propietarios de inmuebles comerciales	Gobierno Local
AGENTE NEUTRO	<i>The National Main Street Center</i>	<i>International Downtown Association</i>	<i>Association of Town Centre Management</i>
DECISIÓN FINAL	La Organización	La Organización	La Organización
LÍNEAS DE ACTUACION	<ul style="list-style-type: none"> Reestructuración económica Diseño Promoción Organización 	<ul style="list-style-type: none"> Mejora de los servicios básicos para el público que usa el área. Incremento de la confianza en la zona para atraer inversión privada 	<ul style="list-style-type: none"> Esquema de las cuatro As: Accesibilidad, Atracción, Animación y Acción/Gestión
OTRAS CARACTERÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> Actuaciones bajo el contexto histórico Proceso de <i>autoayuda</i>: dirección y asistencia técnica central, pero implantación local. Calidad en todas las áreas. Cambio en las actitudes y hábitos de residentes, inversores y consumidores. 	<ul style="list-style-type: none"> Complementar el trabajo realizado por la Administración Pública: <i>lobby</i>, seguridad, iluminación y limpieza 	<ul style="list-style-type: none"> Problemas en la búsqueda de financiación para la realización de actividades. Reticencias de los comerciantes al pago de cuotas añadidas a los impuestos estatales.
CONCLUSIÓN: diferencias	<ul style="list-style-type: none"> Mayor capacidad de gestión del órgano resultante de la asociación Implantación de una cuota obligatoria para todos los negocios del área 		<ul style="list-style-type: none"> Menor capacidad de gestión del órgano resultante. Cuota voluntaria
CONCLUSIÓN: similitudes	<ul style="list-style-type: none"> Condiciones imprescindibles para la implantación del modelo: CONFIANZA RECÍPROCA PARTICIPACIÓN Y COOPERACIÓN de los distintos miembros a un mismo nivel COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA 		

Fuente: Zorrilla *et al* 2003

4.1.- EL MODELO BRITÁNICO. TOWN CENTRE MANAGEMENT (TCM) O GESTIÓN DE CENTROS URBANOS

En Europa, el modelo británico, basado en los denominados *Town Centre Management* (TCMs) o Gestión de Centros Urbanos, ha servido como referencia en el planteamiento de los distintos modelos de gestión de Centro Ciudad, quizás porque esta experiencia fue la pionera en este entorno.

Podemos definirlo como *“un partenariado eficaz que favorece la coordinación del sector público, principalmente las autoridades locales, y el sector privado para crear conjuntamente un centro urbano atractivo, a partir de un proceso de participación real”* (De Nisco, et al,2008, p.167).

Como vemos, su esquema se fundamenta en la colaboración público privada y su objetivo central es la revitalización de las áreas centrales de las ciudades como en el caso americano, pero difiere del mismo principalmente en el modo de financiarse.

Tal y como se ha mencionado anteriormente, en sus primeros estadios en el Reino Unido, en la década de los 70, la colaboración se materializaba a través de los denominados *“Partenariados de Centro de Ciudad”* (*Inner City Partnerships*), pero el actual modelo de TCM se desarrolló partir de finales de la década de los ochenta, en concreto el primero se creó en 1989.

La razón principal que empujó a las autoridades locales a apostar por los TCM y por la colaboración con los principales agentes urbanos, principalmente los comerciantes, fue el proceso de declive sufrido por diversos municipios británicos como consecuencia de la descentralización comercial⁹⁸.

En este contexto, los TCM se percibieron como un instrumento adecuado para hacer frente a ese proceso, incrementando el nivel de inversión en los centros urbanos y revitalizando su actividad comercial.

⁹⁸ Esta causa se repetirá en el en el caso de los BIDs estadounidenses.

En 1994 se publican por el Departamento de Desarrollo de Reino Unido, Department of the Environment, la Directriz “*Planning Policy Guidance 6: Vital and viable town centres: the challenge*” y la “*Planning Policy Guidance 13*”⁹⁹, (PPG6 y PPG13), a través de las cuales se establece la orientación de la política de planificación en los centros urbanos y las medidas relacionadas con el transporte en estas áreas respectivamente. En cualquier caso, el objetivo de estos planes se centraba en favorecer las inversiones en los centros urbanos para reducir los desplazamientos en automóvil no esenciales, haciendo accesible la compra y el ocio con todo tipo de transporte, principalmente para los peatones (Tomalin y Pal, 1994).

En La PPG6 además de establecer las pautas para el desarrollo comercial en los centros de las ciudades, alude a la necesidad de introducir la figura de la gerencia de centro urbano, como forma de canalizar los programas de ayudas y subvenciones públicas dirigidas a la revitalización urbana (Ysa, 2004).

A pesar de que el concepto inicial estaba unido a la actividad comercial urbana y en concreto se centraba en acciones a corto plazo y a pequeña escala relacionadas principalmente con el mobiliario urbano, eliminación de graffittis, y campañas de marketing basadas en la promoción de los locales comerciales, el modelo evolucionó hacia modelos más profesionalizados. Esto, supuso la creación de estructuras organizativas, con personalidad jurídica propia, donde se deciden y desde las que se ejecutan las acciones que desarrollan los proyectos conjuntos entre el ámbito público y privado. Su visión se relaciona con la implementación de una visión estratégica del centro urbano y por tanto se considera necesario incorporar una representación de todos los agentes, tanto públicos como privados, que pueden influir positivamente en la vitalidad de una ciudad y sus ejes comerciales. O lo que es lo mismo, requiere una implicación de un mayor número de agentes urbanos o *stakeholders*, aunque sigue siendo el sector comercial el más representativo (De Nisco *et al*, 2008).

⁹⁹ En marzo de 2012 la PPG 13 ha sido sustituida por la National Planning Policy Framework (NPPF).

En muchos casos, el marco de trabajo para mejorar la vitalidad y la viabilidad de una ciudad es el “esquema de las cuatro Aes” (*Accessibility* – accesibilidad; *Attraction* – atracción; *Amenities* – actividades de animación y *Action* – acción), y todo ello bajo la dirección de un gerente de centro urbano. Esta gerencia permite el desarrollo de vínculos entre iniciativas del sector público y del sector privado, intentando ser un intermediario entre ambos, pero en este caso, su financiación tiene un origen público, mientras que su gestión no es política, sino profesional y compartida entre los “*steering groups*” o “grupos de dirección”.

Bajo el esquema del TCM, el comercio urbano se presenta vinculado a su entorno y bajo el paraguas de una imagen común. En este marco se desarrollan acciones de animación y dinamización que presentan la oferta comercial, de ocio y servicios como un todo.

Sin embargo, y a pesar del importante papel que juegan estos TCMs, uno de los principales problemas con los que se encuentra este tipo de organizaciones viene dado por la búsqueda de financiación para la realización de actividades. El carácter voluntario de la participación de la parte privada, comerciantes principalmente, provoca que no dispongan de una capacidad financiera estable. El problema del “*free-rider*”, o lo que es lo mismo, comerciantes que sin abonar ningún tipo de cuota ni pertenecer a ninguna de las Asociaciones de Comerciantes que participan en los partenariados público-privados, sí se ven beneficiados por las actividades que éstos desarrollan en el centro urbano, puede provocar asimismo, la deserción dentro del grupo de participantes, con lo que la financiación se vería más perjudicada todavía. Esto les lleva a depender casi en exclusiva de la financiación pública, por lo que tal y como veremos que le sucede al modelo español de los Centros Comerciales Abiertos, sus posibilidades de supervivencia en un contexto de reducción de las ayudas públicas como es el actual, se ven reducidas.

Es por ello que algunas ciudades británicas ya han orientado su modelo hacia fórmulas más en la línea de los BID, con la intención de hacer frente a este problema. Para ello se han establecido los mecanismos legislativos necesarios para poder

recaudar, vía impositiva, una tasa adicional obligatoria para todos los afectados/beneficiados de la iniciativa en una zona determinada (Forsberg *et al*, 1999).

A continuación pasamos a analizar con mayor profundidad el modelo estadounidense, al ser un modelo que está sirviendo como referente en el desarrollo de partenariados público-privados en el contexto actual.

4.2.- EL MODELO AMERICANO. THE MAIN STREET PROGRAM Y LOS BUSINESS IMPROVEMENT DISTRICTS (BIDS)

El modelo del los *Business Improvement Districts* (BIDs), surge como respuesta a la pérdida de vitalidad de los centros urbanos en diversas ciudades americanas a partir de los años cuarenta, como consecuencia del fenómeno de suburbanización comercial y residencial. Este abandono tanto de habitantes como de empresas del centro urbano coincide en el tiempo con una desafección de los gobiernos nacionales respecto a las problemáticas urbanas. Todo ello se materializó en una reducción drástica de los recursos financieros federales y, por tanto, en una brecha entre los recursos obtenidos y las necesidades de inversión existentes en los centros urbanos (Rovira *et al*, 2012; Villarejo, 2010; Ysa, 2004).

En este contexto, muchos comerciantes de distintas ciudades norteamericanas trataron de unirse para hacer frente a la huida del consumidor hacia la periferia, fomentando las actividades promocionales, la organización de eventos, facilidades de aparcamiento, etc. (Villarejo, 2010). La misma situación se reproduce en muchas ciudades canadienses pero en ambos casos esta actitud proactiva de los comerciantes no era ajena al problema del oportunismo o *free-rider*. De ahí que a mediados de los sesenta, en el caso canadiense, un pequeño grupo de comerciantes estudia la posibilidad de crear una entidad autónoma, gestionada privadamente que en un principio podríamos asimilarla con el concepto de asociación de comerciantes clásica. Pero la novedad surgió de la posibilidad que le otorgaron a esta entidad de imponer un impuesto especial, obligatorio, a todos los propietarios de los locales comerciales, para

financiar las iniciativas que se plantearan (Villarejo, 2010). El primer ejemplo de este modelo se desarrolla en la ciudad de Toronto en el estado de Ontario, y para que llegara a ser una realidad, fue necesario en primer lugar, una modificación de la legislación municipal que se produjo en diciembre de 1969 y posteriormente la aprobación de una ordenanza en la ciudad de Toronto, *Ordenanza Municipal nº170-170, que permitiera establecer ese recargo obligatorio*. De esta forma nace el primer BID del mundo, el *Bloor West Village* (Villarejo, 2010, p.58).

El éxito de los BID en las zonas comerciales de Canadá potencia su salto legislativo a los EEUU (Sánchez del Río, 2011), aunque este salto no supone un simple traslado del modelo, sino que se trata más de un desarrollo, adaptación y transformación del concepto, utilizando los programas y algunos elementos que ya existían en los Estados Unidos.

En el caso estadounidense, en la década de los setenta, se había puesto en marcha el programa *“The Main Street Program”* o Programa de Calle Principal que tenía como objetivo lograr la recuperación del centro histórico y de áreas tradicionalmente comerciales de numerosas ciudades. Nació como experiencia piloto en 1977 y se formalizó en 1980, tras los buenos resultados de la prueba inicial. Desde entonces, se extendió a unas 1000 ciudades de más de 40 estados. *The National Main Street Center* es la organización que da soporte a la implantación del programa en las diferentes ciudades que deseen hacerlo.

Este programa se fundamenta en la idea de que la mejora en la gestión económica de la ciudad, fortalece la participación pública de los agentes económicos, y el centro de la ciudad se convierte en un lugar agradable y divertido para visitar. Algunas de las ventajas que presenta son que el fomento en la apertura de nuevos negocios, la rehabilitación de edificios, y nuevos usos sociales del entorno. Dicho desarrollo económico se realiza siempre bajo el contexto histórico de la propia ciudad, intentando preservarlo.

El desarrollo de este programa, coincide en el tiempo, con la existencia desde los años 50, de los denominados “*Special districts*”, distritos especiales, que consistían en áreas geográficas delimitadas donde se creaban agencias locales autónomas para satisfacer una necesidad específica de la comunidad local, desarrollando o mejorando servicios municipales. Estos distritos especiales se financiaban a través del pago de impuestos adicionales por parte de los propietarios o residentes.

Es en este contexto, caracterizado por la existencia del Programa *The Main Street Program* y la experiencia en la creación de agencias locales con capacidad para establecer un recargo adicional para la presentación de servicios municipales adicionales, donde se produce el traslado del modelo canadienses de los BIDs al modelo estadounidense y será el que sirva como referente a nivel mundial.

Como el modelo de referencia canadiense, los BIDs estadounidenses se fundamentan en la creación de una organización sin ánimo de lucro, que es autorizada por la administración pública para recaudar una tasa obligatoria entre los sectores económicos de un área y que será utilizada para la gestión privada de los servicios en la misma. Basándose en el enfoque de distritos especiales, los BIDS, inciden en atender al interés de la comunidad empresarial (Rovira *et al*, 2012)¹⁰⁰.

El proceso de creación se analiza a continuación.

4.2.1.- Proceso de creación de los BIDs estadounidenses y funciones a desarrollar

En el caso norteamericano existe también un marco legal que posibilita recaudar estos impuestos adicionales, y son las administraciones locales las que establecen la obligatoriedad de esta tasa adicional. Ahora bien, es importante destacar

¹⁰⁰ Conviene señalar, que tal y como hemos comentado, al mismo tiempo se está desarrollando el programa *Main Street Program* cuya filosofía se basa en la idea de que la mejora en la actividad económica mejora el centro urbano, por lo que en última instancia, a pesar de que prime el interés de la comunidad empresarial, el interés de la comunidad también se ve favorecido en la medida en la que se mejora el entorno del centro urbano.

que esta obligatoriedad debe ser aceptada por los afectados. La iniciativa parte de los propietarios de los locales, o en ocasiones de la parte pública, pero en cualquier caso deben obtener la aprobación a través de una votación democrática entre los implicados, que testará la idoneidad de constituirse como *Business Improvement District* o Distrito de Mejora (BID). Si el resultado de esta votación es favorable, con una mayoría cualificada¹⁰¹ hacia la formación del BID y al establecimiento del incremento impositivo correspondiente, se solicita a la Administración Local el permiso para su constitución y a partir de ahí el gobierno local desarrolla la normativa legal necesaria para su creación. Una vez constituido el BID, todos los propietarios comerciales de la zona pasan a formar parte de él, independientemente del sentido de su voto, por lo que están obligados a abonar ese impuesto adicional. Las administraciones locales cumplen una función recaudatoria, pero la gestión de los fondos procedentes de esa tasa municipal corresponderá a un organismo privado creado para la gestión del área urbana definida dentro del BID.

A partir de esta caracterización común a todas las experiencias BID, la realidad de estas organizaciones es muy heterogénea. Existe una gran variedad de legislaciones, en función de las características de cada estado y de cada ciudad. Generalmente la legislación estatal se centra en establecer las normas en materia de financiación, es decir, en posibilitar el establecimiento de la tasa obligatoria, en delimitar la composición de los órganos de gobierno y en establecer los requerimientos para su puesta en marcha. Las regulaciones locales, se centran en determinar la fórmula detallada del cálculo de las cuotas (tasa adicional) que suele estar relacionada con el valor de sus propiedades y del procedimiento específico para desarrollar el BID (Rovira et al 2012, Villarejo, 2010, Ysa, 2004).

El proceso de planificación y organización de los BIDs, puede durar desde unos meses hasta varios años, en función del tamaño del área afectada, los grupos de interés, el nivel de oposición organizada que exista y la predisposición entre los grupos

¹⁰¹ Según la normativa de cada estado el porcentaje mínimo para su aprobación se establece entre un 51% y un 85%

afectados¹⁰² y, en cualquier caso, es imprescindible que todo el proceso sea transparente y participativo, para limitar la posible oposición al mismo que pueda surgir.

Una vez puesto en marcha, la vida del BID es limitada, habitualmente de cinco años, pero la realidad es que raramente se disuelven, sino que se renuevan periódicamente, bajo nuevo procesos de autorización y votación (Villarejo, 2010; Houstoun, 2003).

En la tabla 4.3 presentamos un resumen de las fases que se siguen para su formación.

Tabla 4.3: Fases para la creación de un BID

Creación de un BID	
Fase	Funcionamiento
1	Creación de un comité representativo de las partes interesadas.
2	Elaboración de un primer documento, plan de negocio, que será difundido y comunicado a los afectados.
3	Organización de reuniones informativas.
4	Solicitud formal por parte del comité impulsor al gobierno local del permiso para formar el BID.
5	Ayuntamiento anuncia la iniciativa, se informa del plan propuesto, especificando claramente la delimitación del área afectada y se programan las fechas de las audiencias públicas.
6	Celebración de audiencias públicas y modificación del plan inicial con las aportaciones que se reciban en estas audiencias.
7	Votación democrática entre propietarios. Si la votación es favorable, se acepta.
8	El ayuntamiento aprueba el nombramiento de los miembros del consejo del BID, en el que principalmente deben estar representados los propietarios.

Fuente: Rovira, 2012, p. 133

¹⁰² Se recomienda que para iniciar el proceso este debe contar con el respaldo de al menos el 25% de los propietarios dentro del distrito (Rovira *et al*, 2012).

La fórmula organizativa del BID variará en función de la legislación que establezca cada estado, pero la gran mayoría se constituyen como asociaciones sin ánimo de lucro. El órgano representativo de esta organización es la asamblea general, donde están representados todos los contribuyentes y una junta de administración, de entre siete y veinte miembros, compuesta por representantes de los propietarios, ocupantes de las empresas, residentes e instituciones públicas, aunque el predominio de los propietarios es mayoritario. Esta junta es la responsable de la definición de las políticas, supervisión de la ejecución del plan de negocio y desarrollo del presupuesto. Asimismo es la encargada de nombrar el comité ejecutivo, que estará formado por un presidente, vicepresidente, secretario y tesorero. Este comité debe preparar los presupuestos anuales y deriva las operaciones diarias del BID a un director ejecutivo, que ejerce esta función ejecutiva a tiempo completo, dirigiendo al personal que se contrate, gestiona los recursos económicos y supervisa el trabajo de la organización y los servicios prestados, por lo que es una figura esencial (Ysa, 2004). La fijación del presupuesto será la base para fijar la contribución de las propiedades.

En la figura 4.1 reflejamos el organigrama de esta estructura.

Figura 4.1: Organigrama BID estadounidense



Fuente: Elaboración propia

Una vez creado el BID, los **servicios prestados por estas organizaciones**, variarán en función de la ciudad en la que actúen y sus necesidades, pero en líneas generales podemos agruparlas en cinco grandes categorías (Villarejo, 2010, pp.63-66; Ysa, 2004).

- a) Prestación de servicios municipales complementarios a los aportados por el municipio.

En este grupo nos encontramos con las actividades centrales del BID y a las que más presupuesto dedica. Son las relacionadas con la limpieza, el mantenimiento de las calles, retirada de *graffitis*, recogida de basuras y seguridad.

Estas actividades, al mismo tiempo que son las más apreciadas por los defensores de este modelo, suelen ser también las que más controversia generan, principalmente las centradas en seguridad, por los conflictos legales que han supuesto algunos excesos en este sentido.

- b) Actividades centradas en la mejora del entorno físico y la rehabilitación del espacio público y transporte.

En este caso se encargan de la renovación de pavimentos, señalizaciones, iluminación, instalación de mobiliario urbano, gestión de algunos aparcamientos, promoción de servicios de autobuses y peatonalizaciones.

- c) Regulación de los espacios públicos.

En lo que respecta a la regulación, sus objetivos se centran en la regulación de las actividades informales y actividades “no deseadas”, así como la regulación y gestión de las áreas de carga y descarga de mercancías o los espectáculos en la calle.

Dentro de las actividades informales, las actuaciones se han centrado principalmente en la regulación de la venta ambulante. Así la presión ejercida de los BIDs sobre las autoridades locales ha potenciado la regulación del número de licencias e incluso la restricción de los tiempos y de los espacios dedicados a esta actividad.

En cuanto a las actividades “*no deseadas*” se han regulado aquellas relacionadas con la prostitución, pornografía, sex shops, que son consideradas como perjudiciales para la calidad de vida del BID, pero al mismo tiempo la capacidad de regulación ha afectado en ocasiones a la limitación de actividades relacionadas con el “*activismo político*”.

d) Marketing urbano y promoción del área de actuación.

El objetivo último del BID es que su área de influencia se configure como un espacio atractivo para desarrollar la actividad comercial, por lo que se desarrollan actividades promocionales, labores de asesoramiento a los miembros del BID, publicidad en diversos medios de comunicación, organización de eventos especiales. Todo ello se realiza bajo una imagen estandarizada, y un diseño común del área de actuación.

e) Servicios sociales.

La prestación de este tipo de servicios no es mayoritaria, pero en caso de que se den, se centran en actividades relacionadas con servicios de guarderías o servicios educacionales a colectivos desfavorecidos.

Una vez analizada la forma de creación y los objetivos de este tipo de organizaciones, pasamos a analizar el elemento clave del mismo: la financiación.

4.2.2.- La financiación de los BIDs

La clave tanto del proceso de creación como de la supervivencia a medio y largo y plazo del BID, es la financiación. La cuota obligatoria no es legalmente un nuevo impuesto sino un recargo o contribución especial pero sobre un impuesto público, que recibe el nombre de *assessment* o *levy* (Villarejo, 2010). El hecho de estar ligado a un impuesto público supone que su impago puede ser sancionado por la administración local. Asimismo, la contribución está repartida equitativamente al estar relacionada con la base imponible de los participantes por lo que los grandes propietarios pagan más que los pequeños. Esta carga fiscal recae principalmente en los establecimientos comerciales, por considerarse que son los más beneficiados del incremento de la actividad empresarial local. De ahí que los propietarios de locales vacíos suelen pagar una cuota más reducida y es habitual que los residentes abonen cantidades simbólicas y normalmente están excluidos los edificios administrativos, asociaciones sin ánimo de lucro, iglesias, museos, escuelas o universidades (Rovira *et al* 2012, Villarejo, 2010).

Esta contribución supone entre un 70% y un 80% de la financiación total del BID y se complementa con otras fuentes de financiación como ayudas públicas, generación de ingresos a través del cobro de ciertos servicios, eventos y explotación de infraestructuras, patrocinios, donaciones voluntarias e incluso ingresos financieros.

Las fórmulas para calcular el recargo son muy variadas, pero en cualquier caso, se busca una proporcionalidad por parte de los participantes, considerando los beneficios potenciales que pueden obtener derivados de las mejoras en la zona de actuación (Rovira *et al*, 2012). Algunas de las variables que se suelen considerar, son las siguientes:

- El valor catastral de los inmuebles, que se utiliza en aquellas zonas en las que el valor del metro cuadrado es muy variable.

- La localización de la propiedad.

.- Longitud de la fachada, considerando la entrada principal al establecimiento.

.- La superficie bruta construida, que se aplica cuando existe un uso mixto de las actividades representadas en el BID, con utilización de plantas bajas y pisos. Estos últimos normalmente son dedicados para oficinas

Como vemos a través de este modelo se evita o supera el problema del *free rider* y ciertamente no es discutible el éxito que han obtenido en términos de mejora de limpieza y seguridad y por tanto el incremento de los valores de la propiedad de los establecimientos situados en su área de actuación. Sin embargo tampoco es un modelo exento de problemas.

4.2.3: Problemas y dilemas de los BIDs norteamericanos

Partiendo de la base de que este tipo de organizaciones permite a las estructuras de colaboración mejorar sus posibilidades de autofinanciación y por lo tanto su supervivencia en el tiempo, su desarrollo no está exento de problemas. La literatura ofrece una serie de cuestiones sobre las que reflexionar acerca de este tipo de estructuras.

Ciertamente los BIDs permiten al comercio urbano actuar y favorecer la retención del consumidor en el centro de la ciudad, pero al mismo tiempo no podemos negar que en realidad su objetivo, como organización privada que es, se centra en incrementar el consumo y que en muchas ocasiones puede llegar a ser una forma de **mercantilización y privatización de espacios públicos** (Villarejo, 2010).

Además, tal y como señala Houstoun (2003), a pesar de que la existencia y la fórmula de financiación de los BIDs emana de las administraciones públicas, estos funcionan y actúan de una manera relativamente independiente. Son muchas las ocasiones en los que los gobiernos locales tienen dificultades para supervisar y controlar las actuaciones llevadas a cabo por el BID. Esta falta de control por parte de

las administraciones y la falta de transparencia por parte de estas organizaciones tiene diversas consecuencias sobre la ciudad, entre las que destacamos las siguientes:

En primer lugar existe la posibilidad de que el BID ejerza **una excesiva influencia sobre la gestión urbana** lo que puede derivar en que estos BIDs se configuren como formas de gobierno submunicipales que provoquen la pérdida de significado de las autoridades locales (Peyroux *et al*, 2012).

Los BIDs americanos, tal y como hemos señalado, poseen una capacidad regulatoria elevada en su zona de actuación, lo que supone un incremento de participación política en la gobernanza de ciertas áreas de la ciudad (Ward, 2006). Una gran parte esta capacidad reguladora se materializa en la regulación del espacio público, a través de actuaciones relacionadas con la limpieza y la seguridad y con las actividades que se desarrollan en el área. La falta de control por parte de las administraciones públicas, puede provocar la tentación de excluir del área a aquellos colectivos, incluidos algunos colectivos políticos (Clough y Vanderbeck, 2006; Peyroux *et al*, 2012) o actividades que consideren perjudiciales para la imagen del BID, provocando su traslado hacia otras áreas adyacentes de la ciudad de actividades conflictivas y que esto provoque una fragmentación social de la misma (Foley y Marton, 2000). Es decir, puede darse el caso de que la actividad de los BID podría ser positiva para el área concreta donde operaban y, sin embargo, ser negativa para la ciudad en su conjunto (Ysa, 2004) que evolucionaría de una manera muy heterógena.

La necesidad de una visión holística de la ciudad y la concepción de la misma como un espacio de relación y cohesión social, no parece que cuadre con estructuras fuertemente independientes, como es el caso de algunos BIDs que buscan resultados individuales de las diferentes áreas de la ciudad (Villarejo, 2010; Foley y Marton, 2000).

Al mismo tiempo se corre el riesgo de que se produzca un **proceso de gentrificación comercial y residencial**¹⁰³. Ciertamente en cualquier proceso de

¹⁰³ Podemos definir la gentrificación como un proceso de transformación urbana en el que la población original de un sector o barrio deteriorado, es progresivamente desplazada por otra de un mayor nivel

revitalización en las áreas urbanas se corre el riesgo de que se produzca esta gentrificación. Pero es labor de las administraciones públicas, con su visión global de la ciudad, tomar medidas para evitarlo. En la medida en la que en las áreas gestionadas a través de los BID, se dé esta pérdida de control por parte de las autoridades locales, el riesgo de gentrificación comercial, con la sustitución de los antiguos comercios por grandes cadenas comerciales de forma generalizada (Villarejo, 2010), se acrecentará. En esta línea, Ysa (2004) destaca la escasez de análisis respecto a la medida en la que el recargo adicional es asumido con relativa facilidad por los propietarios con mayor capacidad económica, pero pueden suponer una penalización significativa para las pequeñas empresas e, incluso, llegar a expulsarlas de la zona. La visión mercantilista del sector privado puede dar lugar de esa forma a una clonación de ciudades y a la pérdida de identidad de las mismas¹⁰⁴.

En segundo lugar, y desde un punto de vista más explícito, **esta falta de control municipal**, se traduce también en una escasez de utilización de indicadores objetivos para evaluar los resultados de sus actividades y la tendencia a utilizar formas de control informal en lugar de mediciones cuantificables (Ysa, 2004)¹⁰⁵.

adquisitivo, como consecuencia de programas de rehabilitación de dichos espacios urbanos (en <http://www.lefthandrotation.com/home/>)

Es decir, se trata de un fenómeno en el cual personas y negocios nuevos, llegan a zonas anteriormente degradadas y que a través de programas de rehabilitación ven mejorado su atractivo, tanto como lugares para vivir como desde el punto de vista comercial (Rypkema, 2003) Desde el punto de vista comercial, las mejoras que se dan en las zonas rehabilitadas, provoca una revalorización de las propiedades en las mismas. Esto a la vez que atrae nuevos negocios, aspecto totalmente positivo para el autor, puede expulsar a los negocios existentes anteriormente, que en muchos casos no pueden asumir el incremento de las rentas de los locales. Este hecho, puede provocar la pérdida de sentido de comunidad y de alguna forma el carácter y la personalidad de la zona analizada.

¹⁰⁴ En este sentido, la excesiva estandarización en la imagen y en el diseño de los locales también afectará a esta pérdida de identidad. Así Bennyson *et al* (2007) señalan cómo en el proceso de revitalización de uno de los barrios de la ciudad de Manchester, “The Northern Quarter”, se evita de forma explícita la implantación de un BID ya que consideran que la existencia de este tipo de organizaciones va en dirección contraria a la idea de independencia individual y creatividad que quieren que refleje el proyecto.

¹⁰⁵ Ysa (2004) extrae estas conclusiones del análisis de las principales experiencias norteamericanas en este modelo, y en concreto del caso de la ciudad de Nueva York.

En relación a estos casos señala como sólo un 13 % de los representantes de los BID consideraban que el nivel de control y evaluación de sus actividades por parte del Ayuntamiento era “elevado” o “muy elevado”; por el contrario, un 48 % de ellos opinaba que este era “bajo” o “muy bajo”.

Otro dilema reflejado por Ysa (2004) y Villarejo (2010) tras el análisis de la experiencia estadounidense, se centra en el **nivel de representatividad de los diferentes colectivos** afectados y su nivel democrático real. Es decir, en qué medida algunos de los colectivos con menor capacidad de influencia, por ejemplo los residentes, están realmente reflejados y respetados, frente a los intereses del grupo gestor, representados por los propietarios y comerciantes. Los detractores del sistema cuestionan el nivel democrático del mismo desde una doble perspectiva.

En primer lugar destacan cómo la decisión acerca de su desarrollo recae en los propietarios, frente a los residentes o arrendatarios a los que se les impone la decisión que se acuerde y que tienen una representación real muy escasa en los comités que dirigen los BIDs. En segundo lugar, en aquellos municipios en los que existe un elevado porcentaje de renovación en la propiedad, puede darse el caso de que una parte importante de los propietarios no hayan sido consultados acerca de la puesta en marcha del BID , pero se vean inmersos en el sistema ya existente, sin tener capacidad de decisión (Ysa, 2004).

En la tabla 4.4 resumimos las principales limitaciones destacadas por los expertos del modelo norteamericano de los BIDs.

Tabla 4.4: Limitaciones del modelo de los BIDs norteamericanos

Problema	Consecuencias
Falta de control por parte de las administraciones públicas	<ul style="list-style-type: none"> • Mercantilización de los espacios públicos. • Configuración de los BIDs como formas de gobierno submunicipales • Falta de transparencia de los BIDs • Conflictos entre competencias públicas y privadas. • Falta de cohesión e identidad de la ciudad • Fragmentación de la ciudad • Gentrificación comercial y residencial
Nivel democrático de los BIDs	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de representatividad de los diferentes colectivos urbanos

Fuente: Elaboración propia

Como hemos comentado, la experiencia estadounidense ha servido como referente de estudio de este modelo de colaboración entre administraciones y sector privado, en los procesos de revitalización urbana. Sin embargo, existen ejemplos similares, como es el caso canadiense, la experiencia británica de evolución desde los TCMs hacia los BID o el modelo desarrollado en Alemania, que compartiendo una filosofía basada en la potenciación de una financiación privada y obligatoria, poseen algunas características diferenciadoras que consideramos importante analizar. Estos matices diferenciadores de los distintos modelos, pueden ayudar a la ciudad a superar algunos de los problemas destacados en el modelo americano y al mismo tiempo podrían ser extrapolables al caso español. Por ello a continuación analizaremos las tres experiencias mencionadas siguiendo el mismo esquema de análisis que en el caso estadounidense, es decir, presentaremos las características de su financiación, el proceso de creación, su forma organizativa y las actividades que llevan a cabo.

4.3.- LOS BIDS CANADIENSES¹⁰⁶

Tal y como hemos comentado al iniciar el análisis de las experiencias estadounidenses, el origen de la filosofía de los BIDs se localiza en Canadá, con la puesta en marcha en el año 1970 del primer BID a nivel mundial¹⁰⁷.

¹⁰⁶ Tal y como señalan Rovira *et al*, 2012, es necesario contextualizar el éxito de las experiencias canadienses teniendo en cuenta la climatología del país en la que muchas ciudades pasan largas temporadas cubiertas de nieve, por lo que las concentraciones comerciales en galería, pasajes o centro comerciales son muy habituales. Esto favorece la delimitación física de los propios BIDs.

¹⁰⁷ Al igual que en el caso estadounidense, la denominación del modelo de colaboración público privada es muy diversa. Así encontramos denominaciones tales como *Business Improvement Areas*, (BIA) o *Business Improvement Districts* (BIDs) en Ontario y en la Columbia Británica, *Sociétés de Développement Communautaire* (SDC) en Quebec; *Sociétés d'initiative et de développement des artères commerciales* (SIDAC) en Montreal (Rovira *et al*, 2012). De entre ellas las más comúnmente utilizadas por la literatura son las de BID y BIAs (Rovira *et al*, 2012; Villarejo, 2010; Cook, 2008, 2009, Walby y Hier, 2013). En nuestro caso, al igual que en el análisis de los BIDs estadounidenses, nos decantaremos por el término BID, por mantener una continuidad con los términos utilizados a lo largo del texto.

El modelo comparte la filosofía de los BIDs analizados, donde la financiación también se basa en el abono de un recargo adicional obligatorio. Sin embargo existen algunas diferencias entre el modelo canadiense y el norteamericano que destacamos a continuación.

a) Sistema de financiación.

La primera diferencia entre ambos la encontramos en el sistema de **financiación**, no tanto por el tipo de financiación sino por los agentes responsables de la misma. En el caso estadounidense el recargo recaía sobre los propietarios de los locales, frente al caso canadiense en el que la contribución es abonada por todos los negocios ubicados en la zona (sean propietarios o inquilinos de los locales comerciales e industriales). La cuota se calcula de formas diversas, pero se utiliza como base algún elemento objetivo del local en el que se desarrolla la actividad. Generalmente se utiliza el valor catastral, pero también puede aplicarse la superficie, la ubicación o el tipo de negocio al igual que en el caso estadounidense.

El sistema no está relacionado directamente con un incremento de los impuestos y depende del presupuesto anual de la organización. Es decir, en función de la planificación financiera anual del BID, se calcula la tasa a abonar. En cualquier caso el importe es deducible en el cálculo de los ingresos de la empresa (Rovira *et al*, 2012).

b) Proceso de implantación.

En cuanto a **la puesta en marcha** de la organización, se produce a través de una serie de etapas, pero a diferencia del modelo estadounidense, de forma general, surge a partir de una asociación preexistente (Rovira *et al*, 2012). Presentamos en la tabla 4.5. un resumen de la sucesión de pasos que se siguen.

Tabla 4.5: Fases en la puesta en la formación de un BID canadiense

Creación de un BID canadiense	
Fase	
1	Discusiones preliminares en el seno de una asociación empresarial preexistente sobre la creación de un BID.
2	Formación de un equipo de trabajo o comité directivo para que gestione el proyecto.
3	Elaboración y presentación a los interesados, de un plan estratégico a tres años junto con un presupuesto detallado del primer año por parte del comité directivo.
4	Si el plan estratégico es aceptado, se realiza la solicitud formal al ayuntamiento para la formación del BID.
5	Proceso de negociación ayuntamiento- promotores, para delimitar las características del BID.
6	Ayuntamiento informa a todos los afectados de la solicitud y abre un registro de la oposición que pueda existir.
7	Si existe más de un 50% de opiniones favorables se convoca la votación formal entre todos los negocios del área afectada.
8	Si la votación es favorable, más de un 50%, se crea el BID del que forman parte con derecho a voto, todos los empresarios sean propietarios o no y se nombra el consejo de administración.
9	El consejo de administración nombra los cargos de dirección y coordinadores de comisiones de trabajo.

Fuente: Elaboración propia

El proceso comienza con la celebración de reuniones informativas, en las que participan tanto los propietarios de los negocios como de los locales, acerca la realidad de los BIDs, sus consecuencias, su forma de financiación y los pasos a seguir. Las reuniones se inician con los asociados a esta organización preexistente y se van abriendo a la totalidad de los implicados.

Si como resultado de estas reuniones se detecta un interés por la implantación de un BID, se forma un equipo de trabajo o comité directivo que será el encargado de gestionar el proceso de creación. En él comité están representados los líderes de la comunidad empresarial local y miembros del equipo municipal.

Este comité, apoyado por los servicios de consultores profesionales y la asistencia técnica del ayuntamiento y administraciones provinciales, será el encargado de elaborar un plan estratégico que presente las líneas estratégicas y las actuaciones de la futura organización para un plazo de tres años, aunque se revisa y actualiza anualmente. Este plan estratégico debe incluir un

presupuesto detallado de las actuaciones del primer año y una simulación de las aportaciones teóricas de cada tipo de negocio, indicando todas las variables a considerar en su cálculo, por ejemplo si existieran posibles rebajas en caso de locales vacíos, por tipo de negocios, etc. Esta información se pone a disposición de todos los implicados y si se mantiene el interés general por el modelo, el comité directivo presenta la solicitud formal para la creación del BID, identificando las justificaciones para su creación y un elemento muy importante, la delimitación del área geográfica afectada.

Una vez presentada la solicitud se inicia el proceso de negociación entre los promotores del proyecto y las administraciones públicas competentes. Estas negociaciones deben concluir con acuerdos en tres elementos básicos: límites del área de actuación, fórmula de financiación, es decir la forma de contribución de los negocios implicados y los estatutos futuros del BID.

Con los acuerdos resultantes, el Ayuntamiento inicia una campaña de información a todos los propietarios de los locales y abre un registro para identificar aquellas personas que se opongan al mismo. En caso de que exista más de un 50% de aceptación, el proceso continúa y se convoca la votación formal entre los afectados. Para ello el ayuntamiento comunica a los afectados el periodo en el que se llevará a cabo la votación, que suele alargarse durante unos 60 días y se les dará a conocer también la papeleta concreta que se utilizará en dicha votación formal. Nuevamente se requiere un apoyo de más de un 50% de los implicados para que el proyecto siga adelante. En caso de que sea aceptado, el ayuntamiento procede a emitir la resolución correspondiente y a partir de ahí, aprueba la ordenanza municipal necesaria para su puesta en marcha, delimita definitivamente el área geográfica afectada, establece la fórmula de cálculo de la tasa de contribución, los procedimientos bajo los que debe desarrollar su actividad, y ratifica el nombramiento del consejo de administración del BID.

Todos los contribuyentes son miembros con plenos derechos de la organización que se crea y puede optar a formar parte del consejo de administración, a elegir sus miembros y a aportar sus opiniones. Son ellos los aprueban, a través de una votación, los presupuestos anuales que deben ser también aceptados por el consejo municipal.

La composición de la junta de administración puede variar en función de la ciudad analizada, pero debe ser representativa de toda la comunidad. Tiene carácter voluntario y suele estar formada por empresarios de la zona, propietarios, residentes, otras personas interesadas y algún miembro del ayuntamiento.

Esta junta de administración será la encargada de gestionar el BID y de mantener informados a sus miembros. Entre sus funciones destacadas están la de elegir los cargos ejecutivos de la misma, la de elegir los responsables de las distintas comisiones y por supuesto la contratación de un/a director /a ejecutivo.

La existencia de comisiones es habitual en los BIDs, que se forman para estudiar problemas concretos. Su composición dependerá de la temática del problema analizado, pero es habitual la presencia de miembros de la comunidad, expertos, miembros de la comunidad empresarial y técnicos municipales entre otros.

La figura y la dedicación de la gerencia varía, también, en función del tamaño de BID y sus labores están centradas en la gestión y ejecución de las estrategias planteadas por la junta directiva. Sirve también de enlace entre el consejo municipal y los miembros de BID.

Como podemos comprobar a través del análisis presentado, el papel de los ayuntamientos es clave en todo el proceso. Su implicación es necesaria desde los primeros pasos del proyecto, y a lo largo de la vida del mismo, su función no se limita a una labor recaudatoria del recargo adicional. El consejo

municipal es el que debe aprobar el presupuesto anual y supervisar las finanzas de la organización, y al mismo tiempo está presente en la junta de administración y en gran parte de las comisiones de trabajo que se utilizan.

Asimismo, comprobamos cómo la estructura organizativa de los BID canadiense es similar al ejemplo norteamericano, pero la diferencia está en el nivel de participación, tanto en la asamblea como en la junta directiva de los colectivos afectados y en la forma de trabajo que se establece.

En el caso canadiense todos los negocios tienen capacidad de influencia, frente al caso estadounidense en el que son los propietarios los que tienen ese derecho a voto. Asimismo, el papel del ayuntamiento como elemento clave en la aprobación de los presupuestos canadienses es una variable diferenciadora de ambos casos. Asimismo, la existencia de comisiones consultivas en los BIDs canadienses, mejoran la participación de un número mayor de colectivos en la gestión del área afectada.

c) Actividades principales

Podemos finalizar, señalando que las actividades principales de estas organizaciones son similares a los casos estadounidenses, centrándose en la prestación de servicios complementarios, principalmente seguridad y limpieza, desarrollo de acciones de promoción económica en la zona y de mejora del entorno físico, apoyo a la regulación municipal de las actividades comerciales, marketing urbano y prestación de servicios sociales.

A pesar de las similitudes entre los dos modelos americanos presentados, merece la pena destacar un matiz en la forma de actuar de estas organizaciones y es que en el caso canadiense existe una voluntad más explícita de colaboración con las administraciones públicas que se materializa a través de acuerdos con la policía local

en el caso de la seguridad o con los oficinas locales de turismo (Rovira *et al*, 2012) entre otros ejemplos¹⁰⁸.

Una vez analizadas las experiencias americanas, pasamos a repasar el desarrollo y su extensión en la implantación del modelo BID en el ámbito europeo, tan gráficamente descrito por Villarejo (2010, p.51) como “*BID Bang*” centrándonos en los casos del Reino Unido y Alemania.

4.4.- LOS BIDS EUROPEOS

4.4.1.- Reino Unido, la evolución de los TCMs hacia los UKBIDs

Tal y como hemos señalado en el análisis anterior, el papel de los TCMs en la revitalización urbana en el Reino Unido no puede ser discutido. Sin embargo en los años 90, el estado de madurez al que habían llegado algunos de ellos dejó también en evidencia algunos de los problemas del modelo (Rovira, 2012). Así, la falta de implicación de parte del sector comercial, la debilidad de su sistema de financiación, con un predominio total de la financiación pública sobre la privada y por supuesto el problema más destacado por el sector comercial, la existencia de los *free riders* (Cook, 2009; De Nisco *et al*, 2008; Ysa, 2004; Molinillo, 2001; Medway *et al*, 2000; Medway *et al*, 1999; Pal y Sanders, 1997) provocaron una revisión en profundidad del sistema.

Esta evolución se vio impulsada por el cambio político propiciado por el Gobierno de Tony Blair, propulsor de una nueva socialdemocracia europea, que unía libre mercado con el humanismo, y que potenciaba principalmente la reducción de las aportaciones públicas (Bratos, 2013; Rovira, *et al* 2012). Así, en un principio se pensó en una evolución del modelo TCM hacia lo que

¹⁰⁸ En el caso de la seguridad, el grado de implicación de los BIAs puede ser diferente en función de la ciudad analizada. Así algunos BIAs se limitan al papel de colaboradores frente a otros que son los implementadores reales de algunos planes de seguridad, principalmente los relacionados con la instalación de sistemas de videovigilancia. En cualquier caso, esta implicación se establece a través de acuerdos con las fuerzas de seguridad (Walby y Hier, 2013)

denominaron los *Town Improvement Zones* (TIZs)¹⁰⁹. Sin embargo, el carácter voluntario que continuaba existiendo por parte de la representación privada en este modelo no convenció al nuevo gobierno laborista de Tony Blair, que apostaba por un cambio en la financiación, defendiendo un compromiso de financiación obligatorio por parte de los representantes privados que podía ser complementado por una financiación pública voluntaria. Es decir, se decantan claramente por el modelo BID americano frente al modelo TIZ (Bratos, 2012; Rovira et al 2012; Cook, 2008).

El primer antecedente en el desarrollo de los BIDs en Reino Unido, más conocidos como UKBIDs, lo encontramos en el año 2000, en el *“libro verde de la modernización en la financiación del gobierno local”* que plantea la creación de una tasa o impuesto adicional, que se reinvierta en la financiación de *“planes de mejora de la ciudad”*. Ya en el año 2001, se publica *“el libro blanco para el reforzamiento del gobierno local y la calidad de los servicios públicos”* (Rovira et al, 2012, p.161; Department for Transport, Local Government and the Regions, 2001) en el que se plantean entre otros objetivos, reforzar los gobiernos locales, fortalecer los vínculos entre las empresas locales, los consejos municipales, los líderes comunitarios y la población local con el fin de ofrecer servicios de alta calidad, creando un marco legal y financiero de ámbito nacional. Es en este libro blanco en donde se desarrolla el marco general para la modificación del impuesto local que se aplica a los negocios, el *business rate*, y que servirá de fórmula de financiación de los BIDs¹¹⁰.

¹⁰⁹ El detonante de este modelo intermedio, se produjo en la celebración del Primer Congreso Mundial de Gestión de los Centros Urbanos, celebrado en Coventry, en donde se reunieron empresas privadas, representantes municipales y responsables del Gobierno Británico y donde se dio a conocer a los responsables políticos la realidad de los BIDs. El sistema que se propone de los TIZs, se presenta como una fórmula de financiación mixta para un periodo fijo y a largo plazo, pero mantenía el carácter voluntario de la misma por parte de la representación privada.

¹¹⁰ Este impuesto se paga por los ocupantes de los locales industriales y la tarifa se calcula en función del valor catastral o tasación del valor de renta del inmueble, establecida por la *Valuation Office Agency* y un multiplicador fijado anualmente por el departamento de Comunidades y Gobierno local en Inglaterra y por la Asamblea del Gobierno de Gales. Este multiplicador fija el porcentaje del valor catastral que se pagará como impuesto (este porcentaje se expresa en peniques por libra).

En el año 2001 se confirma oficialmente la decisión de formular una legislación para el desarrollo del modelo BID y es en los años 2003 y 2004 cuando se elaboran las leyes y reglamentos pertinentes. El objetivo de estos reglamentos se centró en regular la creación, la recaudación, la administración de los impuestos, los mecanismos de votación y la posibilidad de veto al proyecto. El resto de aspectos, tales como los servicios o el tipo de proyecto para el que se permitía desarrollar esta fórmula de gestión del centro urbano se considera que debe ser legislada por los ayuntamientos. La decisión final, por tanto era de competencia municipal.

Es decir, con la legislación gubernamental, se deja las puertas abiertas al sistema BID, pero en ningún momento se obliga a la sustitución de los TCMs existentes en el Reino Unido por este sistema. De hecho podían evolucionar desde TCMs preexistentes hacia un BID, podrían convertirse en un complemento de estos, e incluso podrían coexistir ambos modelos de forma separada durante el proceso de evolución.

En la tabla 4.6, reflejamos las diferencia y la relación existente entre ambos modelos.

Tabla 4.6: TCMs Vs UKBIDs

TCM	BID
Se establecen en centros urbanos	Se establecen en cualquier zona comercial no necesariamente en el centro de la ciudad
Enfoque urbano más integral, visión holística de la ciudad.	Enfoque centrado en un área concreta
Contribución privada voluntaria Principalmente financiación pública	Contribución privada obligatoria
Relación estrecha con la administración local a través de acuerdos	Personalidad jurídica propia y actividad más independiente
Planificación estratégica para el total del centro urbano, con implicación del sector público.	Servicios centrados en los contribuyentes y en el área concreta de actuación.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rovira *et al* (2012), Cook (2009)

Con el transcurso del tiempo, se comprobó como la implantación del modelo no era sencilla, por lo que se vio la necesidad de profundizar en el conocimiento del sistema por parte de los legisladores. Para ello tomaron como referencia el modelo estadounidense. La tendencia de los políticos británicos a utilizar los ejemplos estadounidenses como “*inspiración*” en materia de urbanismo, la predisposición de los responsables de algunos BIDs estadounidenses, la dilatada experiencia en el tiempo de algunos de ellos y la variedad tanto de servicios como de BIDs existentes fue clave en la elección (Cook, 2008, p. 776, Ward, 2006).

Ciertamente el éxito de los ejemplos analizados logró generar gran entusiasmo entre políticos, miembros de la ATCM (Association of Town Centre Management), empresas locales y asociaciones¹¹¹ que se ha traducido en una vertiginosa expansión del modelo por el país, existiendo en la actualidad aproximadamente unos 145 BIDs (Rovira, 2012), de los cuales 32 se encuentran en la ciudad de Londres, pero existe una previsión de 50 para el año 2016 (ATCM, 2014)¹¹² y unos 50 en Escocia (The National Report on BIDS in Scotland, 2013).

Las características principales en cuanto a cuestiones como la fórmula de financiación o el proceso de creación del BID, las presentamos a continuación. Las actividades desarrolladas por estos BIDs y su estructura organizativa, no se detallan dadas las grandes similitudes los casos ya estudiados anteriormente.

a) Financiación

¹¹¹ Son varios los autores que critican ese exceso de entusiasmo en el traslado del modelo, ya que consideran que los datos analizados se limitaron a la información entusiasta aportada por las gerencias de estos BIDs y al análisis de estadísticas y resultados aportados por los mismos, ignorándose algunas de las críticas existentes hacia el modelo (Cook, 2008).

¹¹²

En <https://www.london.gov.uk/sites/default/files/London's%20Business%20Improvement%20Districts%20-%20Final%20Report%2019%20June%202013.pdf>

La legislación derivada del libro blanco, Ley del Gobierno local del 2003 (Local Government Act, 2003, part 4, 41-59), establece una primera diferencia con el modelo estadounidense, y al igual que en el caso canadiense, tanto la participación en la gestión como la financiación del modelo, se traslada a los ocupantes de los locales, independientemente de que sean propietarios o no. Más concretamente son aquellos que sean ocupantes de los negocios el día en que se publica el anuncio de la votación para aceptar la implantación de un BID, los que contribuyen y tienen derecho al voto. Si se da el caso en el que más de una persona es responsable de una propiedad comercial, se emite un voto conjunto o único. (Rovira *et al*, 2012).

En lo que respecta a este elemento cabe destacar las diferencias entre la legislación escocesa y la de Inglaterra y Gales dentro del Reino Unido, y es que en la legislación escocesa, se ofrece la posibilidad de incluir a los propietarios de los locales en la votación y de que por tanto sean contribuyentes del mismo¹¹³.

Tal y como se ha comentado anteriormente, el cálculo de la cuota se establece a partir del impuesto *business rate*, que ya se calcula a partir del valor catastral y en realidad será una parte del mismo. El importe puede variar según los contribuyentes, pero en general suele estar entre un 1% y un 3% de dicho impuesto (Rovira *et al*, 2012).

La financiación obtenida a partir de esta cuota puede ser complementada por aportaciones voluntarias procedentes del sector privado y del sector público¹¹⁴.

¹¹³ La existencia de un de un registro catastral en el caso escocés facilita claramente la identificación de estos propietarios frente a Inglaterra y Gales en donde no existe este registro.

¹¹⁴ En concreto en el caso escocés parte de la financiación que aporta el sector público está dirigida a pagar la gerencia del BID o en otros casos a suministrar los locales de trabajo del BID (The National Report on BIDs in Scotland, march, 2013) en http://www.bids-scotland.com/images/BIDS_Report_1.pdf

Los negocios afectados por el pago del impuesto adicional así como los porcentajes que se apliquen a cada uno de ellos, también puede variar en función del BID analizado. Así pueden quedar excluidas determinadas actividades, o pueden fijarse porcentajes diferentes en función del tipo de actividad, localización, tamaño del negocio o incluso pueden existir límites a las aportaciones para que no existan diferencias excesivas. Ahora bien, todas estas casuísticas deben ser aprobadas en las consultas formales sobre la puesta en marcha del BID.

b) Fases en la puesta en marcha de los UKBIDs (Rovira *et al*, 2012)

Las fases que se siguen para la puesta en marcha del proyecto son similares a los casos canadienses y estadounidenses, si bien la diferencia puede señalarse en la existencia en muchos casos de una organización previa como son los TCMs preexistentes en el Reino Unido y extendida por el país de forma generalizada

El proceso se inicia por el interés del denominado grupo de proponente o equipo promotor, “*board*”. La propuesta puede surgir de cualquier persona, empresa o del propio gobierno local. En cualquier caso cualquier persona o grupo interesado lo comunicará al ayuntamiento¹¹⁵ que debe apoyar su creación y facilitarles la información necesaria, lista de posibles contribuyentes, valores catastrales de la propiedades, etc. El ayuntamiento puede cobrar por la información y las labores realizadas. Este grupo promotor suele estar compuesto por unas veinte personas procedentes de diferentes sectores de actividad, comercial, ocio, cultura, oficinas de turismo, etc.,

¹¹⁵ En la Ley de Gobierno Local de 2003, utilizan el término, *autoridad de facturación*, “*relevant billing authority*” o compañía bajo control gubernamental, como organismo competente al que solicitar la propuesta, pero esta terminología se asemeja a lo que entendemos por autoridad local (Local Government, England: The Business Improvement Districts Regulations 2004, nº 2443, p.2); en http://www.bids-scotland.com/images/BIDS_Report_1.pdf

aunque el número de miembros de potenciales contribuyentes es superior al resto de miembros.

Con toda la información el grupo proponente, elaborará y presentará la propuesta específica y concreta del BID, determinando todos los aspectos vitales del BID que se desea poner en marcha. Así debe establecer claramente los siguientes aspectos:

- .- Identificación clara del equipo que la presenta.
- .- Establecimiento de los objetivos y actuaciones estratégicas y operativas, identificando los servicios concretos que se quieren prestar.
- .- Delimitación física de la zona afectada
- .- Planificación financiera pertinente.
- .- Contribuyentes afectados y la forma de calcular la contribución.
- .- Si se espera obtener financiación adicional, también debe dejarse especificado en este primer planteamiento.
- .- Presentación de la forma de gestión y grado de representatividad de cada colectivo afectado.
- .- Planteamiento del procedimiento de la consulta formal, la votación, que basándose en la legislación estatal, puede incluir disposiciones específicas para salvaguardar los intereses de la zona.
- .- Determinación de la fecha concreta de la votación y en caso de que esta sea favorable, determinación de la fecha de inicio de la actividad del BID. Tendrán derecho a voto todos aquellos agentes que estén obligados a pagar el impuesto adicional o *levy*.

Para considerarse aceptado el proyecto debe darse una aprobación por mayoría simple, pero esta mayoría simple debe representar la mayoría respecto al total del valor catastral de todas las

propiedades afectadas. El proceso es supervisado por el ayuntamiento, que es el encargado de elaborar el censo. En el caso de empresas cuya sede central no se localice en el municipio, la oficina de registro electoral será la encargada de identificar a la persona que representará para que ejerza su derecho al voto en la consulta. El proceso de votación se suele alargar a lo largo de un periodo de 21 días.

Una vez aprobado, se nombra la junta directiva o compañía gestora del BID, formada por un presidente, uno o varios vicepresidentes, secretario, tesorero y gerente. La junta será la que supervise el trabajo del gerente y la que mantenga la colaboración con el resto de miembros del BID. A la hora de formar la junta directiva se recomienda reconsiderar la inclusión de sectores que igual no han participado en el proceso pero que es conveniente tener en cuenta para favorecer la implementación del proyecto, aunque no es obligatorio.

De forma generalizada la aceptación del modelo ha sido prácticamente unánime, por parte de las administraciones y por parte del sector empresarial. Donaghy *et al* (2013) realizan un análisis de las experiencias puestas en práctica en Escocia, a través de un conjunto de 23 entrevistas en profundidad de los responsables de diferentes BIDs en Escocia e Inglaterra, a representantes de los empresarios y a tres de los organismos implicados en los procesos (la federación de pequeños empresario, el Business Improvement Districts Scotland (BIDS), y la Association of Town Centre Management, ATCM). A través de este estudio, detectan, en primer lugar, la existencia de un amplio reconocimiento dentro de la comunidad de BID existente en Escocia de la idoneidad de este modelo como fórmula adecuada para canalizar la asociación público privada entre el sector público y el privado. Comparando los resultados de los BIDs con los resultados que obtenían los Town Centres Managements, los implicados consideran que las

actividades llevadas a cabo por los BIDs, tanto en lo que se refiere al número como a la calidad de las mismas, habían sido superiores a las que se podrían haber desarrollado sin la existencia del BID y que incluso a pesar de que sería conveniente la implantación de medidores de efectividad de las actividades, sí se detecta una mayor rigurosidad en las mediciones que se desarrollan. Asimismo detectan como para los entrevistados el BID ofrece la oportunidad de compartir buenas prácticas entre ciudades diferentes y se sirve de ayuda a futuros planteamientos de nuevos BIDs.

A pesar de los beneficios que se exponen de este tipo de modelos, éste no está exento de **incertidumbres**. Al igual que en el caso estadounidense, la prevalencia de los intereses del sector empresarial y de las necesidades de los consumidores, sobre los intereses de residentes, la escasa representatividad y poder de influencia de éstos y la controversia acerca de la inclusión del colectivo de propietarios dentro de los contribuyentes, son destacados como algunos de los aspectos que es necesario estudiar (Cook, 2008; 2009) ¹¹⁶.

4.4.2.- El modelo alemán de los BIDs. Los distritos de mejora

En el caso alemán, los BIDs comienzan su andadura en el año 2004, con la aprobación en Hamburgo de una legislación específica para regular su introducción (*Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels-Dienstleistungs- und Gewerbezentren-* Ley para

¹¹⁶ Tal y como señala Cook (2008, p.790) el hecho de que el modelo británico y escocés se basara exclusivamente en las experiencias estadounidenses, provoca que gran parte de las limitaciones que se han señalado anteriormente se repitan en este caso.

Los problemas en cuanto al nivel de representatividad también se puede detectar dentro del colectivo de empresarios. La posición dentro de este sector es más heterogénea y fragmentada que lo que se puede pensar en un primer momento. Existen grupos empresariales que realmente se identifican con el proyecto y se sienten parte del entorno, buscando tanto un rendimiento social como económico de su participación, mientras que ciertos entornos empresariales, ven su participación únicamente como una 'inversión' que necesita obtener unos rendimientos financieros y sobre los que por tanto deben hacer prevalecer sus intereses (Cook, 2009).

el fortalecimiento de los servicios de venta al por menor y centros comerciales) (Bratos, 2013)¹¹⁷.

En este país, la legislación correspondiente a la implantación de los BiDs es competencia de cada uno de los estados, que están autorizados a legislar sobre el tema a través de la legislación federal (Kreutz, 2008).

Al igual que en el caso británico, la puesta en marcha del proceso vino precedida de un largo proceso de discusión, iniciado en el año 1999, con reuniones informales entre los representantes públicos, de la cámara de comercio y de las universidades, entre otros. Se organizan asimismo encuentros con expertos internacionales sobre el tema a los que se invita tanto al sector público como al privado para informarles sobre las ventajas y desventajas de los BiDs (Rovira *et al*, 2012).

Una vez estudiada la viabilidad del modelo, en septiembre de 2003 se presenta el primer proyecto piloto para la ciudad de Hamburgo y se pone en marcha en noviembre en dos zonas dentro de la ciudad, el área de Neuer Wall, que representa la “milla de oro” de la ciudad y la zona central del distrito de Bergedorf, situado al sureste de la región.

Se constituye en el mes de diciembre el grupo de expertos, formado por juristas, planificadores urbanos, economistas, así como otros especialistas y miembros de la cámara de comercio que van dando forma al marco legal que recoge la puesta en marcha del modelo BID en Alemania. Ciertamente el encaje constitucional del modelo presentado fue un elemento muy controvertido, sobre todo en lo que respecta a la libertad de asociación y el principio de igualdad, ya que al igual que en los casos estudiados, el modelo se basa en una obligatoriedad de pertenencia de los afectados.

¹¹⁷ Al igual que en los casos anteriores, utilizaremos el término BID, pero su denominación en Alemania también es variable. De hecho en este país se utiliza de forma genérica el concepto Urban Improvement District (UID). Al mismo tiempo y considerando las diferentes funciones o áreas de influencia sobre los que actúan las estructuras que se formen, también se utilizan los términos Neighbourhood Improvement districts (NID), Housing Improvement District (HID) o Innovation Neighbourhood (Kreutz, 2009)

Nuevamente analizaremos la financiación y el proceso de puesta en marcha, ya que consideramos que son los aspectos en los que encontramos diferencias con los modelos analizados anteriormente y que caracterizan la experiencia alemana.

En lo que respecta a la estructura de gestión, es similar a las anteriores y en cuanto a las actividades se repite el mismo tipo de patrón, aunque sí merece la pena realizar una salvedad, y es que la normativa alemana señala explícitamente cómo las actividades que se realicen deben ser complementarias a las que desarrollen las administraciones y nunca sustitutivas (Kreutz, 2009, p.308).

a) Financiación

En este caso los contribuyentes serán los propietarios de los locales, entre los que, en el caso alemán, destacan principalmente los comerciantes. Las empresas, los residentes y otros agentes no contribuyen y no tienen derecho a voto, si bien suelen participar como promotores de la iniciativa¹¹⁸.

El recargo variará en función del BID analizado, recordemos que la legislación es diferente en cada estado. Ahora bien en líneas generales se calcula en base al valor catastral, pero teniendo en cuenta el presupuesto del plan de actuaciones previsto durante su duración y el presupuesto anual. El coste total no podrá exceder nunca el 10% del valor catastral del conjunto de inmuebles implicados (Rovira et al, 2012).

Un ejemplo del cálculo sería el siguiente (Rovira *et al* 2012, p.206)

A = Presupuesto del BID para 5 años

B= Valor inmobiliario de todas las propiedades incluidas en el BID

C= Tasa de reparto = A/B

D= Valor Catastral de cada propiedad

¹¹⁸ La no implicación de los ocupantes es una característica general, aunque teniendo en cuenta la legislación diferenciada en los distintos landers alemanes, existen casos como es el de la región de Schleswig-Holstein en los que las normativas pertinentes dejan abierta la posibilidad de que entre los contribuyentes se incluyan también los ocupantes de los negocios (Rovira *et al*, 2012).

E= Recargo a abonar= CxD

Consideramos que el hecho de que el cálculo del recargo esté basado en el presupuesto del BID no es baladí. El presupuesto debe ser aprobado obligatoriamente por la autoridad local y la entidad gestora debe limitarse a cumplir los términos y condiciones que en el presupuesto figuren. Esto supone una manera de ejercer el control por parte de las administraciones, lo que puede evitar los inconvenientes destacados del modelo estadounidense en cuanto al poder excesivo que ejercen estas estructuras en sus áreas de actuación.

Asimismo los contribuyentes verán incrementadas sus aportaciones pero siempre conociendo las actuaciones que justifican este incremento. Esta labor de control sobre las actuaciones propuestas, es realizada por la cámara de comercio o a través de contratos privados de los propietarios con la entidad gestora garantizando su influencia en la gestión (Kreutz, 2009; Rovira *et al* 2012).

La cuota es recaudada y gestionada por la autoridad local y es transferida a la entidad gestora, excepto una parte que se destina al pago de los gastos derivados de la carga administrativa adicional en la que se calcula que incurren las autoridades locales en su labor de apoyo a la entidad gestora.

La financiación del BID puede complementarse con aportaciones puntuales tanto públicas como privadas.

b) El proceso de puesta en marcha de los BID alemanes

Antes de describir el proceso de la puesta en marcha de este tipo de estructuras, es importante destacar que no es un proceso rápido, y suele suponer un periodo de hasta dos años. La duración puede ser variable y en ello influirá el nivel de profesionalización de las personas o colectivos interesados, el apoyo público, el nivel de participación e identificación del sector privado

(Rovira *et al*, 2012) y por supuesto la existencia de experiencias exitosas previas en otras localidades que puedan servir de referente.

El proceso se inicia generalmente con la formación de un pequeño grupo, grupo promotor, BID-Initiatoren Lenkungsgruppe (Rovira *et al*, 2012, p.200) que suele formarse en muchos casos a partir de un grupo o asociación preexistente y que muestra su interés por mejorar un área concreta. Se conforma un grupo de trabajo en el que participan asociaciones de propietarios, comerciantes, residentes, proveedores de servicios, profesionales como arquitectos, consultores, y la administración pública. Ésta última participa dando apoyo a la iniciativa y aportando la ayuda técnica necesaria. Es decir se trata de un grupo interdisciplinar.

Este grupo promotor puede establecer un comité directivo, pero no es obligatorio y en realidad hasta la presentación formal de la solicitud del proyecto el proceso tiene un carácter informal.

A continuación el equipo ejecutivo o el grupo promotor, redacta una propuesta con un plan financiero que es discutido por los afectados de la zona y una vez modificada con sus aportaciones será la que se presente al ayuntamiento. Se requiere que la propuesta sea apoyada por un mínimo del 15% de los propietarios del área afectada y para obtenerlo es habitual que se realicen campañas de información.

Las administraciones públicas apoyan y colaboran en esta fase de manera importante con la experiencia que puedan poseer y controlando en todo momento que la propuesta esté en consonancia con el interés público en la zona y el desarrollo urbana previsto (Kreutz, 2009).

Si la propuesta recibe el visto bueno de la administración pública, se expone públicamente durante un mes y posteriormente se convoca la votación formal. Para seguir adelante es necesario que no reciba la oposición de más de

un tercio de los contribuyentes. En algunos estados este porcentaje varía y se requiere una aprobación de más del 75% de los afectados.

En caso de ser aceptada, la administración pública debe aprobar oficialmente el presupuesto planteado y solicitar a las autoridades fiscales el cobro, y recaudación del impuesto adicional.

Una vez aprobado el proyecto, se firma el acuerdo entre las administraciones públicas y la entidad gestora que se compromete mediante un acuerdo de derecho privado. La Cámara de Comercio y la autoridad administrativa supervisarán y apoyarán en caso de que sea necesario las actividades del BID.

Al igual que en los ejemplos americanos y el caso británico, la entidad gestora puede proceder a la contratación de una gerencia profesionalizada para la entidad creada, pero si algo caracteriza al modelo alemán es el hincapié que desde la normativa se pone en el proceso de control por parte de las entidades públicas, responsables de la aprobación del presupuesto.

Finalmente, en la tabla 4.7 recogemos, a modo de resumen, las características principales de los diferentes modelos BID.

Tabla 4.7 Características de los modelos BID

Modelo BID	Iniciativa	Legislación	Contribuyentes	Cuota	Gestión	Quorum mínimo necesario para su aceptación
Estados Unidos	Privada	Cada Estado regula los BIDs, con apoyo de ordenanzas locales	Propietarios	Impuesto adicional	Totalmente privada	Entre 51% y 85% dependiendo del estado
Canadá	Privada	Leyes procedentes de cada estado con ordenanzas y normas locales en relación a los aspectos más específicos.	Negocios ubicados en la zona	Recargo en función del presupuesto previsto del BID Deducible de los ingresos	Privada pero con aprobación de presupuesto por parte del sector público	50%
Reino Unido	Privada, pero impulsada por el sector público	Regulación Estatal.	Empresarios de la zona	Una parte de impuesto empresarial preexistente (Entre 1%-3%)	Privada, con posible colaboración con los TCMs	Mayoría simple respecto al valor catastral total de los locales afectados.
Escocia		Legislación escocesa específica				Exigencias de 25% de participación mínima.
Inglaterra y Galés		Utilizan la regulación Estatal				No existe exigencia de participación mínima

Alemania	Privada, en general a partir de organización preexistente	Legislación específica (Gesetz zur Stärkung der Einzelhandels- Dienstleistungs- und Gewerbezentren) Ley para el fortalecimiento de los servicios de venta al por menor y centros comerciales (GSED)	Propietarios. En algún estado también participan los negocios de la zona	Recargo en función del presupuesto previsto del BID No puede exceder del 10% del valor catastral del total de las propiedades	Privada pero con acuerdo formal entre las administraciones y la entidad gestora, basado en el plan de actuación previsto, que debe ser aprobado por las autoridades locales.	Necesario un apoyo previo del 15% de los afectados en la presentación de la propuesta. Necesario 30% de apoyo en la votación formal
----------	---	--	---	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Una vez analizadas las experiencias de implantación de BIDs en Europa, pasamos a analizar la realidad española sobre esta cuestión.

4.5.- EL MODELO DE CENTRO COMERCIAL ABIERTO EN ESPAÑA

En el caso de España, en comparación a la trayectoria tanto europea como americana, el trabajo en colaboración para la dinamización comercial urbana es menos dilatado, aunque el recorrido a día de hoy ya es suficientemente amplio como para proceder a una revisión del mismo. El modelo de colaboración existente hasta el momento se ha materializado a través de los denominados Centros Comerciales Abiertos, modelo que analizaremos a continuación.

4.5.1.- Implantación del modelo de Centro Comercial Abierto

La celebración del I Congreso Europeo de Comercio y Ciudad en 1999 en Torremolinos (Málaga) y los trabajos de Molinillo (2001; 2002), pioneros en el estudio desde el punto de vista académico de la dinamización urbano comercial en este país, marcaron el comienzo de una década de reflexión y trabajo centrada en destacar la importancia del comercio en las economías urbanas, y en potenciar la colaboración entre administraciones públicas y el sector comercial a través de las denominadas iniciativas de *Centro Comercial Abierto (CCA)*.

Es en dicho congreso donde se plantea la necesidad de *“ayudar a la reconversión de las áreas comerciales tradicionales en Centros Comerciales Abiertos, mediante el apoyo a los movimientos asociativos necesarios, en el marco de la realización de proyectos integrales”* (punto 9 de la Declaración), así como de *“impulsar decididamente la gestión integrada del centro urbano mediante la creación de gerencias de ciudad que apliquen las técnicas de los centros comerciales de forma que se incida especialmente en la promoción y el marketing del centro urbano, mediante el mantenimiento de las condiciones de seguridad, limpieza e higiene, mantenimiento de*

las áreas peatonales y aparcamientos, la organización de actos públicos, celebraciones, publicidad, etc., y la incidencia en los usos favoreciendo su reconversión” (punto 10 de la Declaración) (cit. en Aparicio, 2010a, 2010b y 2010c).

Una de las primeras aportaciones formales para la definición de lo que pretenden ser las iniciativas de Centros Comerciales Abiertos en España, es la que surge del I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos celebrado en Huelva en el año 2000 que entiende este modelo como *“Una fórmula de organización comercial, con una imagen y estrategia propia, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio”*, recogida en el trabajo de Molinillo (2001, pág. 29). De acuerdo con esta definición, dicho modelo organizativo encaja perfectamente dentro de la denominada gestión integrada de centros urbanos, dando cabida a los diversos agentes implicados, además de a los comercios.

Los Centros Comerciales Abiertos, bajo diferentes denominaciones, se han extendido en las ciudades españolas empujados principalmente por la iniciativa de las asociaciones de comerciantes o de empresarios locales y su objetivo principal ha sido la revitalización comercial de las zonas urbanas donde se localizan, a través de la prestación de servicios al centro comercial abierto y actividades promocionales principalmente (Rovira *et al*, 2012). Este tipo de iniciativas pueden desarrollarse en áreas de la ciudad que por su estructura demográfica, urbana y comercial, se caractericen por su centralidad, de modo que una misma ciudad puede albergar uno o varios Centros Comerciales Abiertos, convenientemente estructurados y diseñados para satisfacer las necesidades de las diferentes áreas del entorno urbano, cuyo papel debe estar definido dentro de la planificación global de la ciudad¹¹⁹.

¹¹⁹ Asimismo, si el conjunto comercial de un área determinada no cumple con las características necesarias para ser considerado un Centro Comercial Abierto, pero constituye un conglomerado comercial, debe ser también tenido en cuenta en la planificación estratégica de la ciudad, asignándole de igual forma un rol. No todas las áreas comerciales ejercen un rol de atracción de turistas por ejemplo, pero pueden ejercer el rol de dar servicio a los residentes.

Sin embargo, si bien es cierto, que a través de la literatura y desde el punto de vista teórico, existe una definición clara de lo que es un CCA. La realidad nos muestra una profunda heterogeneidad, tanto en las fórmulas de gestión utilizadas, como en el tamaño del espacio urbano en el que actúan, como en los servicios que presentan o en la participación de los distintos agentes con intereses en el área además de los puramente comerciales e incluso en el tipo de relaciones de colaboración público privadas que desarrollan¹²⁰.

Es decir, en la práctica bajo la denominación CCA en España se presentan procesos de reactivación comercial muy distintos. El nombre se emplea como bandera de un nuevo modo de entender la dinamización comercial, gestionando el espacio urbano en que ésta se desarrolla en colaboración con sus últimos responsables, pero las interpretaciones y el funcionamiento o la operativa de trabajo y los resultados alcanzados son muy diferentes en cada caso (Aparicio *et al*, 2010c; Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2008).

Y es que un aspecto destacable de este modelo es que nos encontramos ante un marco flexible de trabajo. Más allá de considerar la forma de trabajo en colaboración o el partenariado público privado para gestionar el espacio urbano en que se desarrolla la actividad comercial, el funcionamiento y la operativa de trabajo varían según las características del entorno urbano e institucional de cada ciudad (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2008). Nos encontramos ante un modelo de gestión que además de integrador, debe ser capaz de ser adaptado a la realidad de cada ciudad, y generar el máximo consenso posible entre los posibles participantes (Rovira, 2000).

¹²⁰ De hecho, tal y como mostraremos con los resultados de los estudios llevados a cabo, bajo el nombre de Centro comercial se recogen experiencias que no cumplen con algunos de los parámetros que debe cumplir un CCA, y por otra parte, experiencias bajo otras denominaciones ajenas a la de CCA, cumplen a la perfección con los requisitos del CCA.

Tal y como destacan desde la Consejería de Comercio, Turismo y Deporte de la junta de Andalucía (2007), intentar definir tipologías de Centros Comerciales Abiertos en función de su delimitación espacial o su morfología urbana sería un análisis muy limitado, ya que estos centros urbanos no son simples delimitaciones espaciales, sino que se caracterizan por su componente social, urbanístico, económico y territorial más complejos de estudiar. De ahí que desde esta institución se realice un esfuerzo de clasificación, identificando dos tipos de CCA, los de primera generación y los de segunda generación.

Los primeros se definen como *“las agrupaciones espaciales de establecimientos comerciales y de servicios localizadas en los centros urbanos y centros de barrio de las ciudades, y que desarrollan acciones de gestión y promoción conjuntas”*. Para llegar a ser considerados como un centro comercial de este tipo, debe cumplir una serie de requisitos, relacionados con un grado de asociacionismo representativo que le aporte una mínima financiación, poseer una gerencia profesionalizada y una imagen corporativa conjunta, así como desarrollar actividades de promoción, y poseer acuerdos con las entidades locales.

Los CCA de segunda generación son aquellos, que cumpliendo los requisitos de los anteriores, *“han desarrollado un proceso de mejora tanto en servicios ofrecidos a los asociados y al cliente, como en la adecuación urbanístico-comercial, que les permite diferenciarse de la competencia”*. Algunos de los requisitos adicionales se centran en este caso en el tema financiero, se les llega a exigir que al menos el 60% de los comercios existentes formen parte del CCA, y que la financiación privada llegue a una aportación mínima de entre 30 y 40 euros al mes, así como criterios relacionados con la gestión, como cumplimiento de normas de calidad. En lo que se refiere a los acuerdos, se hace especial hincapié en la existencia de un órgano de gestión Mixta Público Privada, que vaya más allá de convenios puntuales, es decir, que trabajen de una forma conjunta real (Aparicio *et al*, 2010a)

A pesar de todos los intentos por delimitar el concepto y la dificultad real de conseguirlo, sí existe consenso en cuanto a que entre los factores claves de la fórmula del CCA, se encuentra el grado de implicación de los empresarios de la zona y la existencia o no de un acuerdo o programa de colaboración público privada, más allá de la existencia de meros acuerdos puntuales entre las administraciones y los comerciantes para desarrollar determinadas actuaciones (Rovira *et al* 2012). Sin embargo y pesar de que ciertamente estos dos elementos son primordiales en las posibilidades de éxito de los centros comerciales abiertos, otro de los elementos clave, tal y como hemos venido señalando en los apartados anteriores, es la financiación de este tipo de estructuras y de sus actuaciones.

Como vemos, en el caso español, incluidos estos CCA de segunda generación que se presuponen los más evolucionados, las estructuras se financian tanto a través de fondos públicos como de aportaciones privadas, pero al igual que en el caso del modelo británico de los TCM, la participación en los mismos por parte del sector privado es voluntaria, lo que a la postre significa que la mayor parte de la financiación de estos proyectos procede de fondos públicos locales, apoyados por las autoridades tanto autonómicas como estatales, así como a través de diferentes programas europeos (Villarejo y Frechoso, 2011). Es decir, comparten el elemento distintivo del modelo TCMs frente al modelo BID. Por lo tanto se reproducen los principales problemas del mismo, la existencia de los *free riders*, la escasa participación de la parte privada, y la falta de un marco de financiación adecuado, que pueda hacer frente a la escasez de financiación pública en los momentos de crisis como los que actualmente atravesamos. El voluntarismo como base del modelo tanto en financiación como en participación real parece insuficiente.

Es por eso, que al igual que en el caso de los TCMs, a pesar de que efectivamente la gestión de muchos centros urbanos ha permitido mantener su vitalidad comercial gracias a las experiencias de los CCAs, y que nadie niega su capacidad de actuación como agente catalizador de muchos procesos de revitalización

comercial, nos encontramos en un momento en el que se considera que el modelo está estancado, obsoleto y que debe evolucionar hacia modelos de colaboración que sean capaces de hacer frente a las nuevas situaciones urbanas (Aparicio *et al*, 2010c; Bratos, 2013; Frechoso y Villarejo, 2011; Rovira *et al*, 2012).

Con este objetivo, tanto desde el ámbito privado como desde el ámbito público se están explorando diferentes opciones, que a partir de soluciones integradoras de lo público y lo privado permita superar los problemas de insuficiencia financiera y favorecer una equidad en las aportaciones de los participantes, es decir se están explorando fórmulas de colaboración con una clara orientación hacia los BIDs (Aparicio *et al*, 2010c; Bratos, 2013; Fruchosa y Villarejo, 2011; Rovira *et al*, 2012).

4.5.2.- Del Centro Comercial Abierto a un nuevo modelo de colaboración público privada. ¿Hacia el modelo BID?

Teniendo en cuenta las premisas reflejadas anteriormente, parece claro que evolución de los Centros Comerciales Abiertos puede seguir, de alguna forma, el camino emprendido por los TCMs británicos en cuanto a la adaptación al modelo BID. Esta idea no es nueva y es recurrente la referencia al mismo en los congresos y jornadas organizadas dentro del sector comercial (Congreso de Centros Históricos en el Siglo XXI, celebrado en Bilbao los días 18 y 19 de febrero de 2012; Congreso Agora, celebrado en Málaga en 2008, entre otros). A pesar de ello, hasta el momento la imposibilidad de la legislación española para apoyar la implantación del recargo obligatorio, característica principal del modelo, dificultaba cualquier aproximación al mismo. Y es que tal y como señala Villarejo (2015 y 2010) desde el punto de vista jurídico, trasladar esa fórmula al ordenamiento jurídico español, implicaría modificaciones legislativas de gran calado (Villarejo, 2015 y 2010).

Sin embargo, esta situación parece que va cambiando y la predisposición de algunas administraciones a estudiar el tema, se ha materializado a través de diversas iniciativas.

Por un lado, en febrero de 2012, se presenta en el parlamento catalán por parte del PSC, la proposición de ley para regular las áreas de promoción urbana (APEU) (Proposició de llei per la qual es regulen les Àrees de Promoció de l'economia Urbana, APEU, Ref: 202MIL15021200054), cuyo objeto era *“crear unas áreas determinadas (APEU) que estarían formadas por los propietarios y los inquilinos de los locales en los que se realice una actividad económica comercial y que se dediquen a promover el desarrollo empresarial y la mejora de un área determinada definida y cerrada, compartiendo los costos para disfrutar de los resultados, mediante el pago de tributo específico”*¹²¹. Es decir, se insta al parlamento catalán a legislar acerca de unas estructuras, denominadas Áreas de Promoción Económica Urbana, APEUs que se asemejan mucho a los modelos BIDs que estamos analizando.

De hecho a lo largo de la proposición se establece la necesidad de determinar quiénes serán los sujetos afectados y la posibilidad de establecer el recargo adicional.

En el caso de la Comunidad de Madrid, también se han llevado a cabo experiencias relacionadas con estos modelos y así en 2014 se plantea la puesta en marcha de un modelo con base en el modelo BID, bajo la denominación de Zonas de Iniciativas Emprendedoras. Esta figura se crea a través de una ordenanza municipal específica, la *“Ordenanza de dinamización de actividades comerciales en dominio público”* (BOAM núm. 7.183 de 9 de junio de 2014¹²²). Dicha ordenanza en su artículo 3, establece que *“Los titulares de locales o actividades económicas de zonas o ejes comerciales de la ciudad de Madrid, con el objeto de promover el establecimiento o*

¹²¹ en <http://oficinaparlamentaria.socialistes.cat/premsa/el-psc-impulsa-el-comerc-de-proximitat>

¹²² BOAM núm. 7.183, de 9 de junio de 2014, en <http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoyVivienda/Urbanismo/PlanDirectorAzca/Ficheros/Anexos/anexo8.pdf>.

ampliación de servicios públicos complementarios que repercutan en la mejora de la actividad económica y comercial de dichas zonas o ejes, podrán constituirse en Asociaciones Administrativas de Contribuyentes en los términos establecidos en la Ordenanza Fiscal Reguladora de las Contribuciones Especiales de 29 de octubre de 2004 para solicitar la ordenación de contribuciones especiales con el objeto de asegurar la financiación de dichos servicios” (BOAM, nº, 7.183)¹²³.

Es decir, en este caso se ha habilitado una figura jurídica desde las ordenanzas municipales para recoger la posibilidad de poner en marcha una obligatoriedad de pertenecía y financiación a un modelo similar al BID, siempre que esta pertenecía se establezca de manera consensuada. Sin embargo todavía no se ha hecho realidad, debido a que la solicitud debe partir del sector privado, y de momento no se ha producido ningún movimiento en este sentido.

En estas mismas fechas, 31 de marzo de 2014, el grupo popular en el Congreso presenta una proposición no de ley en la que insta al Gobierno a legislar en este mismo sentido. En concreto *“El Grupo Parlamentario Popular en el Congreso, al amparo de lo dispuesto en el artículo 193 y siguientes del vigente Reglamento del Congreso de los Diputados, presenta la siguiente Proposición no de Ley para instar al Gobierno a impulsar la gestión de áreas comerciales urbanas, para su debate en la Comisión de*

¹²³ La Ordenanza Fiscal Reguladora de las Contribuciones Especiales de 29 de octubre de 2004 está basada en el Real Decreto Legislativo 2/2004, de 5 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley Reguladora de las Haciendas Locales (ver <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2004-4214&tn=1&p=20110305>)

En los artículos 36 y 37 se contempla la figura de las *“Asociaciones administrativas de contribuyentes”* estableciéndose que *“Los propietarios o titulares afectados por las obras podrán constituirse en asociación administrativa de contribuyentes y promover la realización de obras o el establecimiento o ampliación de servicios por la entidad local, comprometiéndose a sufragar la parte que corresponda aportar a ésta cuando su situación financiera no lo permitiera, además de la que les corresponda según la naturaleza de la obra o servicio”* (Artículo 36, 1). Para poder constituir este tipo de asociación se requiere que exista un acuerdo previo, que debe ser apoyado por la mayoría absoluta de los afectados, siempre que éstos representen los dos tercios de las cuotas que deberían satisfacerse (Artículo 37).

)

Economía y Competitividad” y en este caso se hace referencia expresa al modelo BID americano y a las posibilidades que ofrece el modelo en cuanto a la financiación. En concreto en esta proposición no de ley el Congreso de los Diputados “insta al Gobierno a avanzar en la implantación de modelos de gestión conjunta en las Áreas Comerciales Urbanas de España, tomando como referencia el modelo de los Business Improvement District (BID), desarrollando los programas de incentivos y propiciando todos los cambios normativos que para ello fuese necesario”

En la justificación de esta iniciativa destacan, nuevamente, el aspecto relacionado con la financiación y consideran que los “BIDs no son sólo una estrategia del pequeño comercio frente a la instalación de los «Malls» o los Centros Comerciales en el extrarradio urbano, sino que ofrecen a la administración local un eficaz mecanismo de financiación y de mejora de los servicios prestados en el área sin necesidad de elevar los impuestos generales”¹²⁴.

Al mismo tiempo, el interés por este formato es claro en otras comunidades autónomas, tal y como se desprende de las experiencias presentadas en las jornadas organizadas por la Asociación de Gerentes de Centros Urbanos (AGECU) el 2 de junio de 2014 en Valencia, bajo el título “¿Qué hay de los BIDs? Abriendo el camino a un nuevo marco jurídico para la gestión público privada de los centros urbanos”¹²⁵.

En dichas jornadas, además de las iniciativas de Madrid y Cataluña, se presentó también un proyecto de implantación de este tipo de fórmulas en Euskadi, en donde se está desarrollando un proyecto que recoja la posibilidad de implantación de un modelo de colaboración público privada que permita la evolución de las plataformas

¹²⁴ En http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/BOCG/D/BOCG-10-D-431.PDF, (p.18-19)

¹²⁵ Ver programa de las jornadas en <http://www.pateco.es/administracion/ficheros/Folleto%20Jornada%20BIDs%20AGECU%20avance6.pdf>

de colaboración que existen en la actualidad, tal y como se desprende de las palabras del Director de Comercio del Gobierno Vasco. Jon Andoni Zárate¹²⁶.

Y ya como último y reflejo del interés por la figura de los BIDs, destacamos el borrador del Anteproyecto de Ley para la Dinamización de las Áreas Comerciales Urbanas (Pellicer, 3 de julio de 2014) que es presentado en julio de 2014 por parte del Gobierno Central. En él se desarrolla la normativa para la puesta en marcha de las denominadas Áreas Comerciales Urbanas (ACU), que es la fórmula elegida para la implantación de los BID en España. Este borrador presenta un modelo similar pero, a diferencia de los analizados anteriormente, en los que los implicados, bien propietarios de los locales o empresarios del área, abonaban una tasa extra para sufragar las mejoras, el Ministerio de Economía propone que en España esas entidades se financien mediante una bonificación en el IBI de hasta el 95%, cuyo importe revertirá en las actuaciones en las áreas afectadas.

En este primer borrador se explícita la función de las comunidades autónomas que serán las encargadas de fijar el procedimiento para el desarrollo de estas entidades y la estructura de las mismas. Estas entidades deberán cumplir tres requisitos: estar delimitadas territorialmente en un *“área urbana de mercado carácter comercial y atractivo para los consumidores”*, disponer de una *“oferta de servicios y ocio diversificada”* y contar con una *“imagen comercial y de gestión única”*

Los Ayuntamientos, por su parte, se encargarán de acordar *“servicios y actividades complementarias a desarrollar”*, su presupuesto y su régimen de financiación”.

¹²⁶ Además de la presentación en este foro del proyecto que se quiere poner en marcha en Euskadi, se ha mantenido una entrevista personal con Jon Andoni Zárate el 17 de junio de 2014, en la cual se ha obtenido información acerca de las ideas básicas de este proyecto.

En el mismo entorno se pudieron escuchar las aportaciones de dos expertos desde el ámbito jurídico, Juan Alfonso Santamaría y Helena Villarejo Galende. Esta última, formó parte del comité de expertos convocados por el Gobierno central para estudiar el tema en el año 2012.

Dentro las funciones que tendrán las ACU encontramos, entre otras, acciones relacionadas con la seguridad pública y sus instalaciones, la gestión de la ocupación de locales comerciales, actuaciones urbanísticas para favorecer la “accesibilidad” y el “estacionamiento”, la colaboración en la conservación del patrimonio histórico y artístico, la instalación de “equipamiento urbano para atraer visitantes” o actividades culturales y deportivas.

Uno de los aspectos destacados en esta propuesta es que la participación en las ACUs, es decir los colectivos que financian y que gestionan el área comercial urbana, se limita a los comerciantes, excluyendo tanto al sector hostelero como a otros colectivos urbanos.

La presentación de este anteproyecto no ha estado exento de críticas, y así tanto la fórmula de financiación elegida, bonificación frente a recargo adicional, como la actividades principales de los ACUs, que pasarían a participar en funciones de seguridad y gestión de un espacio público, así como la exclusión de los sectores mencionados, han sido motivo de controversia dentro del sector (Caballero, 2014; Pellicer, 2014)¹²⁷.

Es por eso que nos parece el momento adecuado para realizar nuestra aportación a un tema de tanta actualidad, planteando un modelo que sirva para estructurar esta colaboración en el ámbito urbano. Ciertamente parece que la base del mismo puede ser el modelo BID. Sin embargo compartimos con Villarejo (2015 y 2010) ciertas cautelas en su extrapolación al caso español, ya que el entusiasmo que genera, en cuanto a la mejora de la financiación y la participación del sector, no puede hacernos olvidar los problemas que hemos ido destacando en el análisis de las experiencias estadounidenses, canadiense, británicas y alemanas.

¹²⁷ En http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/07/01/actualidad/1404238815_292007.html y http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/07/01/actualidad/1404238815_292007.html;

La utilización de un modelo basándose únicamente en experiencias urbanas exitosas, no puede hacerse de forma automática, fijándose exclusivamente en las ventajas del mismo, o incluso empujados por cierto efecto contagio de la tendencia que se aprecia a nivel europeo hacia el mismo¹²⁸. “En la práctica legislativa es extremadamente común el trasplante de normas individuales o de una buena parte de un sistema jurídico de un país a otro” (Villarejo, 2015 y 2010). Sin embargo eso no significa que se ajusten al sistema jurídico o a las instituciones existentes en el país.

Es por todo ello por lo que proponemos un análisis reflexivo y ágil a la vez, sobre la forma de desarrollar estas estructuras con las modificaciones legislativas pertinentes, pero siempre adecuadas a la idiosincrasia autóctona.

Como resumen final del análisis realizado en este capítulo y como punto de partida al planteamiento de un modelo, consideramos que éste debería tener en cuenta ciertas **condiciones** como son los siguientes:

.- Debe basarse en lo que hemos considerado una colaboración real, colaboración participativa.

.- El modelo debe recoger la visión holística de la ciudad incluyendo las aportaciones del mayor número de agentes posibles. Aunque esté liderado por un sector en concreto, este sector debe ser capaz de aglutinar las aportaciones de sectores ajenos. Las aportaciones de agentes influyentes en el área, aunque no sean posteriormente los contribuyentes del proyecto son también imprescindibles. Esto es importante no sólo para el inicio del proyecto sino para su evolución futura (Rovira, *et al*, 2012).

¹²⁸ En este sentido, Asworth (2008) realiza unas apreciaciones respecto al análisis de experiencias urbanas, y es que efectivamente, lo más habitual es analizar las experiencias exitosas en el ámbito urbano y sin embargo se podría aprender mucho más de las experiencias que hayan fracasado, pero el problema es que ninguna ciudad se presta a darlas a conocer fácilmente.

.- Existencia de una visión conjunta y compartida de las necesidades del área sobre el que se vaya a actuar.

.- Es necesario el apoyo de las administraciones públicas y si es necesario el asesoramiento de técnicos expertos.

.- La gestión del área afectada no puede perjudicar la evolución estratégica y cohesionada de la ciudad.

.- Las administraciones públicas deben ser capaces de compartir la gestión del área afectada, pero sin perder en ningún momento su participación en la gestión del proyecto. Las actuaciones son sobre un espacio público, que es competencia de las administraciones locales.

.- Los servicios prestados por las estructuras, no pueden convertirse en sustituto de los servicios públicos. Las estructuras resultantes no pueden sustituir a las administraciones públicas. Se trata de *“suplementar no de suplantar”* (Villarejo, 2010, p. 62).

.- Debe existir una aceptación mayoritaria del modelo por parte de los agentes afectados.

.- Debe existir una planificación y presupuesto concretos de las actuaciones previstas de la estructura gestora.

.- Los objetivos o metas que se planteen deben ser realistas y conocidos por todos.

.- Es conveniente aprovechar estructuras de colaboración preexistente, tanto por la experiencia que supone, como por la no proliferación constante de nuevas estructuras.

Como vemos, es imprescindible que los modelos de colaboración existentes evolucionen hacia nuevas fórmulas y la misma no se puede dilatar en el tiempo. Esto

no significa la implantación de nuevas fórmulas sin la reflexión ni el consenso suficiente y la consideración de las características propias de cada municipio. Es por eso que de forma previa a la presentación de un nuevo modelo por nuestra parte, vamos a analizar la realidad que rodea a los procesos de colaboración y a los centros comerciales abiertos existentes en la actualidad.

En los próximos capítulos presentamos los resultados de la investigación realizada sobre la colaboración público privada y los centros comerciales abiertos en España. Ello nos ha permitido realizar un diagnóstico de la situación, y utilizando la metodología del estudio de casos, estudiar la realidad de algunas experiencias exitosas en procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas.

Para llevar a cabo este estudio y, a partir del proceso de revisión bibliográfica llevado a cabo hasta el momento, se han formulado una serie de proposiciones de partida que han sido la base del estudio empírico y que resumimos de la siguiente forma:

P1: Las variables relacionadas con factores organizacionales son claves en el éxito de las plataformas de colaboración (importancia de variables organizacionales).

P2: La existencia de una plataforma de colaboración público privada permite mejorar las relaciones entre ambos colectivos (buenas relaciones debido a la plataforma).

P3: La colaboración público privada en España se ha basado en el modelo de Centro Comercial Abierto (el CCA como referencia en el ámbito español).

P4: El modelo de Centro Comercial Abierto representa una forma de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes real, más allá de colaboraciones puntuales basada en la financiación de proyectos concretos (el CCA, modelo de colaboración real).

P5: Los modelos de colaboración más evolucionados deberían representar los intereses de colectivos pertenecientes a actividades económicas desarrolladas en los entornos urbanos además de las comerciales (modelo evolucionado con representación plurisectorial).

P6.- La financiación de las plataformas de colaboración público privada debe ser revisada, estudiando la posibilidad de una mayor participación de la parte privada que permita su autofinanciación al margen de las ayudas públicas (necesidad de revisar la financiación).

P7: El modelo de Centro Comercial Abierto, debe evolucionar para poder servir como modelo de colaboración entre administraciones y comerciantes, si quieren hacer frente a las necesidades del entorno urbano (necesidad de evolución del modelo CCA).

Para llevar a cabo el estudio, procederemos a entrevistar a las gerencias de seis plataformas de colaboración público privada con un doble objetivo¹²⁹:

Por un lado conocer aquellas características o variables compartidas entre todas ellas, y que pueden ser consideradas como claves para el desarrollo de experiencias de colaboración exitosas.

Por otro, conocer la opinión de un conjunto de expertos, en relación a la necesidad de evolución de los modelos de colaboración actual hacia sistemas más adaptados a la realidad.

Esta información será contrastada con la investigación realizada hasta el momento. Con los resultados que obtengamos, se procederá a plantear el modelo de colaboración que en nuestra opinión, debería ser capaz de dar respuesta a las necesidades de la ciudad y de su comercio.

¹²⁹ En el siguiente capítulo, se analiza en profundidad la forma en la que se ha llevado a cabo el estudio de casos

**CAPITULO 5.- EL MÉTODO DEL ESTUDIO DE CASOS COMO BASE DEL
PLANTEAMIENTO DE UN MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICO
PRIVADA ENTRE LAS ADMINISTRACIONES Y EL COMERCIO**

CAPITULO 5.- EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA PARA DISEÑAR UN MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA ENTRE LAS ADMINISTRACIONES Y EL COMERCIO

5.1.- INTRODUCCIÓN

El análisis llevado a cabo hasta el momento nos ha permitido demostrar la importancia del sector comercial urbano en la competitividad de la ciudad (Capítulo 2) y la necesidad, por tanto, de que sus representantes institucionales sean parte activa de los procesos de planificación estratégica. Para que esta participación sea una realidad es necesario que se desarrolle en un marco de colaboración público privada (Coaffe, 2004; Hastings, 1999 y 1996; Hemphill *et al*, 2006; Houghton, 2013; Jacobson y Ok Choi, 2008; Kernaghan, 1993 Ysa, 2004; Lowe, 2008; Robinson y Shaw, 2001; Warnaby *et al*, 2004) en el que el sector comercial sea uno de los protagonistas.

Sin embargo esta necesaria colaboración entre el sector privado, en concreto de los comerciantes, y las administraciones públicas, no es fácil y su éxito requiere de grandes esfuerzos por ambas partes. El propio concepto no tiene siempre connotaciones positivas, y dentro de la realidad analizada, nos podemos encontrar con experiencias muy diversas, algunas de las cuales pueden no cumplir el objetivo último de los procesos de colaboración objeto de este trabajo, que no es otro que posibilitar la revitalización comercial de la ciudad y por ende la revitalización y la competitividad de la misma.

Por todo ello en el capítulo 3 hemos analizado cuáles son las diferentes formas de colaboración que podemos encontrar en el ámbito urbano y nos hemos decantado por los procesos de colaboración público privada *reales*, que hemos denominado "*participativos*" (Kernaghan, 1993, Ravenscroft, 2000). La clasificación

de este tipo de procesos de colaboración como *reales - participativos*, se basa en la existencia de un trabajo conjunto de ambas partes desde el momento inicial. Y en ellos el sector comercial, debe ocupar un papel protagonista, tanto como representante de una actividad económica en el ámbito urbano, como por su capacidad de actuar como impulsor de la inclusión de otros agentes urbanos en el proceso de colaboración.

Así bajo esta fórmula de colaboración, tanto las administraciones como el sector comercial toman las decisiones de manera conjunta y son capaces de compartir tanto los recursos financieros, como la información y las fórmulas de trabajo, para poder compatibilizar sus intereses, cediendo incluso parte de su autonomía. Es este tipo de colaboración, que debe caracterizarse también por una alto grado de flexibilidad para adaptarse a los cambios del entorno, el que consideramos que hará posible que emerjan las sinergias deseadas de un proyecto común (Albizu *et al*, 2005; Ahlqvist, 2005; Ball *et al*, 2003; Hastings, 1996; Kaivani *et al*, 2002; Kernaghan, 1993; Pascual, 2005; Pascual, 1999; Ravenscroft, 2000; Raventos, 2000; Rieckmann, 2000, *cit en* Friedmann, 2003; Rhodes *et al*, 2003; Stewart, 2006; Tomalin y Pal, 1994; Van den Berg y Braun, 1999; Ysa, 2004).

Dada la heterogeneidad de realidades urbanas existentes, no existe un modelo universal a través del cual poner en marcha un proceso de colaboración público privada de este tipo y garantizar que sea exitoso. El desarrollo de estos procesos, tal y como hemos analizado en el capítulo 3 de este trabajo, no es una labor sencilla. La posibilidad de que los agentes implicados, administraciones y comerciantes, sean capaces de que lleguen a “buen puerto” y se materialicen en organizaciones concretas, dependerá de un conjunto de factores organizacionales tales como los recursos financieros existentes para el proyecto de colaboración (Hayes, 2002; McWilliams, 2013; Murtagh, 1999; Stone; 2001; Ysa, 2004), el tipo de participantes (Albizu *et al*, 2005; Dunleavy *et al*, 2006; Hemphill *et al*, 2006;.Kjaer, 2003; Robbins *et al*, 2013; Robbins y Judge, 2013; Rodhes *et al*, 2003; Ysa, 2004), la existencia de un proyecto realmente compartido entre las partes (Albizu *et al*,

2005; Erakovich y Anderson, 2013; McWilliams, 2013; Robbins y Judge, 2013), así como de una confianza, tanto en el proyecto de colaboración como entre ellos (Coca *et al*, 2008; Hayes, 2002; Huemer, 2013; Robbins *et al*, 2013; Ysa, 2004), la presencia de un liderazgo adecuado (Albizu *et al*, 2005; Ball *et al*, 2003; Bass, 1985; DOE, 2007; Fernández Güell, 1997; Ford y Green, 2012; Hanson, 2009; Hasting, 1999; Hemphill *et al* 2006; Hemphill *et al*, 2006; Hersey y Blanchard, 1977; Hersey *et al*, 2001; Kreutz, 2009; Llarch y Mathew, 2000; Lacoursiere, 1980; MacWilliams, 2013; Pascual, 2002; Rae, 2013; Raventos, 2000; Rodhes *et al*, 2003; Ruffin, 2008; Stone, 2001; Stonner *et al*, 2013; Van den Berg, 1999; Ysa Figueras, T., 2004), la cultura de colaboración que existe en el entorno (Aars *et al*, 2013; Albizu *et al*, 2005; Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Brunet y Vidal, 2008; Casado, 2004; Hanson, 2009; Hervé-Van, 2001; Kreutz, 2009; Lluch, 1999; Marrero, 1999; Molinillo y Parra, 2001; Rio y Chamusca, 2014; Robbins y Judge, 2013; Thomas y Bromley, 2003; Ysa, 2004), o las fórmulas de trabajo elegidas (Albizu *et al*, 2005; Catney *et al*, 2008; Hayes, 2002; Kjaer, 2003; Lowe, 2008; Pascual, 1999; Rhodes *et al*, 2003; Robbins *et al*, 2013; Rodhes *et al*, 2003; Ven den Berg *et al*, 1999; Ysa, 2004), entre otros.

Pese a no existir un modelo universal de colaboración público privada, sí podemos encontrar modelos que son aceptados por los expertos como referentes de colaboración entre administraciones y comerciantes y que pueden servir como base para desarrollar modelos participativos adaptados a las características de los diferentes entornos urbanos. Así y teniendo en cuenta los factores mencionados, hemos identificado dos modelos concretos de colaboración: el modelo americano de los *Business Improvement Districts* (BIDs) y el modelo británico como referente europeo, *Town Centre Management* (TCMs). En el caso español, hemos analizado los denominados Centros Comerciales Abiertos (CCA), que utilizan como referente en el modelo británico de los TCMs.

En los tres modelos, nos encontramos ante organizaciones, que basándose en la colaboración entre administraciones y comerciantes, actúan en el ámbito

urbano, bajo el modelo de las cuatro Aes (*Accessibility* – accesibilidad; *Attraction* – atracción; *Amenities* – actividades de animación y *Action* – acción/gestión) puesto en marcha por el *British Department of the Environment* (DoE, 1994), con el fin de mejorar la revitalización comercial de un área en concreto.

Como ya definíamos en el capítulo 4, los *Business Improvement Districts* (BIDs) son organizaciones sin ánimo de lucro que agrupan a los propietarios de los locales y/o comerciantes de un área delimitada geográficamente (generalmente el centro de la ciudad) y que son autorizadas por las administraciones públicas para gestionar de forma privada los servicios públicos adicionales de dicha zona, tales como campañas de marketing, animación, limpieza o seguridad, entre otros; todo con el objetivo de revitalizar el centro urbano. Para ello abonan, obligatoriamente, una tasa adicional a los impuestos generales, que es recaudada por las Administraciones y transferida a la organización íntegramente (Donaghy *et al*, 2013; Hoyt y Gopal, 2007; Padilla *et al.*, 2009; Rovira *et al*, 2012; Ruffin, 2008; Villarejo, 2010; Warnaby, 1998; Ysa, 2004 y 2007; Zorrilla *et al.* 2003).

Los *Town Centre Management* (TCMs) son organizaciones en las que el comercio urbano vinculado a un entorno, junto con la Administración pública, trabajan de forma conjunta en la dinamización comercial del área a través de actividades de animación o prestación de servicios. La pertenencia es voluntaria y la financiación, teóricamente, es compartida entre las administraciones y el sector privado (Coca *et al*, 2008; De Nisco *et al*, 2008; Medway *et al*, 1999; Medway *et al*, 2000; Molinillo, 2001; Pal y Sanders, 1997; Tomalin y Pal, 1994; Warnaby *et al*, 1998; Ysa, 2004).

Las características de los TCMs y de los BIDs, junto con aquellos aspectos que generan controversia en ambos modelos, han sido analizadas en profundidad en el capítulo 4 de este trabajo. En concreto hemos abordado el origen de los procesos de colaboración, los participantes en la organización, los órganos gestores, la procedencia de su financiación, los pasos seguidos para su puesta en

marcha, la configuración de las fórmulas de trabajo y de la toma de decisiones, los campos de actuación de ambos modelos, el grado de voluntariedad a la hora de pertenecer y por lo tanto de financiar la organización y sus actividades por parte del sector privado (ver tabla 4.2).

Dentro de las características analizadas, como ya poníamos de relieve, consideramos que el grado de voluntariedad en la pertenencia a este tipo de organizaciones, es una de las que determina o incluso puede ser la causa de las principales diferencias entre los TCMs y los BIDs.

Tal y como se describe a lo largo del capítulo 4, en el caso de los TCMs y los CCAs la adhesión es voluntaria y por lo tanto la aportación financiera de los participantes potenciales también. Sin embargo en los BIDs, tras un periodo de información sobre la implantación de este tipo de estructuras de colaboración, el sistema debe ser aceptado por todos los afectados ya que, una vez que se implante, todos los representantes del sector privado del área delimitada están obligados a pertenecer y por lo tanto a financiar, durante un periodo de tiempo determinado, este tipo de organizaciones y sus actividades. Para ello se convoca un proceso de consulta que culmina con una votación. En caso de que el sentido de la votación sea positivo, las administraciones públicas, tras la aceptación del sistema, se limitan a fijar una cuota financiera, a recaudarla y a hacer llegar a los gestores privados del área afectada la financiación de la que disponen y serán estas organizaciones las que gestionen el área concreta para la que se cree el BID.

En los TCMs y en los CCAs, la voluntariedad en la pertenencia provoca que exista una tendencia a la falta de implicación por parte del sector privado. Así, estas estructuras deben enfrentarse al problema de la existencia de los denominados *free riders*, comerciantes que sin pertenecer a la organización y que por tanto no participan financieramente en ella, sí se benefician de sus actuaciones. Al mismo tiempo, la escasa implicación del sector privado aboca a este tipo de organizaciones a una dependencia casi exclusiva de los fondos

públicos frente a las posibilidades de autofinanciación que poseen los BIDs, puesto que todos los participantes están obligados a participar financieramente en la organización a través de la cuota establecida.

En el caso europeo, esta realidad de falta de financiación privada junto a un entorno económico desfavorable, que se caracteriza por una disminución de las ayudas públicas, ha provocado una evolución de los procesos de colaboración basados en el modelo de los TCMs hacia el modelo BID. Así los BIDs, nacidos en Canadá y adoptados, con variaciones sobre el mismo, de forma general en EEUU en un primer momento, han llegado a Europa y es el modelo hacia el que están dirigiéndose las experiencias en nuestro continente. Alemania, Reino Unido, Italia, Suecia, entre otros, son ejemplos de países en cuyas ciudades se han desarrollado estos modelos de colaboración que han tenido como base el modelo BID. La adaptación del modelo BID en algunos de estos países, concretamente el caso alemán y el británico, han sido analizados también en el capítulo 4 con el objetivo de detectar los beneficios y los aspectos que generan controversia en cada uno de ellos.

La situación en España no es ajena a la necesidad de evolución, y por ello al igual que en el caso de los TCMs, existe un consenso entre los expertos en considerar que el modelo CCA necesita evolucionar hacia formas de colaboración que se adapten a las nuevas circunstancias del entorno (Aparicio *et al*, 2010c; Bratos, 2013; Frechoso y Villarejo, 2011; Rovira *et al* 2012), tal y como concluíamos en el capítulo anterior.

De ahí que nuestro objetivo sea el de plantear un modelo de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes, que permita esa necesaria evolución respecto a los modelos existentes. El planteamiento de este modelo se basa en las conclusiones obtenidas análisis realizado hasta el momento en este trabajo, y considera al mismo tiempo las experiencias desarrolladas en el ámbito europeo. De hecho, y aunque la tendencia en Europa se ha decantado hacia el modelo BID, la

revisión desarrollada en los tres capítulos anteriores nos lleva a plantear un modelo más allá de una simple extrapolación de los existentes en la actualidad. El objetivo es que el modelo que presentemos permita por un lado, superar la situación de estancamiento del modelo de los CCAs y, por otro, no caer en algunos de los problemas de los que adolece el modelo de los BIDs. Y es que los beneficios que suponen, en cuanto a la mejora de la financiación y la participación del sector, no están exentos de controversia en cuanto a la posible tendencia que pueden suponer a la gestión privatizada de los espacios públicos aspecto que hemos destacado en el análisis de las experiencias estadounidenses, canadiense, británicas y alemanas (Villarejo, 2010).

Consideramos que este modelo, tal y como se ha planteado en el capítulo 4 deberá cumplir las siguientes condiciones:

- Debe basarse en lo que hemos considerado una colaboración real, colaboración participativa.

- El modelo debe recoger la visión holística de la ciudad incluyendo las aportaciones del mayor número de agentes posibles. Aunque esté liderado por un sector en concreto, este sector debe ser capaz de aglutinar las aportaciones de sectores ajenos

- Existencia de una visión conjunta y compartida de las necesidades del área sobre el que se vaya a actuar.

- Es fundamental el apoyo de las administraciones públicas y si es necesario el asesoramiento de técnicos expertos.

- La gestión del área afectada no puede perjudicar la evolución estratégica y cohesionada de la ciudad.

.- Las administraciones públicas deben ser capaces de compartir la gestión del área afectada, pero sin perder en ningún momento su participación en la gestión del proyecto.

.- Los servicios prestados por la estructura de colaboración no pueden convertirse en sustituto de los servicios públicos. Las estructuras resultantes no pueden sustituir a las administraciones públicas. Se trata de “*suplementar no de suplantar*” (Villarejo, 2010, p. 62).

.- Debe existir una aceptación mayoritaria del modelo por parte de los agentes afectados.

.- Debe existir una planificación y presupuesto concretos de las actuaciones previstas de la estructura gestora.

.- Los objetivos o metas que se planteen deben ser realistas y conocidos por todos.

.- Es conveniente aprovechar estructuras de colaboración preexistente, tanto por la experiencia que supone, como por la no proliferación constante de nuevas estructuras.

Para construir un modelo con tales premisas optamos por aplicar una metodología cualitativa, en concreto el estudio de casos. A continuación, justificaremos la utilidad de esta metodología para la investigación que estamos presentando.

5.2.-VALIDEZ DE LAS METODOLOGÍAS CUALITATIVAS. EL MÉTODO DEL ESTUDIO DE CASOS

A la hora de seleccionar el método para desarrollar nuestra investigación, tenemos que considerar que la elección puede determinar, bien de forma explícita o implícita, la calidad de la investigación y por lo tanto de los resultados que se obtengan de ella (Arias, 2003; García *et al*, 2007). La elección dependerá del problema que estemos analizando, los objetivos que nos planteemos y de las condiciones que rodeen al desarrollo de la investigación (Rodríguez Castellanos *et al*, 2005).

Partiendo de esta premisa, consideramos, siguiendo las propuestas de Fernández Pirla (1974, p.15) que la fórmula seleccionada debe permitirnos alcanzar dos objetivos:

.- Aportar una visión de la realidad que responda a una interpretación verdadera de la misma.

.- Ofrecer un conjunto de propuestas o sistema de trabajo capaz de asegurar soluciones a los problemas planteados.

En nuestro caso deberá posibilitar una presentación realista de los procesos de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones en el ámbito urbano, y a partir de ahí el planteamiento de un modelo de actuación que permita alcanzar los objetivos de impulso a la actividad comercial, al tiempo que solucione los problemas a los que se enfrenta este tipo de colaboración. O lo que es lo mismo, el método elegido hará posible que lleguemos a formular un modelo que explique el “*comportamiento y el equilibrio interno*” (Rodríguez Castellanos *et al.*, 2005, p.150) de la colaboración, considerando la relación con el entorno que le rodea, es decir, con todos aquellos agentes con influencia en la actividad urbana. Todo ello, sin olvidar que el análisis tiene que ser dinámico, para que refleje las variaciones económicas y sociales que forman parte de un entorno urbano cambiante; ya que tal y como expone Soldevilla (1995, p.44) “*el fenómeno sólo puede ser captado en su singularidad cuando*

se consideran simultáneamente las variables y los supuestos dentro de su totalidad cambiante e indivisa". Y es que el modelo de colaboración que queremos plantear, no puede desligarse ni entenderse de manera aislada, y se ve influido por el entorno económico en el que se encuentra, la evolución de la ciudad, de las administraciones públicas, de los comerciantes y de todos aquellos agentes que interactúan en el entorno urbano.

Con el objetivo de que nuestra metodología responda a los parámetros especificados, nos hemos decantado por la utilización de una metodología cualitativa, en concreto la metodología de estudio de casos. La justificación de esta decisión, se explicará en los siguientes subapartados. En el primero de ellos, analizaremos los requisitos que debe cumplir una investigación cualitativa para asegurar su calidad científica y posteriormente defenderemos la utilización de estas metodologías y en concreto las metodología del estudio de casos para abordar nuestra investigación¹³⁰.

5.2.1.- Validez de las metodologías cualitativas

Ciertamente no podemos ignorar la tendencia a cuestionar la validez de las metodologías cualitativas frente a las cuantitativas (Gumesson, 2010, Villarreal y Landeta, 2010, Villarreal, 2011), justificándose, generalmente, estas reticencias en la mayor objetividad, fiabilidad, validez y representatividad que se presupone a estas últimas¹³¹.

¹³⁰ El Estudio de casos como metodología de investigación no debe ser confundida con el "método del caso" como herramienta pedagógica, cuyo objetivo es acercar la realidad empresarial a las aulas, y analizar un elemento en concreto en una empresa fomentando así la discusión y el debate (Bonache, 1999; Castro, 2010).

¹³¹ Consideramos que la necesidad de justificar la validez de las metodologías cualitativas en su aplicación a la investigación, tal y como ha hecho Villarreal (2007) y posteriormente Bañales (2014) y Zabalza (2008) basándose en sus aportaciones, no debería considerarse desde un punto de vista negativo, ya que esta justificación ha supuesto un análisis y presentación pormenorizada del proceso de investigación seguido lo que no ha hecho sino mejorar la rigurosidad en su aplicación.

Lógicamente no compartimos estas reticencias; consideramos que existe una complementariedad entre ambas metodologías (Gumesson, 2000), cuantitativas y cualitativas, y que cada una de ellas es el reflejo de las diferentes formas de acercarse a la realidad, de las posibles estrategias para contrastar hipótesis y desarrollar teorías científicas (Villarreal, 2007; Villarreal y Landeta, 2010; Yin, 1989) y de los objetivos de la investigación.

Tal y como señalan Cepeda (2006) y Villarreal (2007) la validez de las diferentes metodologías debe medirse por el carácter científico que aporten a la investigación. Y para saber si el trabajo es realmente una investigación científica de calidad hay que analizar si posee rigor (Cornejo y Salas, 2011) para lo cual se requiere una rigurosidad y justificación en el desarrollo de la investigación (diseño de la investigación, recolección de datos, análisis de datos, elaboración y presentación de los resultados). Es decir, se considerará el rigor del proceso mismo de investigación, haciendo necesario que el investigador destaque y documente todo lo que va sucediendo en el proceso, fundamentando las decisiones que se hayan tomado en el transcurrir del mismo (Cornejo y Salas, 2011).

Este esfuerzo por parte de los investigadores favorecerá, como veremos a continuación, el cumplimiento de los criterios de *fiabilidad o confiabilidad y validez* (Bañales, 2014; Cepeda, 2006; Riege, 2003; Fong, 2002, 2005; Martínez, 2006 y Villarreal, 2007) que son los criterios aceptados como garantía del carácter científico de las investigaciones cualitativas.

La fiabilidad/confiabilidad está relacionada con el término fiabilidad en los estudios cuantitativos y mide el grado en el que estudio puede ser reproducido por otros investigadores en las mismas condiciones y verificar los resultados. La

En este sentido, queremos destacar el apoyo que ha supuesto para esta investigación contar con el trabajo y la colaboración, del profesor Oskar Villarreal (Villarreal, 2007); trabajo que ha servido a su vez de base para los estudios realizados por Bañales (2014) en las cuestiones metodológicas que estamos abordando. Estos últimos nos han ayudado asimismo en nuestro estudio, ya que el área de investigación para la que ha utilizado esta metodología la autora, los modelos de gestión de calidad a las ciudades, se relaciona en muchas ocasiones con nuestro objeto de estudio.

confiabilidad garantizará por tanto que cualquier investigador que siga los mismos procedimientos y evidencias llegará a conclusiones similares (Villarreal, 2007). Para garantizar esto, Yin (2009) recomienda que se proceda a un registro detallado y sistemático del proceso de recogida, análisis e interpretación de los datos. Es por eso que conviene describir detalladamente el objetivo de la investigación, las causas que han llevado a la selección de los participantes en el estudio, la forma y el periodo en la que se han recogido los datos así como el análisis y transformación que se ha llevado a cabo de los mismos (Thomas y Magilvy, 2011). Por último deberá facilitarse el acceso a esa información por parte de la comunidad científica (Villarreal, 2007).

En cuanto a este acceso, podemos pensar que la gran cantidad de información que maneja el investigador con estas metodologías, una de las críticas más habituales a la metodología del estudio de casos, puede dificultar dicha accesibilidad por parte de esta comunidad científica (Villarreal, 2007). Sin embargo tal y como señalan Villarreal y López de Guereño (2014) las actuales tecnologías de la información y comunicación pueden evitar este problema, en la medida en la que por un lado facilitarán la gestión y el tratamiento de esta información, y por otro su difusión. La utilización de plataformas digitales abiertas al público puede favorecer esta labor de verificación. Asimismo tal y como recomiendan Cornejo y Salas (2011), la existencia de foros de investigación donde poder compartir y favorecer la discusión crítica puede ser una forma de incidir en esta variable.

Por validez entendemos el grado en el que el resultado obtenido de la investigación es el adecuado (Martínez, 2006), es decir el valor explicativo de la teoría/resultado que surge de la investigación (Villarreal, 2007, Bañales 2014). Este valor explicativo de la investigación se puede analizar desde una triple perspectiva: validez de constructo, validez interna y validez externa.

La validez de constructo analiza la verosimilitud existente entre los datos obtenidos y la correcta presentación de los conceptos estudiados (Martínez, 2006), o hasta qué punto los datos obtenidos miden adecuadamente el

concepto estudiado (García *et ál*, 2007). Se trata de garantizar que se han evitado juicios de valor de los investigadores/as y que por tanto los resultados obtenidos son válidos (Castro, 2010). Para ello se recomienda que tanto las fuentes como los métodos de recopilación de las evidencias sean muy diversas (Yin, 2009), de tal forma que se garanticen las conclusiones. Estos es lo que se denomina triangulación.

La validez interna mide la capacidad de la investigación de demostrar de forma empírica que la explicación o teoría propuesta es consistente con la observación empírica (Villarreal, 2007). Para ello se requiere el establecimiento y justificación de que las relaciones causa efecto a las que se ha llegado son correctas y se basan en la comprensión de las razones teóricas y reales que los sustentan. Para garantizar esto se requiere que se describa muy detalladamente todos los patrones planteados, se descarten posibles interpretaciones alternativas (Poortman y Schildkamp, 2012) se aporten argumentos, información suplementaria, verificaciones de la información aportada por los participantes y que las interpretaciones del investigador sean reconocidas por los participantes como representaciones exactas de sus experiencias (Thomas y Magilvy, 2011). Todo ello favorecerá si no la eliminación, sí la reducción del nivel de subjetividad de la investigación.

Y por último la *validez externa o transferibilidad*, analiza el grado de generalización de las teorías aportadas por los estudios cualitativos. Esta posibilidad de generalización es una de las carencias señaladas por algunos autores hacia este tipo de metodologías tal y como señalan, Bañales (2014), Martínez (2006), Villarreal, (2007), Villarreal y Landeta (2010) y Yin (1998), entre otros. Sin embargo el propio objetivo de las metodologías cualitativas explica esta situación. Y es que su finalidad no reside en la generalización de unos resultados a partir de una serie de mediciones probabilísticas, sino en la comprensión de las causas por las que suceden un fenómeno y en la generación de una teoría, que pueda ser utilizada, transferida, a otros contextos. La

generalización buscada, no es por tanto *estadística*, sino una generalización *analítica*¹³².

Es por eso, que tal y como señalan Villarreal y Landeta (2010) haciendo referencia a los estudios de Maxwell (1998), sean muchos los autores que prefieran utilizar el término transferibilidad (Bañales 2014; Maxwell, 1998; Noreña, Alcaraz-Moreno, Rojas y Rebolledo-Malpica, 2012; Polit y Beck, 2010; Thomas y Magilvy, 2011; Villarreal, 2007; Villarreal y Landeta, 2010; Villarreal 2011) frente al de generalización¹³³.

Este concepto de transferibilidad tiene en cuenta que los objetos o fenómenos estudiados se explican en relación a un momento, a una situación de contexto y a unos participantes concretos en la investigación. Esto supone que esta capacidad de transferencia puede darse por un lado, cuando las condiciones teóricas bajo las que se extrajeron los resultados sean similares a las de la nueva situación.

La forma de conseguir que nuestra investigación cumpla este criterio exigirá que se incluya en el estudio abundante información sobre las personas, organizaciones, lugar, contexto, cultura, etc. en los que se ha realizado el estudio (Johnson, 1997; Noreña *et al*, 2012; Poortman y Schildkamp, 2012). Como vemos, el cumplimiento de estas condiciones de confiabilidad y validez, tanto interna, como externa (transferibilidad) y de constructo, tienen como objetivo dotar del máximo rigor posible a la investigación¹³⁴.

¹³² Sería un error considerar que el número de casos estudiados en un trabajo cualitativo es equivalente a la muestra en las investigaciones cuantitativas, ya que el objetivo en los cualitativos "*es ampliar y generalizar teorías, no enumerar frecuencias*" (Fong, 2008).

¹³³ Noreña *et al* (2012) utilizan también el término *aplicabilidad* que en nuestra opinión es igual de válido, pero que no lo hemos usado en este trabajo, ya que de manera general en la bibliografía sobre el tema se opta por el de *transferibilidad*.

¹³⁴ En este sentido Galán (2006) se pregunta si es posible para un investigador acercarse a su objeto de estudio de una manera totalmente objetiva. Ciertamente el autor, expone los argumentos interpretativistas y constructivistas en investigación para señalar cómo desde estos paradigmas se

Consideramos que el máximo rigor posible no supone la objetividad total ya que creemos que tal y como señalan Fereday y Muir-Cochrane (2006) *cit en* Cornejo y Salas (2011), independientemente del método de investigación que se utilice, existe siempre una interpretación subjetiva del fenómeno ya que tanto el contexto del problema como el conocimiento personal del investigador/a influyen en el planteamiento de argumentos y en la determinación de los procedimientos predictivos (García *et al*, 2007).

De ahí que la rigurosidad en la aplicación de la metodología cualitativa, explicitando los valores, las motivaciones, los pasos seguidos en la investigación sea tan necesaria. Será una forma de, asumiendo un nivel de subjetividad, garantizar que este se reduzca al mínimo¹³⁵.

En la tabla 5.1 presentamos un resumen de las directrices identificadas como base del rigor científico de una investigación cualitativa, entre las que se encuentra la metodología de estudio de casos.

Tabla 5.1: Variables y directrices del rigor científico en los estudios cualitativos

Pruebas de calidad y rigor	Tácticas o Directrices
Fiabilidad/Confiabilidad Un estudio es fiable si siguiendo el mismo protocolo, otros investigadores obtienen los mismos resultados	Usar un protocolo del estudio. Desarrollar una base de datos
Validez de constructo Se garantiza la máxima objetividad en la recogida de datos y por lo tanto en el planteamiento de los resultados	Usar múltiples evidencias Establecer una cadena de evidencia Revisión del informe elaborado por parte de los informadores clave y de expertos de los resultados

considera que la realidad nunca va a ser independiente de la persona que la observa o realiza contrastes sobre ella.

¹³⁵ Esta asunción de cierta subjetividad no deja de ser un reflejo de lo que Villarreal (2007, p.1103) denomina “*la honestidad como científico*” u “*honradez*” (Galán, 1995) que la define como “*la coherencia en el trabajo y en el pensamiento, la capacidad de asimilar las críticas y aprovecharlas, el proponer las ideas de tal forma que los demás puedan comprobarlas y contradecirlas, el defenderlas desde posturas dialogantes y no dogmáticas, el no manipular los datos para mantener una hipótesis deseable....*”. Es decir el investigador/a asume que pueden existir diferentes interpretaciones en el estudio de una misma realidad y de hecho es capaz de reconocer que puede darse el caso de que no se cumpla siempre lo que el/ella pensaba.

<p>Validez interna o credibilidad Las relaciones causa-efecto que se presentan son correctas</p>	<p>preliminares Búsqueda de patrones de comportamiento Creación de explicación Abordar explicaciones rivales Uso de modelos lógico</p>
<p>Validez externa o transferibilidad Los resultados son generalizables</p>	<p>Usar la teoría en los estudios de caso único Usar la lógica de la réplica en estudios de casos múltiples</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de: Yin (1994 y 2009), Villarreal y Landeta (2010)

Como podemos observar, la credibilidad o rigor de las conclusiones de la investigación se basa, en última instancia, en la calidad misma del proceso desarrollado (Martínez, 2006). De ahí la importancia de diseñar y de facilitar en todo momento los pasos y técnicas seguidas a lo largo del mismo, tal y como se ha querido reflejar en la tabla 5.1.

En este sentido, los esfuerzos de investigación sobre el diseño metodológico realizados por diferentes autores (Bañales, 2014; Castro, 2010; Eisendhardt, 1989; Martínez, 2006; Sosa, 2003; Villarreal, 2007; Villarreal y Landeta, 2010, Zabalza, 2008) han contribuido a reforzar los argumentos sobre la confiabilidad y validez alcanzadas con las metodologías cualitativas. Es por eso que posteriormente, tras justificar la idoneidad de las metodologías cualitativas, y en concreto la metodología del estudio de casos a nuestro objeto de estudio, y basándonos en las propuesta metodológica de estos autores, expondremos con detenimiento el desarrollo de nuestra investigación y la forma en la que hemos procurado garantizar la calidad la misma.

5.2.2.- Idoneidad de la metodología del estudio de casos

Tal y como se ha señalado anteriormente, la existencia de metodologías diversas es el reflejo de las diferentes maneras de acercarse al estudio de un fenómeno, y la elección de una metodología concreta debe permitirnos cumplir

nuestros objetivos, teniendo en cuenta las circunstancias que rodeen al desarrollo de la investigación (Rodríguez *et al*, 2005).

En este sentido, a la hora de abordar nuestra investigación nos hemos decantado por la utilización de la metodología del estudio de casos, a través de entrevistas en profundidad ya que de forma general podemos afirmar que esta metodología es especialmente útil cuando *“queremos comprender un fenómeno real considerando todas y cada una de las variables que tienen relevancia en él”* (Villarreal y Landeta, 2010).

Asimismo, es uno de los métodos más utilizados dentro de las metodologías cualitativas centradas en el ámbito de la gestión (Arias, 2003, Castro, 2010, Bañales, 2014, Villarreal 2007, Villarreal y Landeta 2010, Villarreal, 2008) y en concreto dentro de las investigaciones relacionadas con el entorno urbano (Ball *et al*, 2003; Bañales, 2014; Bennison *et al*, 2007; Cowell, 2013; Ford y Green, 2012; Hastings, 1999; Houghton, 2013; Medway *et al*, 1999; Padilla y Eastlick, 2009; Kaivani y McGreal, 2002; Singhal y McGreal, 2009; Villasante, 1995; Zukin, 2012, entre otros).

Dentro de las posibilidades que nos aporta esta metodología en cuanto a la tipología de casos (Yin, 1989) utilizaremos el estudio de casos múltiples, ya que analizaremos varias plataformas de colaboración. Si tenemos en cuenta los objetivos del estudio (Yin, 1994; Castro 2010), nuestro estudio de casos podría clasificarse desde diferentes ópticas. Así podría considerarse como descriptivo, ya que queremos analizar cómo se desarrolla la organización o plataforma en este caso, en un contexto real; ilustrativo, ya que a través de la información obtenida en las entrevistas, podremos conocer prácticas de gestión de las plataformas analizadas. Y explicativo ya que trataremos de desarrollar un modelo, o *“teoría”* (Castro, 2010. P.38) que tenga en cuenta las causas y los procesos organizativos que caracterizan las experiencias estudiadas.

A pesar de la idoneidad reflejada de esta metodología, consideramos importante profundizar un poco más y destacar un conjunto de razones adicionales

que justifican nuestra elección, centrándonos en aquellas que se ajustan a nuestras necesidades de investigación.

Así, la primera de ellas está relacionada con el objetivo último de nuestra investigación, cual es el planteamiento de un modelo de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales que pueda ser utilizado como referencia en el ámbito de la revitalización comercial urbana.

En este caso, las investigaciones cuantitativas no se ajustan a nuestras necesidades ya que estas se centran en contrastar o verificar el cumplimiento de una teoría existente teniendo en cuenta un conjunto de hipótesis surgidas en esta teoría y tratar de extender posteriormente estos resultados a la población en general (Arias, 2003; Martínez, 2006, Thomas y Gilvy 2011, Villarreal, 2007, Villarreal y Landeta 2010).

En segundo lugar, las metodologías cualitativas, permiten investigar con gran detalle la naturaleza y el origen de los sucesos (Bañales, 2014) y se caracterizan o responden a la necesidad de la persona que investiga de analizar dicho objeto de estudio desde una perspectiva holística (Gumesson, 2001), intentar conocer el punto de vista de los expertos y de realizar múltiples interpretaciones de los datos obtenidos (Villarreal y Landeta, 2010). Esta comprensión permitirá a los investigadores/as construir un conocimiento formulando nuevas teorías o planteamientos de la realidad social en un escenario y en un momento dado (Arias 2003; Bañales 2014; Castro 2010; Martínez, 2006; Villarreal 2007; Thomas y Gilvy, 2011)¹³⁶.

Centrándonos en nuestra elección metodológica y utilizando la definición aportada por Yin (1989, p. 59) definimos el estudio de casos como *“una investigación empírica que estudia el fenómeno contemporáneo dentro de su contexto real, cuando las fronteras entre el fenómeno y el contexto no son evidentes y en la que se utilizan múltiples fuentes de evidencia”*.

¹³⁶ Thomas y Gilvy (2011) realizan una comparación curiosa entre ambas metodologías cuantitativas y cualitativas, identificando a las cuantitativas con las figuras de los zorros y las cualitativas con la figura del erizo. Así los zorros, tienden a cubrir mucho terreno (generalización), frente a los erizos (cualitativas) que tienden a enfocar su atención en un fenómeno profundizando en el conocimiento del mismo.

Por ello en lo que respecta a esta metodología, su utilidad, tal y como señala Fong (2008), no se limita a la generación de nuevas teorías y podemos afirmar que existe un amplio reconocimiento hacia su capacidad para describir y explorar aspectos novedosos o poco conocidos en el ámbito de las organizaciones que son muy útiles para la práctica empresarial. El método del estudio de casos nos va a permitir estudiar los procesos de colaboración público privada, materializados en las plataformas de colaboración en su “*estado natural, aprender de la situación, y generar teoría a partir de todo ello*” (Cepeda, 2006).

Así, a la hora de plantear nuestro modelo de colaboración, tenemos que considerar que este proceso, tal y como hemos justificado en los capítulos anteriores, no debe considerarse de manera aislada ya que se ve influenciado tanto por las características de administraciones y comerciantes, como por el diverso conjunto de agentes urbanos con los que se relacionan. No podemos separar el fenómeno estudiado del contexto en el que se desarrolla reduciéndolo al análisis de un conjunto de variables (Bonache 1999).

En los fenómenos sociales, como el que nos ocupa, se producen circunstancias que cambian continuamente, por lo que la hipótesis *ceteris paribus*, que caracteriza la mayor parte de los estudios cuantitativos, es difícil que se cumpla (García *et al* 2007). El fenómeno de la colaboración sólo se entiende dentro del contexto en el que se desarrolla y como consecuencia de la relación entre los implicados y la ciudad en la que tiene lugar esa relación. Necesitamos describir cuál/es han sido las circunstancias que han originado la puesta en marcha de los procesos de colaboración público privada en el ámbito urbano, tratando de conocer aspectos tales como ¿por qué deciden comenzar a colaborar? O ¿Quién o quiénes han sido los líderes del proyecto?, entre otros. Ese conocimiento holístico es el que nos permitirá plantear un modelo de actuación.

Por tanto, podemos afirmar que nuestro objetivo es *el planteamiento de un conocimiento*, a través del modelo, para lo cual es obligado analizar el fenómeno en

profundidad con una visión holística, que recoja esas interacciones con el entorno por parte de administraciones y comerciantes y que al mismo tiempo nos permita tomar decisiones, para lo cual es idónea la utilización de la metodología del estudio de casos.

Además, una razón añadida que justifica la elección de esta metodología nos la proporciona el propio devenir de la investigación, cuya secuencia se describe a continuación.

Así, tras haber realizado una exhaustiva revisión bibliográfica de las materias relacionadas con nuestro objetivo, a lo largo de los años 2009-2010, se procedió a analizar en profundidad las características de los procesos de colaboración en el ámbito español. Para ello se llevaron a cabo tres estudios cualitativos consecutivos en los que se intentaba analizar los siguientes aspectos¹³⁷:

- a) Identificación de las experiencias de colaboración entre Administraciones Locales y comerciantes que se estaban desarrollando en España (Estudio llevado a cabo en el periodo enero- marzo de 2009)¹³⁸.
- b) Análisis de las características principales de las experiencias de colaboración entre Ayuntamientos y comerciantes, y valoración de las mismas desde el punto de vista de los Ayuntamientos como representantes de las Administraciones Públicas Locales (Estudio llevado a cabo en el periodo marzo-junio de 2009).

¹³⁷ Los resultados de estas investigaciones fueron publicados en la Revista de Distribución y Consumo (Aparicio *et al* 2010a) y presentados en diferentes foros de discusión. En concreto en las XX Jornadas Luso-Espanholas celebradas en Setúbal, Portugal (Aparicio *et al*, 2010b) en el XXIV Congreso Anual de la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM) celebrado en Santiago de Compostela (Aparicio *et al* 2010c) y en el XXII Congreso Nacional de Marketing (AEMARK) celebrado en Oviedo (Aparicio *et al* 2010d).

¹³⁸ Este objetivo se planteó por la inexistencia de un registro oficial de este tipo de experiencias, que permitiera un análisis exhaustivo de las mismas. En el caso británico, los TCMs que se han implementando han tenido que registrarse en el ATCM. En el caso español, a pesar de que existe la Asociación Española para la Gerencia de los Centros Urbanos (AGECU), dirigida a profesionales (personas físicas) en general, la realidad es que ni todos sus miembros son necesariamente parte de alguna de las experiencias de colaboración que se han puesto en marcha, ni éstas tienen por qué estar inscritas. La inexistencia de este registro oficial se mantiene en la actualidad, luego consideramos que la utilidad de este estudio se mantiene vigente.

-
- c) Análisis de las características principales de las experiencias de colaboración entre Ayuntamientos y comerciantes, y valoración de las mismas desde el punto de vista de las Asociaciones de Comerciantes como representantes del sector comercial (Estudio llevado a cabo en el periodo octubre-noviembre de 2009)
 - d) Identificación y análisis de aquellas fórmulas de colaboración existentes en España que habían conseguido estructurar o formalizar estos procesos de colaboración entre la parte pública y la privada con cierto grado de estabilidad en el tiempo, y que denominamos *plataformas de colaboración* (estudio llevado a cabo en el periodo Enero-marzo de 2010).

La información se recogió a través de cuestionarios autocumplimentados¹³⁹, por parte de los responsables de comercio en los ayuntamientos, de los representantes de las asociaciones de comerciantes de los mismos municipios y en tercer lugar en aquellos municipios en los que se identificó la existencia de plataformas de colaboración formalizadas y estables, a los representantes-gerentes de las mismas¹⁴⁰. Los guiones de los cuestionarios utilizados en los tres estudios se presentan en los Anexos 1, 2 y 3 respectivamente.

Una vez analizada la información recogida es cuando nos decantamos por la utilización de la metodología del estudio de casos para continuar la investigación que nos permitiera el planteamiento del modelo de colaboración que buscábamos.

¹³⁹ Para realizar los envíos se utilizó el programa encuestafacil.com

¹⁴⁰ Para la identificación y análisis de experiencias de CCA en España se consideraron entornos urbanos de municipios con cierta entidad comercial. Para ello se recurrió a la base de datos del anuario económico de La Caixa (2008), a partir del cual se calificaron un total de 318 municipios, tanto áreas (66), como subáreas comerciales (252). Para la confección de los cuestionarios se utilizaron las principales conclusiones obtenidas a partir de la revisión bibliográfica, así como la información cualitativa extraída de las entrevistas telefónicas que se mantuvieron con los responsables locales y los responsables de las asociaciones de comerciantes, con los que se contactó, con el fin de asegurar la idoneidad de los datos de contacto que se poseían y asegurar así la recepción del cuestionario por la persona correcta. En esta fase, se contó con la inestimable colaboración de la profesora Gloria Aparicio de Castro.

Y es que nos encontramos con situaciones que se correspondían con algunas de las razones para las cuales la literatura metodológica recomendaba esta metodología en tanto que los aspectos que teníamos que seguir analizando, no podían estudiarse a través de cuestionarios.

Como tercera razón, destacamos el hecho de que, tal y como Pla (2000) cit en Villarreal (2007) y Fong (2005, 2008) defiende para el caso de los estudios relacionados con la dirección estratégica, las cuestiones objeto de nuestro análisis eran demasiado complejas para ser estudiadas a través de cuestionarios.

Una conclusión que se repitió en los tres estudios realizados era que se consideraba que el verdadero impulso catalizador de las plataformas de colaboración estaba en *“la capacidad de entendimiento, organización y sistemática de trabajo conjunto entre las partes”* (Aparicio *et al*, 2010c).

Es decir, las razones se basaban en el componente humano y, en concreto, en la profundización de las variables relacionadas con la organización de los vínculos de colaboración y la capacidad de desarrollar dinámicas de trabajo en equipo entre ambos agentes, aspectos todos ellos que difícilmente pueden ser analizados en profundidad a través de un cuestionario. En nuestro estudio, las encuestas podían servir para detectar algunos elementos de esas relaciones causales, pero no las razones que las provocan.

En cuarto lugar, e incidiendo en el origen organizacional de los factores clave para el desarrollo de una colaboración adecuada, Rouse y Dallenbach, (1999), Carson *et al* (2005), Villarreal (2007) y Villarreal y Landeta (2010) señalan cómo para las situaciones empresariales en las que la ventaja competitiva recaiga precisamente en factores organizativos, como es nuestro caso, la mejor alternativa es el uso de métodos cualitativos.

Así, a través de los estudios preliminares llevados a cabo durante los años 2009-2010 comprobamos cómo las características organizacionales, tales como los

participantes en la plataformas, las relaciones existentes entre ellos, la forma de estructurar la plataforma, la financiación, la existencia o no de relaciones previas aunque fuera de carácter informal, la capacidad de llegar a acuerdos entre las partes, de compartir una visión conjunta de los problemas urbanos, la organización de las relaciones, etc.¹⁴¹, se constituían como factores que mejoraban los resultados de la colaboración (Aparicio *et al*, 2010c).

En este sentido, Villasante (1995)¹⁴² considera que para analizar en profundidad este tipo de cuestiones y extraer conclusiones válidas, ciertamente, es importante considerar "*lo que hacen, pero eso es tan importante como saber cómo lo hacen*" Esto es así porque lo que se puede trasladar de unas experiencias a otras no es tanto los problemas concretos de cada localidad y la descripción de las condiciones peculiares en que se dan o incluso la descripción de soluciones más o menos novedosas. La enseñanza está en cómo se pueden articular internamente "*unos conjuntos de acción*" que sepan encarar constructivamente cualquier problema que se plantee. Por eso, nos interesa lo que dicen nuestros entrevistados, pero más aún "*cómo*" lo dicen, lo que contradicen y aún lo que no dicen, pues en tales manifestaciones están escondiendo esos conjuntos de "*nosotros*" y "*ellos*", de relaciones y vínculos, que en muchas ocasiones no son sólo racionales sino también afectivos y que se han ido tejiendo a lo largo del tiempo en el que llevan colaborando (Villasante, 1995).

En quinto lugar, tenemos que tener en cuenta que el éxito de una plataforma de colaboración frente a otras reside, principalmente, en las condiciones organizativas y formas de actuar específicas de la plataforma y además varían con el tiempo. Tal y

¹⁴¹ En opinión de los entrevistados, por ejemplo, los fondos públicos para desarrollar este tipo de experiencias componen un elemento que favorecía su puesta en marcha, pero a partir de ese momento el factor que realmente ha servido para que estas colaboraciones funcionen y se extiendan en el tiempo es el factor humano.

¹⁴² Villasante (1995) centraba su análisis en el grado de participación de la ciudadanía en la gobernanza de la ciudad. Teniendo en cuenta que en nuestro es el proceso de colaboración lo que analizamos y las similitudes con la colaboración entre administración y ciudadanía en cuanto a que ambos son procesos de colaboración, consideramos que sus conclusiones, en cuanto a la utilización de metodologías cualitativas, pueden ser extrapolables a nuestra investigación.

como señalan Summer *et al* (1990) y Villarreal (2007) es prácticamente imposible encontrar dos organizaciones iguales, como es nuestro caso, en el que no existen dos plataformas iguales. Cada una de ellas, tiene sus propias características organizativas y forma parte de un entorno urbano propio lo que forma parte de la idiosincrasia de la plataforma. Es lo que Summer *et al* (1990) denominan "*principio de las diferencias individuales*".

Los análisis cuantitativos basan sus conclusiones en comportamientos medios, lo que deja fuera de las mismas aquellas circunstancias que no se corresponden con la tendencia observada o cuya probabilidad de ocurrencia no es significativa desde el punto de vista estadístico. Es decir, no tienen en cuenta aquellos comportamientos excepcionales, poco frecuentes (Fong, 2005), que son precisamente la base del éxito de algunas de las plataformas de colaboración existentes en la actualidad.

En sexto lugar la elección de esta metodología se justifica por la necesidad de que el modelo que planteemos sea flexible teniendo en cuenta que los modelos de colaboración se desarrollan en situaciones complejas y cambiantes. La metodología del estudio de casos nos va a permitir, que a medida que descubramos nuevos condicionantes, podamos incluirlos en los presupuestos teóricos iniciales y de esa manera redefinir si es necesario nuestras proposiciones, desarrollando nuevos conocimientos (Bonache, 1999) y favoreciendo su adecuación al entorno en el que se desarrolle.

Por último y en séptimo lugar, aunque no menos importante, esta metodología nos va a permitir tener en cuenta la información y explicaciones aportadas por los profesionales del sector.

Tal y como señala Villarreal (2007) basándose en las investigaciones de Landeta (1992), sería irresponsable prescindir de las opiniones subjetivas de los implicados en el proceso de colaboración, en este caso, en pro de una "*malentendida*" objetividad. Estas opiniones subjetivas, tal y como hemos señalado anteriormente, son en

ocasiones más importantes que la información objetiva. Lo que “*no dice*” el entrevistado, “*como lo dice*”, es parte de la información (Villasante, 1995).

Por tanto y como resumen de este apartado podemos afirmar que la metodología del estudio de casos es la más adecuada para nuestro objeto de estudio. La justificación de esta idoneidad se basa en siete razones principalmente.

1.- La capacidad de esta metodología de analizar en profundidad fenómenos sociales y plantear nuevas teorías, en nuestro caso en forma de propuesta de un modelo de actuación.

2.-La posibilidad de que ese análisis sea realizado desde un perspectiva holística y cambiante.

3.- Es una metodología que favorece el análisis de cuestiones complejas superando las limitaciones de los cuestionarios.

4.- Es adecuada para el estudio de cuestiones organizativas.

5.- Permite considerar aquellas experiencias que por sus características diferenciadoras respecto al resto pasarían desapercibidas en un análisis cuantitativo de corte estadístico y que, sin embargo, son experiencias exitosas y competitivas frente a los comportamientos promedio.

6.- Tiene en cuenta la información aportada por los profesionales expertos.

7.- Favorece el planteamiento de propuestas, en nuestro caso un modelo, flexible gracias a la asunción de la necesidad de revisar constantemente los planteamientos iniciales en función de la información que se vaya recogiendo.

Sin embargo, la idoneidad de la metodología no garantiza la utilidad del modelo si la investigación no se desarrolla con rigor (Bañales, 2014). Para ello, ya hemos adelantado en el apartado anterior la existencia de diversas propuestas metodológicas en esta línea (Bañales, 2014; Castro, 2010; Chiva, 2001; Eisendhardt, 1989; Martínez,

2006; Sosa, 2003; Villarreal, 2007 Villarreal y Landeta, 2010; Zabalza, 2008) que sin ser modelos generalmente aceptados, sí pueden servir como guía en el proceso de recolección, análisis e interpretación de la información (Bañales, 2014, Eishendart, 1989).

Por ello pasamos a analizar de forma resumida estas propuestas en el siguiente apartado, para describir posteriormente los pasos seguidos en nuestro caso.

5.3.- EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA PARA ESTUDIAR LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA ENTRE LAS ADMINISTRACIONES Y EL COMERCIO

5.3.1.- Diseño metodológico

Ante la ausencia de un protocolo, en la tabla 5.2. presentamos un resumen de las principales aportaciones teóricas, apoyándonos para ello en el estudio llevado a cabo por Bañales (2014, p. 181) en cuanto a las directrices a seguir en el proceso de investigación a través de esta metodología.

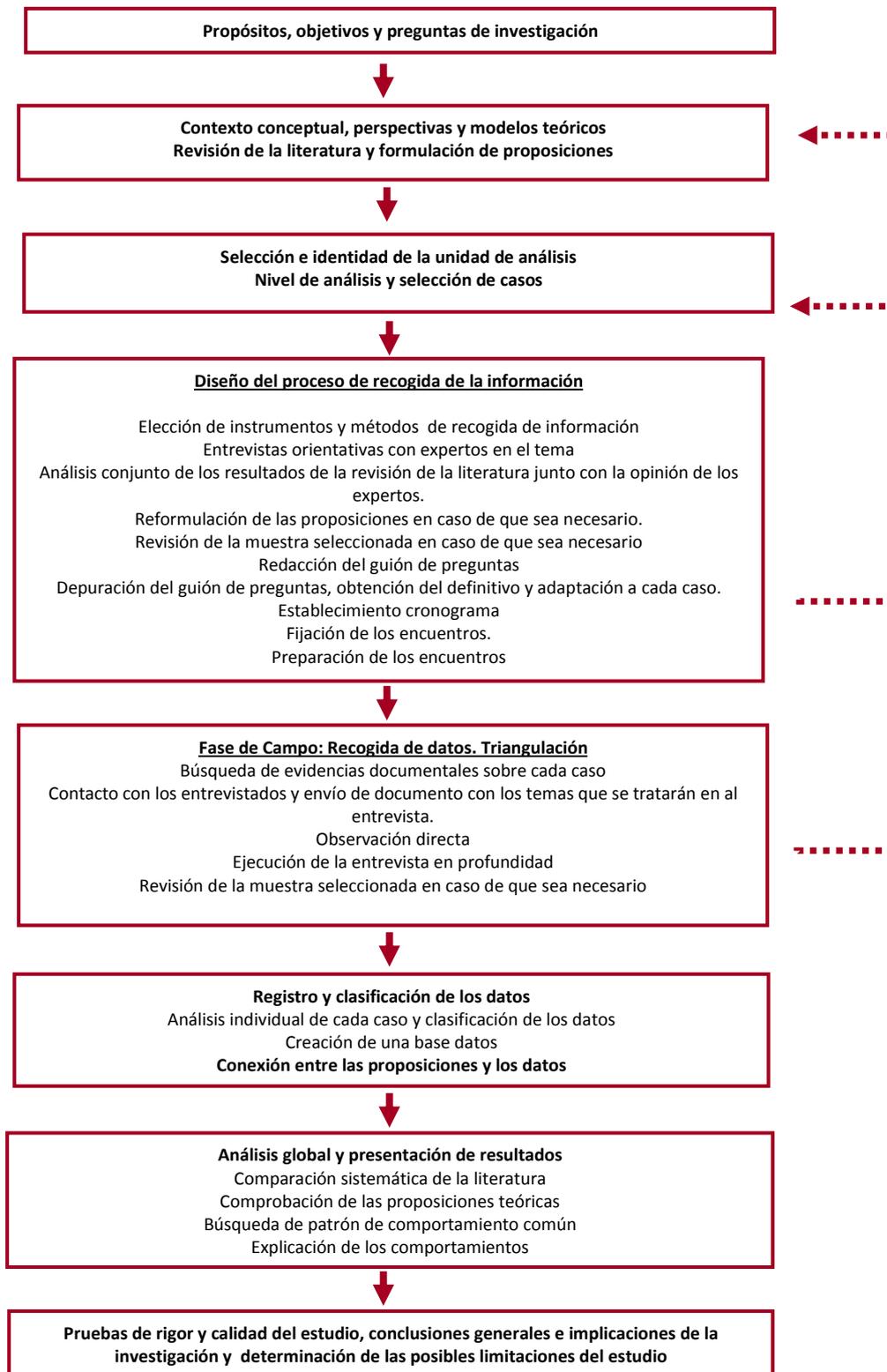
Tabla 5.2: Fases propuestas por la literatura en el proceso de utilización de la metodología de estudios de casos

Yin (1989)	Eisendhardt (1989)	Chiva (2001)	Sosa (2003)	Martínez (2006)	Villarreal (2007)	Zabalza (2008)	Castro (2010a)	Bañales (2014)
Preguntas de investigación	Comienzo de la investigación	Definición de las preguntas a responder y análisis de la literatura	Modelo teórico preliminar	Planteamiento del problema, preguntas de investigación y objetivos	Propósitos, objetivos y preguntas de investigación	Propósito de la investigación	Fase teórica: literatura y otras experiencias similares del fenómeno estudiado	Propósitos, objetivos y preguntas de investigación
Proposiciones teóricas		Modelo teórico preliminar fruto del análisis teórico		Revisión de la literatura y formulación de proposiciones	Contexto conceptual, perspectivas y modelo teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones	Marco teórico		Contexto conceptual, perspectivas y modelo teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones
Unidad de análisis	Selección de casos	Selección teórica de los casos	Unidad de análisis		Selección e identidad de la unidad de análisis. Nivel de análisis y selección de casos	Unidad de análisis y selección de casos	Unidad de análisis y proposiciones teóricas	Selección e identidad de la unidad de análisis. Nivel de análisis y selección de casos
Vinculación de los datos a las proposiciones	Diseño de instrumentos y protocolos	Selección de los instrumentos y métodos para obtener datos	Recopilación de la información	Principio de triangulación	Métodos y recursos de investigación. Diseño de instrumentos y protocolos	Proceso de recogida de datos	Fase trabajo de campo	Preparación de la recogida de datos
	Fase de campo	Determinación del grupo de investigadores			Fase de campo			Formación del/la investigador/a
	Análisis de los datos	Trabajo de campo en sus diferentes etapas	Análisis conjunto de la información	Transcripción de los datos	Registro y Clasificación de datos		Validad y fiabilidad de la investigación	Elección instrumentos y método de recogida
	Formulación de hipótesis y examen de la literatura	Presentación de informes y resultados a las empresas		Análisis global	Análisis individual de cada caso	Análisis de la evidencia del estudio	Fase analítica: relevancia del estudio, análisis de resultados y conclusiones	Establecimiento preguntas
				Análisis profundo	Análisis global	Rigor y calidad del estudio		Depuración entrevistas
						Conclusiones del estudio e implicaciones de la investigación		Fijación encuentros
						Pruebas de evaluación del rigor y la calidad de la investigación		Preparación encuentros
Criterios para la interpretación de los datos	Finalización del estudio	Conclusiones y desarrollo del modelo teórico definitivo	Determinación del modelo inducido	Conclusiones generales e implicaciones de la investigación	Rigor y Calidad del Estudio, Conclusiones generales e implicaciones de la investigación	Pruebas de evaluación del rigor y la calidad de la investigación		Fase de campo.
								Registro y clasificación de datos
								Análisis de la Evidencia y resultados
								Pruebas de rigor y Calidad del estudio
								Conclusiones del estudio

Fuente: Elaboración propia a partir de Bañales (2014)

Como vemos, existen grandes similitudes en el planteamiento del proceso entre los diversos autores y nosotros en concreto nos basaremos en las propuestas de Villarreal (2007) y Bañales (2014) respectivamente. La razón está en que consideramos que, por un lado, la propuesta de Villarreal (2007) es la más completa, al recoger en esencia la mayor parte de las recomendaciones de la literatura anterior a su investigación. Y por otro, el objeto de estudio de la investigación de Bañales (2014) relacionado con la ciudad, nos sirve de ayuda en la dirección de nuestro análisis. Por ello y con el fin de seguir las recomendaciones de la literatura en cuanto a la necesidad de justificar en profundidad cada uno de los pasos seguidos, hemos establecido el diseño metodológico que presentamos en la figura 5.1.

Figura 5.1: Diseño Metodológico del Estudio de Casos desarrollado



5.3.2.- Desarrollo metodológico del estudio de casos.

Tal y como se ha explicado, pasamos en este apartado a explicar de manera pormenorizada los pasos seguidos para la ejecución del estudio empírico en nuestro trabajo, mostrados en la figura 5.1. Sí queremos adelantar que el análisis global y la presentación de resultados, será presentada en el capítulo siguiente de esta Tesis.

De forma previa, siguiendo los planteamientos de Villarreal (2007), Zabalza (2008) y Bañales (2014), presentamos la ficha técnica del estudio en la tabla 5.3

Tabla 5.3: Ficha Técnica del Estudio

Propósitos de investigación	Revisión bibliográfica	Determinar la importancia del sector comercial urbano en la competitividad de la ciudad y la necesidad, de que sus representantes institucionales sean parte activa de los procesos de planificación estratégica a través de procesos de colaboración público privada estructurados, entre administraciones y comerciantes.
	Revisión bibliográfica	Identificar aquellas fórmulas de colaboración público privada más útiles para el desarrollo estratégico de las ciudades y la participación del comercio en el mismo, y los elementos sobre los que actuar para que estos procesos sean positivos para la ciudad.
	Revisión bibliográfica y estudio empírico	Identificar y estudiar los modelos de colaboración público privada entre el comercio y las administraciones existentes a día de hoy en el ámbito urbano.
	Revisión bibliográfica y estudio empírico	Plantear un nuevo modelo bajo el que desarrollar los procesos de colaboración público privada que permitan evolucionar a los modelos actuales para alcanzar el objetivo de impulso a la actividad comercial
Objetivos operativos	<p>Describir los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en la actualidad.</p> <p>Identificar un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.</p> <p>Valorar el grado de coincidencia entre los resultados obtenidos gracias a los procesos de colaboración público privada en los entornos urbanos, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica.</p>	
Metodología de investigación	Estudio de casos múltiple de carácter holístico. Estudio descriptivo, ilustrativo y explicativo	
Universo/Población	Todas las plataformas de colaboración público privada en España	
Unidad de análisis	<p>Plataformas de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en España, que se caractericen por:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Antigüedad de más de 5 añosen • Existen relaciones estables • Representen proceso de colaboración real, que además • Cuenten con la representación de los intereses de otros agentes urbanos • La existencia de la plataforma haya propiciado la fidelización al municipio <p>Seleccionadas a partir de una muestra de 44 plataformas obtenidas en estudio cualitativo anterior: Alcázar de San Juan, Alcobendas, Alcoy, Arnedo, Ávila, Avilés, Barcelona, Betanzos, Bilbao, Burgos, Cáceres, Carballo, Castellón, Coín, Donostia-San Sebastián, Eibar, Getafe, Gijón, Girona, Guadalajara, Haro, Huesca, Irún, Jerez de la Frontera, Linares, Logroño, Lugo, Madrid, Manresa, Medina del Campo, Olula del Río, Pamplona, Puerto Lumbreras, Ribadeo, Salamanca, Sevilla, Soria, Tarazona, Terrassa, Vic, Villafranca del Penedés, Villagarcía, Vitoria-Gasteiz,</p>	
Ámbito geográfico	España	
Tipo de muestra	<p>Muestra lógica y teórica, no aleatoria. Criterios: homogeneidad, máxima</p> <p>Selección en base a criterios específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No ser municipio eminentemente turístico • Pertener a diferentes CCAA • Accesibilidad a la información a lo largo de todo el proceso. 	

Muestra	Las plataformas de colaboración de: Gijón, Burgos, Terrasa, Donostia- San Sebastián, Vitoria-Gasteiz y Bilbao.
Métodos de recogida de evidencia y triangulación	Entrevistas en profundidad Evidencia documental Observación directa Artefactos físicos y tecnológicos
Fuentes de información y triangulación	Interna: documentación (memorias, informes, planes y estudios), archivos (páginas web, archivos de presentaciones, archivos de imagen y sonido) entrevistas en profundidad con expertos, contexto físico real Externa: publicaciones especializadas, bases de datos AGEUCO, Anuario económico de La Caixa (2008), Association of Town Centre Management (ATCM), INE, EUSTAT, BOE, BOPV.
Informadores clave y triangulación	Responsables del área comercial de los ayuntamientos, responsables de las asociaciones de comerciantes, gerentes de plataformas de colaboración, responsables de área de comercio de las administraciones vascas.
Métodos de análisis de la evidencia	Descripción individualizada de cada caso Búsqueda de factores explicativos clave Búsqueda del grado de coincidencia entre los comportamientos de los diferentes casos analizados, con el apoyo de las proposiciones teóricas Creación de una explicación teórica materializada en una propuestas de modelo de colaboración
Enfoque científico	Procesos deductivos a a partir de proposiciones teóricas de la revisión teórica Cierta componente inductivo en la medida en la que se incorporan elementos nuevos al planteamiento del modelo a través de las buenas prácticas de las plataformas.
Evaluación del rigor y la calidad metodológica	Fiabilidad Validez de constructo Validez interna Validez externa
Fecha de realización	2010-2015 Verificación y ampliación de la información procedente de las plataformas con el objetivo de adaptar el estudio a los cambios acontecidos en el entorno, junio-octubre 2015.

Fuente: Elaboración propia a partir de Villarreal (2007), Bañales (2014), Zabalza (2008).

5.3.2.1.- Propósito, objetivos y preguntas de investigación.

Villarreal y Landeta (2010) señalan la importancia de tener muy claro desde el principio cuál/es son los objetivos últimos de la investigación. En nuestro caso tal y

como hemos señalado, son cuatro los objetivos principales de la investigación y dos de ellos se cubren con el presente estudio empírico.

- Objetivo 1: Determinar la importancia del sector comercial urbano en la competitividad de la ciudad y la necesidad de que sus representantes institucionales sean parte activa de los procesos de planificación estratégica a través de procesos de colaboración público privada estructurados, entre administraciones y comerciantes
- Objetivo 2: Identificar aquellas fórmulas de colaboración público privada más útiles para el desarrollo estratégico de las ciudades y la participación del comercio en el mismo, y los elementos sobre los que actuar para que estos procesos sean positivos para la ciudad

Estos dos primero objetivos han sido cubiertos a través de la revisión bibliográfica

Los objetivos 3 y 4, se alcanzan en parte con los resultados obtenidos de la revisión bibliográfica, pero sobre todo con los resultados obtenidos del estudio de casos.

- Objetivo 3: Identificar y estudiar los modelos de colaboración público privada entre el comercio y las administraciones existentes a día de hoy en el ámbito urbano.
- Objetivo 4: Plantear un nuevo modelo bajo el que desarrollar los procesos de colaboración público privada que permita evolucionar a los modelos actuales para alcanzar el objetivo de impulso a la actividad comercial.

Para ello, deberíamos plantearnos cuestiones tales como, ¿cuáles han sido las prácticas de actuación más idóneas para plantear de forma exitosa un proceso de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes que haya permitido la mejora de la competitividad de los centros urbanos? ¿Hacia dónde deberían evolucionar los procesos de colaboración en el ámbito español?

Para favorecer la consecución de estos objetivos, nos planteamos un conjunto de objetivos operativos, a saber:

- 1) Describir de los procesos de colaboración entre comerciantes y ayuntamientos de las ciudades seleccionadas.
- 2) Identificar un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.
- 3) Valorar el grado de coincidencia entre los resultados que obtienen los procesos de colaboración público privada sobre los entornos urbanos en los que actúan, con aspectos teóricos que se plantean tras la revisión bibliográfica que son los siguientes¹⁴³:
 - a) Valoración positiva hacia el proceso de colaboración por parte de los implicados en el mismo.
 - b) Los procesos de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes favorecen la revitalización comercial del entorno urbano.
 - c) El modelo de actuación sobre el entorno urbano se basa principalmente en el modelo de las 4Aas.

¹⁴³ Tal y como observaremos, estos aspectos teóricos constituyen la base de las proposiciones de nuestro estudio empírico.

d) Los elementos relacionados con la variable *Acción* dentro del modelo de las 4As son claves para el desarrollo de un proceso de colaboración real y sostenida en el tiempo.

e) Los procesos de colaboración obtienen mayor éxito cuando han existido relaciones previas, aunque sean informales, entre ambos colectivos.

5.3.2.2.- Determinación del contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones.

Esta fase de análisis de la literatura e investigaciones existentes hasta el momento es básica en toda investigación. Antes de analizar la realidad que rodea a las plataformas de colaboración es necesario estudiar la literatura de referencia y las investigaciones sobre las mismas. Sin un marco teórico corremos el riesgo de que los datos *nos desborden* y que los casos se conviertan en una sucesión de anécdotas con significado sólo para los grupos de interés involucrados (Bonache, 1999).

Esta revisión nos facilita una primera aproximación al problema investigado y la identificación de aquellos conceptos que pueden ser de utilidad en el desarrollo del estudio (Villarreal, 2007). Es decir nos permite determinar qué es lo que no se conoce y es necesario conocer con más profundidad, identificar los modelos teóricos existentes y que nos pueden servir de guía (Yin, 1994; Fong, 2002; Villarreal, 2007), tener la base suficiente para plantear las preguntas que nos conviene realizar y desarrollar un criterio para distinguir la información relevante de la que no lo es (Bonache, 1999).

En nuestra investigación esta etapa ha sido cubierta a través de los análisis realizados en los capítulos 2, 3 y 4. Así en primer lugar, se revisó aquella literatura en la que se demostraba la importancia de que se desarrollara una planificación estratégica

de la ciudad para favorecer la mejora de la competitividad urbana y el papel clave que posee el comercio en este planteamiento (Capítulo 2). Posteriormente se ha analizado la necesidad de desarrollar procesos de colaboración reales entre administraciones y comerciantes para garantizar la presencia de este sector en dicha planificación y las características que debían cumplir estos procesos (Capítulo 3). Finalmente en el capítulo 4, se han estudiado aquellos modelos de colaboración a través de los cuales se materializaban y estructuraban los procesos de colaboración. Dentro de estos modelos, la investigación se ha centrado en el modelo europeo, representado a través del modelo de los TCMs, y en el norteamericano, reflejado en los BIDs, así como el caso español, plasmado en los mencionados CCAs.

Tras la revisión de los modelos europeos y norteamericanos, nuestro estudio se ha centrado en las experiencias españolas plasmadas en el modelo de Centro Comercial Abierto (CCA).

Tal y como hemos señalado al finalizar el capítulo 4, a partir de este proceso de revisión bibliográfica se han formulado una serie de proposiciones de partida que son estudiadas a través del estudio empírico y que se pueden resumir de la siguiente forma:

- P1: Importancia de variables organizacionales.
- P2: Buenas relaciones debido a la plataforma.
- P3: El CCA como referencia en el ámbito español.
- P4: El CCA, modelo de colaboración real.
- P5: Modelo evolucionado con representación plurisectorial.
- P6: Necesidad de revisar la financiación.

P7: Necesidad de evolución del modelo CCA

5.3.2.3.- Selección e identidad de la unidad de análisis. Niveles de análisis y selección de casos.

La definición apropiada de la unidad de análisis debe ayudar a la delimitación de las fronteras del estudio. Castro (2010) y Villarreal y Landeta (2010) señalan cómo la unidad de análisis se relaciona con la forma en que ha sido definida la cuestión que va a ser investigada en el momento inicial y estará relacionada con el tipo de caso.

En nuestro caso, la unidad de análisis está formada por las plataformas de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en España, que posean una antigüedad de más de 5 años, en las que existen relaciones estables más allá de relaciones basadas simplemente en financiación de proyectos puntuales, en las que la forma de trabajo representa un proceso de colaboración real, que además cuentan con la representación de los intereses de otros agentes urbanos además del comercial y en las que la existencia de la plataforma ha propiciado la fidelización al municipio como lugar para realizar compras y evitado la fuga de gasto en el mismo.

Siguiendo la clasificación de Yin (1994) podemos definirla como una unidad de análisis simple y con una visión holística. Considerando asimismo que nuestro estudio se centrará en varias plataformas de colaboración se trata de un estudio de casos de tipo 3 (Ver tabla 5.4).

Tabla 5.4: Modelos de estudios de casos

	Caso único	Múltiples casos
Carácter holístico (unidad de análisis simple)	Tipo 1	Tipo 3

Carácter (unidad de análisis simple)	incrustado	Tipo 2	Tipo 4
---	------------	--------	--------

Fuente: Yin (1994)

Las plataformas que han formado parte de nuestra investigación han sido seleccionadas a partir un conjunto de 44 que fueron extraídas del tercero de una serie de estudios cualitativos llevados a cabo en el año 2010 (ver Aparicio, 2010a, 2010b y 2010c)¹⁴⁴. En el Anexo 3 se muestra el modelo de la encuesta autocumplimentada por las gerencias de estas organizaciones en dicha investigación.

Podemos ver estas 44 plataformas en la tabla 5.5, clasificadas en función de la Comunidad Autónoma a la que pertenecen y en función de su clasificación como área comercial o subárea comercial.

Tabla 5.5: Plataformas de colaboración público privada identificadas en estudios anteriores.

Comunidad Autónoma	Áreas Comerciales	Subáreas comerciales
Andalucía	Jerez de la Frontera; Sevilla	Olula del Río; Linares; Coín
Aragón	Huesca	Tarazona
Asturias	Gijón; Avilés	Ribadeo
Castilla y León	Ávila; Burgos; Salamanca; Soria	Medina del Campo
Castilla-La Mancha	Guadalajara	Alcázar de San Juan
Cataluña	Girona; Barcelona; Manresa; Vic	Villafranca del Penedés, Terrassa
Comunidad Valenciana	Castellón	Alcoy
Extremadura	Cáceres	
Galicia	Lugo; Coruña (A)	Betanzos; Carballo; Villagarcía
Murcia		Puerto Lumbreras
Madrid	Madrid	Getafe; Alcobendas
Navarra	Pamplona	
País Vasco	Bilbao; Donostia-San Sebastián; Vitoria-Gasteiz	Eibar; Irún

¹⁴⁴ En concreto el estudio cualitativo en el que se presentan estas 44 plataformas, es el que se presenta en Aparicio (2010c)

La Rioja	Logroño	Arnedo; Haro
----------	---------	--------------

Fuente: Elaboración propia.

De entre estas 44 plataformas, nuestra unidad de análisis, tal y como hemos comentado está formada por aquellas plataformas que cumplan las características de antigüedad, tipo de relaciones y capacidad de atracción de municipio, entre otras

La elección de los casos concretos, se basará en una muestra teórica y no estadística (Rialp, 1998), tratando de seleccionar aquellos casos que nos den la oportunidad de aprender y que permitan una transferibilidad de los resultados. El propio proceso de selección de la muestra puede ser una oportunidad de aprendizaje (Stake, 1998) ¹⁴⁵.

De entre las 44, han sido 11 las que han cumplido las características para formar parte de nuestra unidad de análisis: las situadas en los municipios: Avilés, Gijón, Bilbao, Vitoria- Gasteiz, Donostia- San Sebastián, Eibar, Irún, Girona, Terrassa, Linares y Burgos.

Sobre esta unidad de análisis hemos aplicado tres criterios específicos, siguiendo los planteamientos de Patton (1990), lo que ha reducido la muestra a seis plataformas.

En cuanto a la idoneidad de este número consideramos que es correcto, ya que tal y como señala Eisenhardt (1989), en el manejo de casos es recomendable trabajar

¹⁴⁵ De hecho en nuestro caso ha sido el transcurso de la propia investigación la que nos ha llevado a definir la muestra de una manera determinada. Los resultados de los estudios previos realizados en los años 2009 y 2010, fueron claves en la selección de los casos. Este hecho no es inusual y ya es señalado por la literatura como posible (Yin 1994; Castro 2010).

con un número ni inferior a cuatro ni superior a diez. Nosotros nos hemos decantado por seleccionar seis casos¹⁴⁶.

A continuación analizaremos el proceso de selección con más detenimiento.

Comenzamos por la fase en la que se define la unidad de análisis analizando las características de antigüedad, tipo de relaciones, etc, que hemos comentado.

1.- Antigüedad de la plataforma.

Para considerar que una plataforma es exitosa resulta imprescindible que la experiencia se haya desarrollado durante un periodo suficientemente dilatado en el tiempo. Teniendo en cuenta los baremos de antigüedad utilizados en el estudio cualitativo, hemos tenido en cuenta los municipios en los que la experiencia sea por lo menos de 3 años de funcionamiento continuado, quedando la muestra reducida a los municipios recogidos en la tabla 5.6.

Tabla 5.6: Municipios con una plataforma de antigüedad de más de 3 años

Municipio	Antigüedad	Municipio	Antigüedad
Ávila	De 3-5 años	Olula del rio	Más de 5 años
Betanzos	Más de 5 años	Ribadeo	Más de 5 años
Irún	Más de 5 años	Puerto lumbreras.	Más de 5 años
Donostia-San Sebastián	De 3-5 años	Tarazona	Más de 5 años
Bilbao	Más de 5 años	Terrassa	Más de 5 años
Alcazar de San Juan	Más de 5 años	Girona	Más de 5 años
Alcoy	Más de 5 años	Guadalajara	Más de 5 años
Carballo	Más de 5 años	Manresa	Más de 5 años
Avilés	Más de 5 años	Vitoria-Gasteiz	Más de 5 años
Linares	Más de 5 años	Castellón de la Plana	Más de 5 años
Coín	Más de 5 años	Gijón	Más de 5 años
Arnedo	De 3-5 años	Villagarcía de Arosa	Más de 5 años
Dos hermanas	Más de 5 años	Cáceres	Más de 5 años

¹⁴⁶ Esta decisión nos permite no limitarnos al número mínimo de cuatro casos que puede provocar la falta de unidades de análisis en caso de situaciones imprevistas que nos obliguen a eliminar algún municipio a lo largo del proceso.

Lugo	Más de 5 años	Vilafranca del Penedès	Más de 5 años
Eibar	Más de 5 años	Jerez de la Frontera	Más de 5 años
Huesca	Más de 5 años	Medina del Campo	Más de 5 años
Soria	Más de 5 años	Barcelona	Más de 5 años
Burgos	De 3-5 años	Getafe	Más de 5 años

2.- Existencia de una relación estable.

Para determinar el hecho de que una relación sea considerada estable hemos utilizado las respuestas obtenidas en la pregunta 4 del cuestionario que puede consultarse en el anexo 3, correspondientes a la forma jurídica que utilizaba la plataforma, y se han considerado que las opciones Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Asociación sin Ánimo de lucro y Convenio estable, representaban un reflejo de la estabilidad de las relaciones, en la que además ambos colectivos estaban involucrados¹⁴⁷.

El hecho de que las relaciones no estén formalizadas a través de una estructura societaria concreta no significa que la colaboración no vaya a ser viable en el tiempo; sin embargo, tal y como señalan Ven den Berg *et al* (1999), la evolución de estas relaciones hacia una estructuración formal se considera un elemento que favorece su supervivencia en el tiempo, puesto que permite solucionar muchos problemas operativos de las mismas¹⁴⁸. Lowe, J. (2008) considera asimismo que el factor organizativo es una variable que influye en la capacidad de los partenariados público-privados para favorecer precisamente lo que él denomina como Desarrollo

¹⁴⁷ Los municipios que no habían estructurado las relaciones a través de una forma jurídica determinada o a través de un acuerdo de colaboración esporádico, calificaban sus relaciones como puntuales.

¹⁴⁸ En este sentido destaca la importancia que diferentes Administraciones Autonómicas otorgan a esta formalización. El Gobierno Vasco en concreto reguló ya en el año 2007 a través de la Orden de 4 de octubre, el *Programa de ayudas destinadas a incentivar las estrategias zonales de cooperación comercial "Merkagune – Comercio Urbano"*, cuyo objetivo es impulsar la creación de estructuras de colaboración público-privadas entre Ayuntamientos y Asociaciones de Comerciantes y Asociaciones Mixtas, (BOPV, 2007, pp. 23308-23323).

Comunitario¹⁴⁹. Dentro de nuestra muestra, los municipios en los que se identificaba esta estabilidad en las relaciones fueron los que figuran en la tabla 5.7:

Tabla 5.7: Municipios con convenio estables entre ayuntamientos y comerciantes.

Municipios con convenio estable		
Ávila	Dos hermanas	Girona
Betanzos	Lugo	Guadalajara
Irún	Eibar	Vitoria-Gasteiz
Donostia- San Sebastian	Huesca	Castellón de la Plana
Bilbao	Burgos	Gijón
Alcázar de San Juan	Alcobendas	Villagarcía de Arosa
Alcoy	Salamanca	Cáceres
Carballo (A Coruña)	Olula del Rio	Vilafranca del Penedés
Avilés	Ribadeo	Jerez de la Frontera
Linares	Puerto lumbreras	Medina del Campo
Coín (Málaga)	Terrassa	Vic

Fuente: Elaboración Propia

3.- Que la forma de trabajo represente un proceso de colaboración real.

A lo largo de toda la investigación, tanto en la búsqueda bibliográfica como de las entrevistas a representantes de los actores estudiados, hemos ido detectando no sólo que bajo el término Centro Comercial Abierto se recogían experiencias muy diversas, sino que el propio término “colaboración público privada” englobaba formas de colaboración totalmente diferentes.

Tal y como hemos defendido en el capítulo 3 de este trabajo, consideramos que el término colaboración debía responder a lo que Kernaghan (1993) y Raventos (2000)

¹⁴⁹ En este sentido, Molinillo, S. (2002) plantea algunas figuras jurídicas concretas que pueden ser útiles en este proceso de formalización, como son la empresa mixta, el consorcio, la corporación de derecho público, y la Agrupación de Interés Económicos. En nuestro caso las formas jurídicas planteadas se han extraído de la información obtenida en los estudios cualitativos previos que se dirigieron a los representantes comerciales y a los ayuntamientos, en los que se mostraron estas opciones como las más utilizadas.

denomina como colaboración “*participativa*,” o en algunos casos los procesos mixtos en los que se complementen estos planteamientos participativos junto con los consultivos. Ambos casos se caracterizan por ser formas de colaboración que implican compartir el poder en la toma de decisiones, la financiación, y los recursos humanos. Es decir, la participación de los distintos agentes va más allá de colaboraciones puntuales o de la simple financiación conjunta de proyectos puntuales, o de una mera función consultiva de los comerciantes hacia proyectos preestablecidos por parte de los ayuntamientos. Ambos participantes deberán modificar sus habituales formas de actuación para acoplarse a la nueva situación de trabajo coordinado.

De ahí que en nuestro proceso de selección utilicemos la información obtenida a partir de la pregunta 15 de nuestra encuesta, en las que se les solicitaba que describieran la forma de trabajo habitual de la plataforma. De entre las posibilidades que se les planteaba, (ver Anexo 3), las opciones 1, 3 y 7 son las que hemos considerado como las más cercanas al concepto de colaboración participativa¹⁵⁰. De esta forma, los municipios que describían su forma de trabajo bajo este epígrafe son los que figuran en la tabla 5.8.

Tabla 5.8: Municipios con colaboración participativa.

Municipios con colaboración <i>Participativa</i>		
Ávila	Soria	Castellón de la Plana
Irun	Burgos	Gijón
Donostia- San Sebastian	Alcobendas	Pamplona
Bilbao	Salamanca	Villagarcía de Arosa
Alcázar de San Juan	Olula del rio	Cáceres
Alcoy	Ribadeo	Vilafranca del Penedès

¹⁵⁰ La opción 1 describía la forma de trabajo como “una serie de comités preestablecidos, y en los que se encuentran representados los intereses/visiones tanto de la parte privada como de la pública, se reúnen periódicamente y plantean las propuestas para ser elegidas entre todos”, la opción 3 “el gerente de la *plataforma* realiza las propuestas y los representantes de la iniciativa pública y privada solo nos reunimos para aceptarlas o rechazarlas”, y la opción 7 “*los representantes de la plataforma se reúnen periódicamente, para entre todos aportar posibles líneas de actuación, y posteriormente elegir cuáles se llevarán a cabo*”.

Avilés	Puerto lumbreras	A Coruña
Linares	Terrassa	Jerez de la Frontera
Haro	Girona	Medina del campo
Eibar	Guadalajara	Barcelona
Huesca	Manresa	Getafe
	Vitoria-Gasteiz	Vic

4.- Que en la plataforma exista una representación de diversos sectores que desarrollen su actividad en el centro urbano.

Tal y como ya se ha expuesto a lo largo de esta Tesis, la ciudad y su imagen es algo más que la suma de actividades económicas. Comercio, ocio, cultura, transporte, y la imagen propia de la ciudad dependen de la sinergia de las imágenes de estas actividades. (Cheney, 2003; De Nisco *et al*, 2008; Grant y Perrott, 2011; Lichfield, 2010; Rebollo y Casares, 2006; Ryu y Swinney, 2012; Warnaby, 1998; Yan y Eckman, 2009). La actuación sobre uno de esos factores influye y tiene consecuencias en el resto, por lo que, la colaboración multisectorial se identifica como uno de de los principios en los que basar los programas de regeneración urbana, y por ende, los programas de revitalización urbana

Esta multisectorialidad se complementa con la necesaria colaboración con las administraciones públicas locales que requieren todas y cada una de las actividades urbanas mencionadas. Dentro de los sectores urbanos que podemos identificar, el sector comercial, hostelero y el cultural son algunos de los considerados por los diferentes autores como los sectores a considerar con especial interés por el papel relevante que pueden adquirir en los procesos de revitalización urbana.

En esta línea de cooperación multisectorial hay que señalar, que dentro de las actividades implicadas en la revitalización urbana, nuestra apuesta porque sea el comercio el sector que lidere el proceso de colaboración ha sido defendida en el capítulo 3. La importancia de esta actividad desde muy diferentes perspectivas, la

dilatada historia de las propias asociaciones de comerciantes zonales y la existencia de las plataformas de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes, entre otras, son algunas de las razones que apoyan esta idea. Se trataría de aprovechar organizaciones ya existentes para favorecer la cooperación. Esto no significa que otros sectores (cultura, educación, sector turístico) no puedan participar o, al contrario, tengan que pertenecer obligatoriamente a las plataformas analizadas, pero sí deberían estar representadas de alguna forma, o por lo menos tener planteadas fórmulas de colaboración y de trabajo conjunto de forma habitual.

También consideramos necesario tener en cuenta la participación de los representantes de los propios residentes e incluso de grupos sociales u ONGs que actúen en el entorno urbano¹⁵¹. Sin esta participación se puede correr el riesgo de expulsar a los residentes habituales, transformando la identidad del territorio. En el caso concreto de la cultura, un aspecto muy estudiado dentro de los procesos de revitalización urbana, la falta de consideración de estos intereses puede dar lugar a que el área cultural se transforme en una zona exclusivamente turística y sin actividad-vitalidad en ciertos intervalos del día¹⁵². Y es que no es suficiente con situar un buen equipamiento cultural para convertir un espacio público en un espacio rico, diverso y múltiple. Es imprescindible la relación con el entorno y que este entorno haga suyo

¹⁵¹ Ciudades como Montreal o México Distrito Federal, han considerado este elemento en sus procesos de revitalización urbana. En el caso de Montreal hay que destacar la puesta en marcha de una mesa de concertación del Viejo Montreal con residentes y comerciantes. El objetivo era favorecer medidas en pro del mantenimiento de las actividades comerciales y contra la proliferación de comercios turísticos. En el caso de México, se tuvo en cuenta el desarrollo social del barrio, repoblando el centro con clases medias y reactivando la economía mediante la creación de microempresas de la población autóctona.

¹⁵² Esta transformación de la identidad es uno de los riesgos señalados por Manito (2006) en los procesos de desarrollo de los denominados distritos culturales. La existencia de viviendas junto con el comercio urbano de proximidad en estas áreas puede ser una manera de reducir dicho inconveniente. El mismo autor describe el concepto de “corredores culturales” para identificar el papel de la cultura en el desarrollo urbano, y en este caso los describe como “ejes definidos”; como trayectos en los cuales se ofrece de una manera conjunta espacios de ocio y equipamientos culturales, y se da una concentración de funciones diversas, conjugando los espacios públicos abiertos con una oferta comercial combinada con vivienda, prestaciones de servicios. En opinión del autor es la conjunción de estos elementos la que aportan vida y carácter al corredor.

dicho equipamiento, para lo cual es necesario que esté presente en su puesta en marcha.

De ahí que en nuestra selección de municipios nos decantemos por aquellos en los que las plataformas favorezcan esta colaboración multisectorial. Para ello analizamos los resultados obtenidos en la pregunta en la que se les cuestionaba acerca de los sectores pertenecientes a la plataforma, y en concreto consideramos aquellos municipios en los que se haya señalado la respuesta 12. En ella se hace referencia a la presencia de otros sectores del municipio en dichas organizaciones¹⁵³. Los municipios quedan reflejados en la tabla 5.9.

Tabla 5.9: Municipios con colaboración multisectorial.

Colaboración multisectorial
Irún
Donostia-San Sebastian
Avilés
Linares
Coín (Málaga)
Eibar
Burgos
Tarazona
Terrassa
Girona
Manresa
Gijón

5.- Que la plataforma haya propiciado la fidelización al municipio como lugar para realizar compras y haya evitado la fuga de gasto en el mismo.

A lo largo de la investigación hemos señalado reiteradamente que el objetivo de la colaboración público privada analizada era mejorar la revitalización comercial y

¹⁵³ En algunos casos esta presencia no es oficial, es decir, no pertenecen como socios a la plataforma, pero sí colaboran en reuniones habituales y en la organización de actividades conjuntas en el municipio. Esta información se ha obtenido a través de las entrevistas telefónicas.

por lo tanto la capacidad de atracción de los centros urbanos, favoreciendo tanto el mantenimiento del gasto del propio habitante, como la captación de visitantes e inversores.

Es decir, se está intentando “fidelizar” al consumidor urbano, hacia un municipio de una forma continua o periódica, evitando así la fuga de gasto¹⁵⁴.

Para comprobar si realmente un municipio está fidelizando a sus consumidores (habitantes, visitantes e inversores) habría que analizar qué tipo de servicios está ofreciendo, y si efectivamente esto redundaría en un mayor gasto en el comercio del municipio. Para realizar una aproximación a esta realidad, hemos utilizado la percepción y el conocimiento de los encuestados en lo que se refiere a sus municipios. En este caso hemos analizado varias preguntas de la encuesta, que se puedan relacionar con este concepto, en concreto, las preguntas 10 y 11. (Ver anexo 3).

En la pregunta 10 se requería a los encuestados que señalaran de entre un total de 10 opciones, aquellas que entrarían a formar parte de las principales competencias de la plataforma. En concreto, optamos por considerar aquellos municipios que hubieran señalado la opción 5, “*mejorar la imagen global (de todas las zonas) de la localidad*”. Consideramos que esta opción puede redundar precisamente en mejorar esta fidelización del consumidor.

Además de esta cuestión, hemos analizado la pregunta 11, en la que se les pedía que señalaran su nivel de acuerdo con algunas afirmaciones. De entre las posibilidades, dos de las opciones, la c, (*mejorar la capacidad de atracción del*

¹⁵⁴ Kotler 2008, p.15. utiliza el término “gestión de relaciones con el cliente” para hacer referencia al concepto de fidelización en el ámbito empresarial y lo define como “*el proceso global de construir y mantener relaciones rentables con los clientes mediante la entrega de un valor superior y una mayor satisfacción. Se ocupa de todas las etapas de captación, conservación y desarrollo de los clientes*”. En el caso de las ciudades nos estaríamos refiriendo al proceso por el cual el municipio consigue mantener relaciones estables y rentables con sus habitantes, visitantes e inversores, y efectivamente las acciones deberían ir dirigidas tanto a la captación como a la conservación y al desarrollo de estas relaciones.

municipio como destino de ocio y compras) y la *d (atraer nuevos consumidores y evitar la fuga de los actuales)* se relacionaban precisamente con el concepto estudiado. Los municipios considerados son aquellos que han estado *de acuerdo o totalmente de acuerdo* con dicha afirmación.

Teniendo en cuenta estas tres variables, En la tabla 5.10 presentamos los municipios que cumplen las tres variables de forma conjunta.

Tabla 5.10: Municipios con actividades centradas en la fidelización-relación del habitante, visitante y posible inversor.

Municipios con actuaciones de fidelización al cliente	
Irún	Huesca
Donostia-San Sebastián	Burgos
Bilbao	Salamanca
Alcázar de San Juan	Puerto Lumbreras
Alcoy	Terrassa
Carballo (A Coruña)	Girona
Avilés	Manresa
Linares	Vitoria-Gasteiz
Coín (Málaga)	Castellón de la Plana
Haro	Gijón
Arnedo	Villagarcía de Arosa
Logroño	Jerez de la Frontera
Dos Hermanas	Medina del Campo
Eibar	Barcelona

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar la presentación de los pasos seguidos para la selección de la muestra, presentamos en la tabla 5.11, los diferentes municipios estudiados, teniendo en cuenta las cinco variables utilizadas para la selección de nuestra unidad de análisis. Se ha señalado en color rojo aquellos municipios que cumplen con los cinco requisitos preestablecidos para realizar la selección.

Tabla 5.11: Municipios clasificados según variables de selección.

Antigüedad	Convenio estable	Colaboración participativa	Colaboración multisectorial	Fidelización
		A Coruña		
Alcázar de San Juan	Alcázar de San Juan	Alcázar de San Juan		Alcázar de San Juan
Alcoy	Alcoy	Alcoy		Alcoy
	Alcobendas	Alcobendas		
Arnedo				Arnedo
Ávila	Ávila	Ávila		
Avilés	Avilés	Avilés	Avilés	Avilés
Barcelona		Barcelona		Barcelona
Betanzos	Betanzos			
Bilbao	Bilbao	Bilbao	Bilbao	Bilbao
Burgos	Burgos	Burgos	Burgos	Burgos
Cáceres	Cáceres	Cáceres		
Carballo	Carballo (A Coruña)			Carballo (A Coruña)
Castellón de la Plana	Castellón de la Plana	Castellón de la Plana		Castellón de la Plana
Coín (Málaga)	Coín (Málaga)		Coín (Málaga)	Coín (Málaga)
Donostia-San Sebastián	Donostia-San Sebastián	Donostia-San Sebastián	Donostia-San Sebastián	Donostia-San Sebastián
Dos Hermanas	Dos Hermanas			Dos Hermanas
Eibar	Eibar	Eibar	Eibar	Eibar
Getafe		Getafe	Getafe	
Gijón	Gijón	Gijón	Gijón	Gijón
Girona	Girona	Girona	Girona	Girona
Guadalajara	Guadalajara	Guadalajara		
		Haro		Haro
Huesca	Huesca	Huesca		Huesca
Irún	Irún	Irún	Irún	Irún
Jerez de la frontera	Jerez de la frontera	Jerez de la frontera		Jerez de la frontera
Linares	Linares	Linares	Linares	Linares
Lugo	Lugo			
Manresa		Manresa	Manresa	Manresa
Medina del Campo	Medina del Campo	Medina del Campo		Medina del Campo
Olula del rio	Olula del rio	Olula del rio		
		Pamplona	Pamplona	
Puerto lumbreras	Puerto lumbreras	Puerto lumbreras		Puerto lumbreras
Ribadeo	Ribadeo	Ribadeo		
	Salamanca	Salamanca		Salamanca
Soria		Soria		
Tarazona			Tarazona	
Terrassa	Terrassa	Terrassa	Terrassa	Terrassa
	Vic	Vic		
Vilafranca del Penedès	Vilafranca del Penedès	Vilafranca del Penedès		
Villagarcía de Arosa	Villagarcía de Arosa	Villagarcía de Arosa		Villagarcía de Arosa
Vitoria-Gasteiz	Vitoria-Gasteiz	Vitoria-Gasteiz	Vitoria Gasteiz.	Vitoria-Gasteiz

Fuente: Elaboración propia

De esta forma, obtenemos un total de 11 municipios: Avilés, Gijón, Bilbao, Vitoria- Gasteiz, Donostia- San Sebastián, Eibar, Irún, Girona, Terrassa, Linares y Burgos.

Una vez preseleccionados este conjunto de 11 municipios, hemos procedido a seleccionar nuestra muestra utilizando tres criterios específicos.

El primero ha sido que no sean municipios cuyos ingresos procedan principalmente del sector turístico, por la diferencia que supone, tanto en el tipo de comercio, como en la capacidad de atracción de turistas que ya posee el municipio en cuestión, por motivos ajenos a su atractivo comercial.

El segundo, que los municipios seleccionados pertenecieran a diferentes comunidades autónomas, de tal manera que pudiéramos analizar la influencia del componente legislativo en la actividad de las plataformas. De hecho, la muestra de municipios ha quedado muy limitada en cuanto al número de comunidades presentes, puesto que sólo teníamos municipios de Asturias, Cataluña, Andalucía, Castilla y León, y País Vasco.

El tercero que exista disponibilidad de información por parte de la plataforma durante todo el proceso de investigación¹⁵⁵

Esta escasez en cuanto al número de comunidades provocó que en nuestra selección optáramos porque al menos hubiera un municipio de cada una de las comunidades presentes. Por esa razón, la plataforma del municipio de Burgos ha sido seleccionada como representantes de su comunidad, y en el caso de Asturias y Cataluña tuvimos que apostar por uno de los municipios presentes. En ambos casos

¹⁵⁵ Este tercer criterio ha provocado que el municipio de Linares, aún cumpliendo los otros dos criterios específicos, al no aportar información a lo largo de todo el proceso dejara de pertenecer a nuestra muestra.

utilizamos el número de habitantes como variable clasificatoria, decantándonos por Gijón y Terrassa respectivamente, frente a Avilés y Girona¹⁵⁶.

En el caso del País Vasco, el número de municipios preseleccionados ha sido muy superior al resto de comunidades. Este hecho deriva de diferentes razones, algunas de ellas relacionadas con la existencia de una experiencia más dilatada en el tiempo de las plataformas de colaboración, debida principalmente a la apuesta pública para su impulso, tal y como hemos señalado en el capítulo anterior. Asimismo no podemos obviar la cercanía de los encuestados hacia las personas que han realizado el estudio (quienes colaboran habitualmente en diversos proyectos relacionados con el sector comercial) que lógicamente pudo haber favorecido su predisposición a participar en el estudio¹⁵⁷.

De entre los cinco municipios vascos, Eibar, Irún, Donostia-San Sebastián, Vitoria-Gasteiz, y Bilbao, optamos por seleccionar las tres capitales, de tal forma que estén representados los tres territorios¹⁵⁸.

Así, los municipios seleccionados para realizar el estudio en profundidad han sido: Bilbao, Vitoria-Gasteiz, Donostia-San Sebastián, Gijón, Burgos y Terrassa, donde

¹⁵⁶ Según datos del último censo, el número de habitantes de Avilés era de 82.568, frente a los 275.274 de Gijón en <http://www.idepa.es/sites/web/idepaweb/productos/cifras/demografia/index.jsp?csection=§ion=3>, último acceso 23 de marzo de 2015; y de 97.227 en Girona frente a los 215.517 de Terrassa. En <http://www.idescat.cat/emex/?id=170792&lang=es>, último acceso 23 de marzo de 2015.

¹⁵⁷ Ver Zorrilla *et al* (2004) en el que se presentan las conclusiones de un estudio elaborado para la plataforma Bilbao Dendak. Así mismo todos los municipios vascos que han resultado preseleccionados han colaborado activamente en los cursos de formación de Asesores Técnicos Comerciales, en el marco de las becas de Comercio Interior del Gobierno Vasco en diversas ediciones, cursos en los que también participa la doctoranda, por lo que la relación con los representantes de estas plataformas es habitual. Esto probablemente ha dado lugar a una mayor predisposición por su parte a contestar a los cuestionarios enviados.

¹⁵⁸ En caso de optar por Eibar e Irún, Gipuzkoa podría estar excesivamente representado, y desvirtuar así la muestra.

las plataformas concretas seleccionadas son las que figuran en la tabla 5.12, Las plataformas seleccionadas pueden ser consideradas como plataformas con un alto grado de profesionalización y pueden servir de modelo para otros municipios¹⁵⁹.

Tabla 5.12: Municipios seleccionados

Municipio	Organización
Bilbao	Bilbadendak
Donostia-San Sebastián	Sshops Donosti
Vitoria- Gasteiz	Gasteiz On
Gijón	Unión de empresarios Comerciales de Gijón y Carreño
Terrassa	Terrassacentre
Burgos	Burgos Centro, CCA

5.3.2.4.- Diseño del proceso de recogida de la información

Exponemos a continuación todas las actuaciones que se han seguido de forma previa a la recogida de los datos. Como vemos en el cuadro 5.2, es una fase en la que hemos querido reflejar el carácter dinámico e interactivo que debe tener, en la medida en la que puede sufrir alguna modificación (Bonache, 1999; Weerd-Nederhof, 2001)¹⁶⁰. Modificaciones, en función de que vayamos detectando la necesidad de redefinir nuestras proposiciones, por la existencia de nuevas evidencias, por los cambios que se puedan producir en las características de los participantes o incluso por las

¹⁵⁹ A pesar de este problema, seguimos en contacto con la representante de la plataforma para contar con ellos en futuras investigaciones en caso de que cambien de opinión.

¹⁶⁰ Weerd- Nderhof (2001, p. 519-520) refleja estas variaciones muy claramente, presentando en su estudio, las modificaciones que sufren las preguntas planteadas en los inicios de su investigación en el año 1993, hasta las preguntas definitivas que compusieron su guión definitivo en el año 1998.

modificaciones que podamos incluir a medida que se realicen las entrevistas en el guión de las preguntas, si detectamos algún error o problema en los mismos (Weerd-Nederhof, 2001).

Es en esta parte donde se va a conectar la realidad, los datos empíricos, con los planteamientos teóricos iniciales y por lo tanto con las conclusiones (Yin, 2009) y tal y como señalan Villarreal y Landeta (2010) es importante ser especialmente rigurosos en el proceso y en la explicación detallada del mismo, ya que permitirá que el estudio pueda ser replicado, lo que le aportará la *fiabilidad* necesaria (Arias, 2003; Villarreal, 2007; Yin, 1994).

En nuestro caso, además, nos hemos decantado por un estudio de casos múltiples, lo que conlleva una mayor dificultad en la homogeneización de los datos frente a los estudios de un solo caso. De ahí que Yin (1994, 2009) considere imprescindible en este tipo de estudios la generación de un protocolo, que contenga los procedimientos seguidos, los instrumentos utilizados y las reglas generales que se consideren.

Y finalmente, la definición pormenorizada del proceso, va a permitir al investigador/a tener un esquema claro de todas las actividades que va a realizar en un periodo de tiempo determinado (Bañales, 2014) y prever los escenarios y los problemas con los que se puede encontrar. En este sentido, Weerd-Nederhof (2001) destaca los beneficios de dedicar el tiempo suficiente a la generación de este protocolo y no caer en la tentación de adelantarnos en la recolección de los datos, tal y como le recomendaban a ella en su proceso de investigación. El tiempo que se dedique a esta fase, repercutirá posteriormente en la reducción del tiempo en el análisis de los datos, ya que se habrán detectado previamente muchos de los problemas que se pueden dar en la fase de recogida y se estructurará la recogida de los datos de manera que después sea más fácil la redacción y el análisis de la información.

Para el diseño de nuestro proceso de recogida de la información, partimos, de la definición del propósito genérico de estudio (Yin, 1994) que hemos explicado en el apartado 5.3.2.1, de la revisión teórica realizada en el apartado 5.3.2.2 y de la selección de nuestra unidad de análisis.

A partir de ahí, nuestro proceso incluye las fases reflejadas en la tabla 5.13 que se explicarán con detalle a continuación.

Tabla 5.13.- Diseño del proceso de recogida de información

- a) Elección de instrumentos y métodos de recogida de información
- b) Entrevistas orientativas con expertos en el tema
- c) Análisis conjunto de los resultados de la revisión de la literatura junto con la opinión de los expertos.
 - c1) Reformulación de las proposiciones en caso de que sea necesario.
 - c2) Revisión de la muestra seleccionada en caso de que sea necesario
- d) Redacción del guión de preguntas
- e) Depuración del guión de preguntas, obtención del definitivo y adaptación a cada caso.
- f) Fijación de los encuentros y establecimiento del cronograma
- g) Preparación de los encuentros

a) Elección de los instrumentos y métodos de recogida de la información:

La determinación de los instrumentos y de los métodos de recogida de información afectará a la *validez de constructo* de la investigación, ya que lo que se buscan son aquellas fuentes de información que nos permitan entender los conceptos que estamos estudiando (Bañales, 2014)

No existe una fuente de información que sea mejor que otra y de hecho la combinación de fuentes de información de distinta naturaleza, tanto cualitativas como

cuantitativas, mejorará la base conceptual y la validez de los resultados, dotando de mayor “*calidad metodológica y fiabilidad a nuestra investigación*” (Arias, 2003, p.24).

Para nuestro trabajo hemos optado por utilizar la evidencia documental, la elaboración de entrevistas abiertas en profundidad, la observación directa y los artefactos físicos y tecnológicos.

a.1) La evidencia documental.

Por evidencia documental entendemos el acceso a información basada en documentos y archivos que puede ser tanto cualitativa como cuantitativa (Villarreal, 2007). En ella incluimos todo tipo de memorándums, informes del sector, comunicados internos, documentos administrativos, informes internos, información aparecida en medios de comunicación o bases de datos (Yin 2009). La variedad de las fuentes es la que nos va a permitir aplicar el concepto de *triangulación*, que se basa en analizar el objeto de análisis desde diferentes ópticas integrándolas y generando una única conclusión o idea sobre el mismo. Por su parte, el recurso de las bases datos, y de soportes físicos, nos permite su utilización de manera repetida (Villarreal 2007).

a.2) Entrevistas abiertas.

Las entrevistas abiertas en profundidad son el método más utilizado en el estudio de casos, ya que se trata de un método flexible, que nos permite obtener información detallada y en profundidad (Arias, 2003). A la hora de analizar las razones del éxito de las plataformas seleccionadas, necesitábamos saber cuáles habían sido las circunstancias que habían favorecido el entendimiento entre la partes, cómo se configuraba la propia estructura de la organización, cómo se tomaban las decisiones en la organización, cuál era la procedencia de los fondos de la plataforma, hacia dónde

consideraban que debía evolucionar este tipo de organizaciones, etc; aspectos que no se podían recoger a través de cuestionarios cerrados.

Es importante no confundir las preguntas centrales de la investigación, las que investigan lo que se quiere entender, con las preguntas que componen el guión de la entrevista, las que aportan los datos para entender las primeras (Villarreal, 2007). Por eso es recomendable realizar la selección de los participante con posterioridad a la definición de los temas que serán tratados, para buscar su adecuación a los mismos y posteriormente se determinan las preguntas concretas de la entrevista, tal y como hemos planteado en el proceso que estamos presentando.

a.3) Observación directa.

Esta es una forma de recogida de información muy utilizada también en los estudios cualitativos, que permite conocer y observar directamente el comportamiento de los fenómenos que estemos estudiando dentro de su contexto (Yin, 2009). Sin este contacto con la realidad que rodea al objeto de estudio, será mucho más difícil generar propuestas teóricas que puedan ser desarrolladas y utilizadas en el entorno organizacional (Weerd-Nederhof, 2001). Esto es de especial importancia en nuestra investigación ya que el objetivo último del planteamiento de una propuesta de modelo de colaboración no es otro que el que pueda ser utilizado por el entorno urbano. Sin el conocimiento de la realidad podríamos plantear un modelo que no respondiera a las necesidades de los municipios.

a.4) Artefactos físicos y tecnológicos

Esta fuente de información nos permitirá mantener un registro de aquellas evidencias que no pueden ser descritas o medidas, únicamente visualizadas u oídas y sólo se pueden presentar como archivos de imagen o audio (Bañales, 2014). De ahí que se optara por generar grabaciones de las entrevistas en profundidad que se han

realizado que nos ha permitido recordar en todo momento el contenido de las entrevistas¹⁶¹.

b) Entrevistas orientativas con expertos.

Teniendo en cuenta la necesidad recoger evidencias desde diferentes fuentes y con el objetivo de acercarnos a la realidad estudiada con mayor preparación, nos parece conveniente mantener entrevistas en profundidad previas con agentes que sean referentes dentro del sector que se va analizar. Con este objetivo, se mantuvieron las siguientes:

b.1) Entrevistas telefónicas con responsables del área comercial en diversos ayuntamientos de España así como representantes de las asociaciones de comerciantes de los mismos municipios, para conocer de forma general la situación de la colaboración a nivel estatal.

b.2) Entrevista telefónica con D. Sebastián Molinillo Jiménez, Profesor titular de la Universidad de Málaga, director de la Cátedra de Comercio Interior de la Junta de Andalucía y vocal del Consejo Andaluz de Comercio, con el objetivo de profundizar sobre características de los Centros Comerciales Abiertos. La duración de la entrevista fue de media hora.

b.3) Entrevista con la Directora de Comercio del Gobierno Vasco, legislatura 2009-2012, Dña. Maite Valmaseda, en el mes de abril del 2011, con el objetivo de

¹⁶¹ En esta investigación cinco de las seis entrevistas se han llevado a cabo en solitario por parte de la doctoranda. Consideramos que la elaboración de una Tesis es un trabajo en el cual se debe demostrar la capacidad de investigación por lo que la realización de las entrevistas en solitario ha supuesto una forma de mejorar en este aprendizaje.

conocer de primera mano algunos aspectos relevantes en cuanto a la financiación y proyectos a futuro respecto de las plataformas de colaboración en el País Vasco. (Duración, 2 horas y media)

b.4) Entrevista con el Director de Comercio del Gobierno Vasco en la actualidad, D. Jon Andoni Zárate, para conocer algunas de las propuestas que se quieren estudiar desde las administraciones públicas vascas en cuanto a la evolución de los modelos de colaboración y contrastar algunas de las conclusiones que formaban parte de nuestra propuesta de modelo de colaboración. La entrevista se realizó en el mes de octubre de 2014 (Duración hora y media)¹⁶².

c) Análisis conjunto de los resultados de la revisión de la literatura junto con las opiniones de los expertos

La posibilidad de contrastar y analizar de forma conjunta la información procedente del contexto real en el que se desarrollan los procesos de colaboración público privadas, a través de estas entrevistas y las proposiciones teóricas derivadas de la revisión bibliográfica, cubre en nuestro caso varios objetivos:

c.1) Revisar la validez de nuestras proposiciones.

c2) Revisar la validez de nuestra selección de casos.

c.3) Servir de ayuda para la redacción de las preguntas de las entrevistas en profundidad que se mantendrán posteriormente.

d) Redacción del guión de preguntas

¹⁶² Queremos señalar la buena disposición de los representantes públicos en todo momento. Y en la actualidad la disposición de D. Jon Andoni Zárate de mantener el contacto para cualquier pregunta o duda por parte de la doctoranda en todo momento, al igual que sucedió con la anterior Directora de Comercio, Dña. Maite Valmaseda.

Tras todo lo aprendido hasta el momento, en esta parte había que decidir cuál iba a ser el guión de las preguntas a realizar a nuestros entrevistados/as. Estas preguntas debían posibilitarnos tratar los aspectos específicos que queremos analizar, que en nuestro caso se habían centrado en aspectos relacionados con las propias características de las plataformas en cuanto a su origen y desarrollo, en las funciones llevadas a cabo utilizando para ello el modelo de las 4As y en aquella información que nos permitiera responder a las proposiciones planteadas en el apartado 5.3.2.

Para esto último hemos buscado información relacionada con las variables organizativas que caracterizan a la plataforma(P1), la calidad de las relaciones entre los implicados en las mismas (P2), con la relación de las plataforma con el modelo de Centro Comercial Abierto (CCA) (P3),su opinión acerca de la validez del modelo CCA (P4), la relación y grado de participación de otros sectores urbanos dentro de la plataforma (P5), el tipo de financiación de la plataforma e idoneidad de la misma(P6) y la evolución deseada por parte de las plataforma de su organización (P7).

Para estructurar la entrevista, tal y como hemos mencionado utilizamos el modelo de las 4As, ya que tras el análisis de los resultados de las encuestas preliminares a las 44 plataformas, concluíamos por un lado, que dentro de este esquema, tres de las variables que lo forman, Accesibilidad, Atracción y Amenidades habían sido las que de forma generalizada más se habían desarrollado en el conjunto de las ciudades españolas. Al mismo tiempo identificábamos que el elemento que había constituido el verdadero impulso catalizador de los procesos de colaboración se basaba en *“la capacidad de entendimiento, organización y sistemática de trabajo conjunto entre las partes”*. Es decir, aspectos relacionados con la cuarta variable, la A de Acción. Tal y como se ha expuesto en capítulos anteriores, esta cuarta A, *Acción o Gestión*, se centra en la importancia de fomentar fórmulas de gestión basadas en la colaboración entre administraciones y comerciantes (DOE, 1994) e incide en aspectos relacionados con la capacidad organizativa y los recursos financieros (Ravenscroft,

2000). Esta variable trata de incidir en *“conseguir que las cosas ocurran y su éxito depende fundamentalmente en la capacidad de organización y refleja la capacidad de la autoridad local y todos actores urbanos de trabajar juntos para promover el bien de la ciudad”* (URBED, 1994, p.66). Teniendo en cuenta las variables organizativas que hemos destacado en el capítulo 3 de este trabajo como claves para que los procesos de colaboración funcionen, entorno y cultura, existencia de un proyecto compartido, características de los participantes, recursos disponibles, desarrollo de un liderazgo adecuado, existencia y generación de un nivel de confianza hacia el proyecto por parte de los implicados, calidad de la comunicación interna dentro de la plataforma, formas organizativas desarrolladas, pautas de trabajo establecidas y grado de autonomía de cada una de las participantes, en la entrevista tratamos de analizar aspectos relacionados, con las mismas

Los temas sobre los que se basa la entrevista han sido, por tanto, los siguientes: (Ver anexo 4, Guión de entrevista estándar).

- Análisis de la historia de la plataforma.
- Factores que favorecieron la puesta en marcha de las iniciativas.
- De quién partió la iniciativa y quién ejerce el liderazgo en la actualidad.
- Dentro la variable Acción o valor en la gestión, los aspectos analizar se centraron en los siguientes elementos:
 - Forma jurídica utilizada para la estructuración de las relaciones y razones para la elección de esta forma jurídica.

- Participantes en la plataforma, tanto desde la esfera pública como desde la esfera privada¹⁶³.
- Características de la gerencia profesional. El objetivo ha sido analizar el proceso de selección que se haya seguido, es decir quién participó en el proceso y qué características se tuvieron en cuenta.
- Análisis del estilo de liderazgo de la gerencia. La finalidad en este caso fue detectar la posible existencia de algún rasgo en común de las diferentes gerencias analizadas y que pudiera ser relacionado con el éxito de las mismas¹⁶⁴.
- Competencias de la plataforma. En este punto se analizaron varios aspectos:
 - Por un lado, las funciones de la plataforma relacionadas con la planificación estratégica de la ciudad. En este sentido, queríamos conocer el grado en el que la importancia de la función comercial era tenida en cuenta en la planificación estratégica del municipio y de qué forma participaba la plataforma en la misma.
 - En segundo lugar, analizamos las actividades concretas llevadas a cabo en los últimos años, y tratamos de conocer

¹⁶³ En este caso se trata de conocer cómo se articula la colaboración multisectorial y la participación de los sectores privados, entre otros aspectos.

¹⁶⁴ Somos conscientes de que la información aportada en la entrevista sobre este aspecto puede no ser concluyente por la relación que posee la forma de liderar con las características personales de la propia gerencia, así como por el tipo de participantes en la plataforma, pero es un elemento que no se debe dejar de lado. Apoyamos esta información con la cumplimentación por parte de los entrevistados, de un test de liderazgo, basado en la teoría de Hersey de Blanchard, explicada en el capítulo 3.

en qué medida los resultados de estas actividades eran controlados a través de indicadores objetivos.

- Por último, nos interesaba conocer los servicios que la plataforma aportaba a sus participantes del ámbito privado¹⁶⁵.
- Interés de la plataforma para desarrollar fórmulas que favorezcan la promoción de un sentimiento de orgullo, de pertenencia e identidad de la comunidad local.
- Financiación.

A pesar de que el tipo de financiación se ha considerado por la literatura, como una de las variable más críticas en este tipo de proyectos de revitalización urbano comercial, entre las conclusiones de las encuestas realizadas a las plataformas destacaba el hecho de que *“el apoyo financiero”* era considerado *“tan solo como una condición de partida para el inicio de las dinámicas de colaboración”*. Además, para los encuestados, tal y como hemos reflejado anteriormente, eran variables organizacionales las que favorecían el éxito de la colaboración. El tema de la financiación parecía no ser tan importante para ellos, pero en nuestra opinión esta afirmación puede deberse al esfuerzo financiero que hasta el momento han venido realizando las diferentes administraciones públicas, ayuntamientos, diputaciones, y gobiernos autonómicos, y que ha hecho posible

¹⁶⁵ Dentro de estas posibles acciones y servicios queremos analizar si la plataforma desarrolla actividades relacionadas con la fidelización del consumidor urbano, tarjetas de fidelización, promociones conjuntas por ejemplo, y servicios que favorezcan la adhesión del sector privado a las plataformas, como pueden ser acuerdos con entidades financieras, actividades de formación

que las plataformas obtengan una financiación suficiente para el mantenimiento de sus actividades. Ahora bien, cabría preguntarse si, en el caso de que esta forma de financiación se redujera significativamente, tal y como ha sucedido en los últimos años, podrían llegar a autofinanciarse o si por el contrario su supervivencia se vería amenazada. Se trata de una de las cuestiones que hemos analizado en profundidad en los casos seleccionados. Asimismo, la situación de crisis económica, con la reducción de los fondos públicos, es una de las razones que nos ha movido a complementar la información obtenida durante el periodo 2010- 2012 en las entrevistas. Para ello, tal y como hemos señalado en la ficha técnica del estudio, hemos procedido a entrevistarnos de nuevo con los gerentes de las plataformas, en el mes de enero de 2015, con el objetivo de conocer, entre otros aspectos, cómo han hecho frente a esta situación.

- Formas y pautas de trabajo en la plataforma. El objetivo era conocer si realmente la colaboración se podía calificar como participativa, y si existía alguna forma en concreto que favoreciera esta colaboración real.
- Dentro de la variable **Atracción**, analizamos varios aspectos:
 - Existencia de una oferta comercial atractiva en el área sobre la que actúa la plataforma. El concepto de oferta comercial atractiva responde a la necesidad de que la oferta comercial sea variada, complementaria entre los diferentes establecimientos, y al mismo tiempo permita al consumidor disponer de una capacidad de comparación. La existencia de establecimientos locomotoras, normalmente grandes franquicias y marcas internacionales se da

por supuesta en un área comercial atractiva, pero la existencia de un comercio independiente variado, y sobre todo diferenciado, es la que posibilitará la diferenciación de una localidad frente a la oferta “casi clónica” de las áreas comerciales urbanas. Por ello queremos analizar el papel que juegan estas plataformas en el desarrollo de la oferta comercial de la localidad sobre la que operan.

- Existencia de bares y/o restaurantes en la zona.
- Existencia de establecimientos de ocio (cines, teatros, etc.) y actividades culturales. Estos dos últimos elementos nos han ofrecido una idea de si la necesaria transversalidad en las actividades urbanas se ve reflejada en la propia plataforma. En este sentido, queremos conocer no sólo si forman parte de la misma, sino si a pesar de no estar presentes de forma oficial, tenían establecidas fórmulas de colaboración habituales.

Además de las variables señaladas, nos interesaba conocer los siguientes aspectos:

- Problemas más destacados.
- Éxitos más importantes de la plataforma.
- Objetivos de la plataforma para los próximos años.
- Valoración de los modelos BID

e) Depuración del guión de preguntas, obtención del definitivo y adaptación a cada caso.

Para llevar a cabo la revisión y depuración del guión de las preguntas de la entrevista se procedió al debate de la misma con diferentes expertos y colaboradores.

En este proceso se contó con la ayuda, en primer lugar de Pilar Zorrilla, directora de este trabajo pero que en el momento en el que se desarrollaron las entrevistas ocupaba el puesto de Viceconsejera de Comercio y Turismo de la Comunidad Autónoma del País Vasco, puesto que ocupó durante el periodo 2009-2012

Asimismo se contó con la colaboración de la Doctora Dña. Gloria Aparicio, experta en distribución comercial y que colaboró con la doctoranda en los tres estudios cualitativos llevados a cabo en el año 2009-2010, en el marco del Programa de Investigación Estratégica en Comercio” MERKABILA ¹⁶⁶. Una vez finalizado este proyecto, la investigación ha sido continuada por la doctoranda, y la profesora Aparicio colaboró con la revisión del guión de preguntas de la entrevista en profundidad, realizada a las gerencias de las plataformas.

También participó en esta fase Mikel Calviño, miembro integrante del equipo de investigación del proyecto citado, en calidad de Personal Técnico Investigador, quien colaboró con la doctoranda en un ensayo de la entrevista y con su asistencia en la realizada en Burgos.

Recogidas las sugerencias de los citados colaboradores sobre el guión de entrevista, y subsanados algunos defectos de forma del mismo se procedió a su adaptación para cada uno de los municipios seleccionados y posteriormente a la fijación de los encuentros, estableciendo un cronograma y a la preparación de los mismos.

¹⁶⁶ Programa de Investigación: “MERKABILA, Programa de Investigación Estratégica en Comercio”, financiado por el Gobierno Vasco, convocatoria Ertortek 2009, activo desde el 01/01/2009 hasta el 31/12/2011 y con un importe total del proyecto: 211.451,00 euros.

f) Fijación de los encuentros

Para proceder a la fijación definitiva de los encuentros se contactó con las gerencias de las plataformas de colaboración público privada con los que ya habíamos contactado anteriormente en la fase de los estudios preliminares, en concreto en el estudio a través de cuestionarios a las 44 plataformas de colaboración de las que se seleccionó la muestra de la que formaban parte. El contacto y la predisposición de los mismos a colaborar fue en todo momento excepcional¹⁶⁷.

A partir de ahí se procedió a fijar el cronograma de las entrevistas. Tanto las fechas como los nombres de las gerencias se reflejan en la tabla 5.14

Tabla 5.14: Cronograma

Municipio a analizar	Persona de contacto	Fecha de la primera entrevista	Fecha de la segunda entrevista
Gijón	Gerencia Unión de empresas comerciales del Principado de Asturias: Carmen Moreno	Septiembre 2011	Septiembre 2015
Terrassa	Gerencia Terrassa Centre: Marta Gutés	Noviembre 2011	Octubre 2015
	María Costa		
Vitoria Gasteiz	Gerencia Gasteiz On: Patricia García	Febrero 2012	Julio 2015
Burgos	Gerencia Centro Comercial Abierto, Centro Burgos: Belén Marticorena	Abril 2012	Octubre 2015
Bilbao	Gerencia Bilbao Dendak: Jon Andoni Zarate	Mayo 2012	Octubre 2015
	Olatz Elgea		
Donostia- Sebastián	San Lourdes Lázaro (Gerente Sshops Donosti)	Julio 2012	Octubre 2015

Fuente: Elaboración propia

g) Preparación de los encuentros

¹⁶⁷ Hay que señalar que algunos de los encuestados, además de aportarnos toda la información posible, entendían estos encuentros como una oportunidad para ellos para conocer otras experiencias de colaboración y conocer también qué se estaba trabajando desde el mundo universitario en relación a este tipo de organizaciones.

Una vez fijadas las fechas concretas de los encuentros se recabó y analizó toda la información necesaria relacionada con cada una de las ciudades seleccionadas y más concretamente sobre cada una de las plataformas, a través principalmente de sus páginas web, para que en el momento de la entrevista pudiéramos tener una visión inicial general. En lo que respecta a las tres plataformas vascas este proceso fue mucho más sencillo, debido al conocimiento previo que ya teníamos de las mismas, tal y como hemos señalado anteriormente en este capítulo.

Asimismo y para facilitar las entrevistas, previamente, se procedió a contactar telefónicamente para recordar y confirmar la fecha y para enviarles a través de mail el cuestionario sobre el que se iba a centrar la entrevista. Esto último resultó todo un acierto, ya que las gerencias acudían a la misma con gran cantidad de información documental sobre sus organizaciones.

5.3.2.5.- Fase de campo: Recogida de datos. Triangulación

El objetivo de esta fase será la recolección de toda la información que ayude a corroborar las proposiciones planteadas. Para definir la realidad de lo estudiado, utilizaremos distintas evidencias, procurando que la procedencia de las mismas sea lo más diversa posible.

En este proceso de recogida de información y nuevamente para mejorar el nivel de validez deben observarse tres principios básicos (Fong, 2002; Yin, 1994; Castro, 2010): utilización de múltiples fuentes de evidencia, establecimiento de una cadena de evidencias y exponer a revisión de expertos los resultados preliminares de la investigación.

a) Uso de múltiples fuentes de recogida de evidencias o triangulación (Castro 2010; Villarreal, 2007).

El objetivo es garantizar la *fiabilidad y la validez de constructo* del estudio, tal y como hemos señalado anteriormente en el apartado 5.3.3.3.a., que permitirá evitar posibles sesgos derivados en ocasiones de las limitaciones cognitivas y de percepción del investigador/a.

Se trata de que a través de la *triangulación de métodos y de fuentes* se evite, en lo posible, que las creencias, fundamentos o experiencia de la persona que investiga interfieran en el momento de la recogida de datos y reflejen los datos recogidos tal y como hayan sido transmitidos por el entrevistado/a.

En lo que respecta a la *triangulación de fuentes o de datos* (Easterby *et al*, 1991, *cit en* Castro, 2010) se refiere a la utilización de datos que proceden de distintas fuentes o en diferentes momentos. En nuestro estudio lo hemos garantizado con la utilización tanto de los resultados de estudios relacionados con el tema en otras ciudades y destacados en la revisión bibliográfica, como con la utilización de los estudios anteriores llevados a cabo en el ámbito estatal durante los años 2009-2010.

En relación a la *triangulación de métodos*, reflejaremos a continuación los diferentes métodos de recogida de información que hemos utilizado en el estudio empírico en concreto.

a.1) Evidencia documental (documentación y archivos).

Dentro de los estudios internos cabe destacar la información obtenida a través de diferentes proyectos de contratos de investigación con empresas y administraciones, en concreto los presentados por Araujo y Zorrilla (2005-2012);

Elizagarate y Zorrilla (2008a, 2008b y 2008c); Elizagarate y Zorrilla (2009); Zorrilla (2007); Zorrilla *et al* (2002 y 2008).

Asimismo se analizaron las páginas web de los municipios donde se localizaban las plataformas y las páginas web de las propias plataformas.

En cuanto a la documentación externa por un lado, los representantes de estas plataformas nos facilitaron el acceso a las normativas y ordenanzas autonómicas y locales que tenían relación con su actividad, y tuvimos también acceso a presentaciones realizadas por los entrevistados en foros y jornadas organizadas por el sector. Y por otro, contábamos con la base datos creada a partir de entrevistas telefónicas con ayuntamientos y asociaciones de comerciantes a nivel estatal en las fases previas a esta investigación, las publicaciones especializadas, informes de organismos oficiales, y medios de comunicación.

a.2) Observación directa.

En este caso, y antes de realizar el estudio empírico, se acudió a conferencias impartidas en congresos del sector por representantes de las plataformas (AGORA, Urban Commerce, entre otros)

Posteriormente y de forma previa al día concreto de las entrevistas, se visitó la ciudad donde desarrollaban su actividad las plataformas analizadas¹⁶⁸.

a.3) Entrevistas.

Ya se ha explicado en el subapartado anterior cómo se ha utilizado esta fuente de información en varias fases del proceso. De forma previa a la elaboración del cuestionario, para conocer de primera mano el contexto en el

¹⁶⁸ Lógicamente este proceso no fue necesario en el caso de las ciudades de Bilbao, Donostia-San Sebastián y Vitoria Gasteiz.

que se desarrolla los procesos de colaboración y en esta fase por supuesto, las entrevistas a las gerencia de las plataformas.

En el primer caso se combinó las entrevistas telefónicas para recabar información a nivel estatal con las entrevistas presenciales, en el caso de Dña. Maite Valmaseda y D. Jon Andoni Zarate.

Las entrevistas a las gerencias de las plataformas de colaboración han sido en todos los casos presenciales, con un guión de preguntas abierto y semiestructurado.

a.4) Artefactos físicos, tecnológicos y culturales.

Hemos utilizado las grabaciones de las entrevistas, así como las imágenes que podamos obtener en cada municipio sobre los aspectos analizados en la entrevista, y que nos sirvan para confirmar nuestras proposiciones.

b) Mantenimiento de la cadena de evidencia:

Establecer una cadena de evidencias es necesario para que el razonamiento seguido por la investigadora/or sea accesible y así permitir a otros investigadores reconstruir el caso y el contexto en el que fue obtenida la evidencia, así como los criterios y técnicas utilizadas para usar esta evidencia y no otra.

Ciertamente en la presentación de este informe hemos tratado de establecer esta cadena de evidencias.

c) Someter la investigación a la revisión de los expertos.

La elaboración de informes que han sido sometidos a revisión de los expertos ha permitido ir corrigiendo posibles errores e incluir aquella información relevante que hubiera escapado al control de la investigación. Todo ello con la intención de mejorar la calidad del mismo.

Así, todos los informes internos utilizados, basados en estudios anteriores, estudios sobre las percepciones de los responsables del área de comercio en ayuntamiento (Aparicio *et al*, 2010a), de los representantes de las asociaciones de comerciantes(Aparicio *et al*, 2010b) , el análisis conjunto y contrastado de ambas percepciones (Aparicio *et al*, 2010d), y el análisis de la información aportada por los representantes de las 44 plataformas de colaboración (Aparicio *et al*, 2010c), han sido presentados cada uno de ellos en diferentes congresos y jornadas científicas, en los que se han recibido aportaciones que han sido tenidas en cuenta en la realización posterior de este trabajo.

5.3.2.6.- Registro y clasificación de los datos

En esta fase se ha procedido a registrar y clasificar todas las evidencias recogidas, organizando, integrando y sintetizando la información que hemos obtenido para facilitar así su análisis posterior (Villarreal, 2007). El mismo autor recomienda distinguir claramente entre los datos de la base de la evidencia, obtenidos a través de la revisión bibliográfica y los datos recogidos en la entrevista y entre el informe de la investigación propiamente dicha. Esta separación es importante, ya que la primera implica una gran masa de información debidamente organizada para poder realizar revisiones ulteriores, mientras que el informe es el resultado del análisis de dicha base.

Para llevar a cabo este proceso se realizó una transcripción de las entrevistas inmediatamente después de su realización, añadiendo a estas transcripciones las

observaciones que la doctoranda consideró importantes acerca del proceso de entrevista desarrollado.

Todo ello ha sido archivado de manera separada para cada una de las entrevistas generando una base datos, en la que hemos estructurado esta información, teniendo en cuenta nuestras proposiciones iniciales: Información relativa a las variables organizativas que caracterizan a la plataforma(P1), la calidad de las relaciones entre los implicados en las mismas (P2), con la relación de las plataforma con el modelo de Centro Comercial Abierto (CCA) (P3),su opinión acerca de la validez del modelo CCA (P4), la relación y grado de participación de otros sectores urbanos dentro de la plataforma (P5), el tipo de financiación de la plataforma e idoneidad de la misma(P6) y la evolución deseada por parte de las plataforma de su organización (P7). El objetivo era que nos sirviera para analizar de manera homogénea la información que obtengamos posteriormente en cada caso por separado y de manera conjunta después (Villarreal y Landeta, 2011).

Vemos así como hemos mantenido una conexión continuada dentro del proceso de aplicación de método del estudio de casos que estamos presentando. Y todo ello incide de nuevo en el rigor científico del estudio.

Una vez finalizado el proceso de entrevistas en profundidad y elaborados los informes individuales, elaboramos un informe global en el que comparamos las diferentes realidades analizadas.

5.3.2.7.- Análisis global y presentación de resultados¹⁶⁹

¹⁶⁹ Tanto esta fase como la siguiente serán presentadas y analizadas con mayor detenimiento en el capítulo 6 de esta tesis que es dónde analizaremos los resultados obtenidos del análisis de casos y plantearemos un modelo a través del cual estructurar las relaciones entre comerciantes y administraciones públicas.

Esta fase, que en términos utilizados por Villarreal y Landeta (2010) es el “*corazón*” de la investigación, es donde se compara la información obtenida con las proposiciones iniciales de la investigación.

Es el momento donde tiene lugar el análisis del caso, la búsqueda de la relación de la información obtenida con las proposiciones planteadas y el planteamiento de los resultados. Es decir, donde se comprueba la *validez interna* del estudio, describiendo las relaciones causa-efecto con la mayor objetividad posible.

Sin embargo, a pesar de esta importancia, tal y como señalan Fong (2002) y Yin, (2009) es la parte sobre la que menos desarrollo teórico existe en la literatura, lo que no significa que no existan un conjunto de recomendaciones que puedan servir de guía. Así, Yin (1994 y 2009) señala la necesidad de que se tenga clara la estrategia de análisis para poder seleccionar posteriormente las técnicas analíticas que se van a seguir.

Siguiendo las recomendaciones aportadas por la literatura (Arias, 2003; Bañales, 2014; Villarreal, 2007, Yin 2009), pasamos a señalar las estrategias genéricas que pueden ayudarnos en esta fase, que son las siguientes:

1) Desarrollo de la descripción del caso.

Se trata de desarrollar un marco teórico según el cual se realiza la descripción de cada caso (Arias, 2003). Esta estrategia es válida para los casos descriptivos (Arias, 2003; Yin, 2009).

Teniendo en cuenta los objetivos de nuestra investigación, en el apartado 5.2.2 habíamos clasificado este estudio como descriptivo, ilustrativo y explicativo, por lo que la descripción de cada caso de forma conjunta con los demás, puede servirnos desde el punto de vista *descriptivo*.

Sin embargo, nos queda por garantizar que nuestra Tesis sea capaz de mostrarnos prácticas de gestión que sirvan como ejemplo para otras organizaciones (estudio ilustrativo) y que todo ello nos permita generar el modelo de colaboración que buscamos (estudio explicativo)

Considerando este objetivo, deberemos tener en cuenta la segunda de las estrategias planteadas.

2) Apoyo en las proposiciones teóricas:

Supone seguir las proposiciones teóricas iniciales, contrastándolas con las evidencias, aceptándolas, rechazándolas o incluso replanteándolas (Yin 1994, Rialp, 1998; Villarreal, 2007). Y es la estrategia recomendada por Arias (2003) y Yin (1994) y Rialp (1998) principalmente para los casos explicativos como el nuestro.

Teniendo en cuenta nuestro estudio y su componente explicativo, consideramos necesario utilizar también esta estrategia de contrastación de las hipótesis con las evidencias, para lo cual Bañales (2014), Villarreal (2007) y Yin (1994, 2009) recomiendan la utilización de algunas técnicas analíticas entre las que nos hemos decantado por las siguientes:

a) Creación de explicación (*explanation building*).

Esta técnica trata de analizar los datos del estudio, buscando vínculos causales en el mismo. Para ello es necesario aportar aclaraciones detalladas y razonadas de todas las afirmaciones y datos sobre el estudio realizado (Castro, 2010). En sí mismo es un proceso iterativo en la medida en la que los resultados que se van obteniendo en el análisis de cada caso, nos puede obligar a modificar algunas de las proposiciones y, consecuentemente, a revisar los vínculos causales de

casos previamente analizados. En realidad constituye el análisis cruzado de los diferentes casos disponibles, siendo necesaria una referencia constante al propósito inicial y la inclusión de explicaciones rivales (Villarreal, 2007).

En nuestro caso, se ha pretendido establecer una relación causal entre las características de las organizaciones y el éxito de los procesos de colaboración en cada caso.

b) La búsqueda de un patrón de comportamiento común (análisis *pattern matching*).

Es un procedimiento analítico basado en la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otro preestablecido (Villarreal y Landeta, 2010), es decir, se compara el patrón de comportamiento esperado derivado de las proposiciones teóricas, con el patrón real de los casos analizados. Vemos la importancia de la revisión y análisis de la literatura para proceder a esta comparación de patrones (Castro, 2010)

En este caso se ha buscado comprobar que las características de las plataformas analizadas cumplieran las condiciones para servirnos como ejemplo de organizaciones que pueden servir de base para iniciar el proceso de evolución del modelo de colaboración público privada que plantearemos en nuestra propuesta del modelo.

En nuestro análisis de resultados, que será explicado con detalle en el siguiente capítulo, podemos adelantar que hemos seguido las recomendaciones aquí presentadas, y se ha procedido a describir individualmente cada caso, buscando una comparación de los resultados con las proposiciones teóricas iniciales.

A pesar de que en ambos casos se garantiza la validez interna de la investigación, Eisenhardt (1989) y Villarreal (2007) recomiendan demostrar que se han analizado todas las evidencias relevantes, se han tenido en cuenta visiones o interpretaciones rivales sobre el tema, que el análisis se ha enfocado teniendo en cuenta las preguntas iniciales de la investigación, que los resultados han sido comparados con otras investigaciones y sometidas a las recomendaciones de otros investigadores, tal y como hemos ido haciendo a lo largo de nuestra investigación.

5.3.2.8.- Pruebas de rigor y calidad del estudio, conclusiones generales e implicaciones de la investigación y determinación de las posibles limitaciones

A partir del informe global derivado del análisis de las evidencias y de su contraste con las proposiciones teóricas, se presentarán las conclusiones generales del estudio y, en nuestro caso, el planteamiento además del modelo de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes, objeto último de la investigación.

A pesar de la insistencia a lo largo del proceso descrito hasta el momento en asegurar la calidad y el rigor de nuestra investigación, no queremos dejar de recordar la imposibilidad de eliminar totalmente la subjetividad en el desarrollo del trabajo. Con el objetivo de destacar todos los pasos seguidos para garantizar este rigor, y siguiendo el planteamiento de Villarreal, (2007) y posteriormente Bañales (2014) presentamos la tabla 5.15, en la que resumimos cada una de las tácticas o actuaciones seguidas en la investigación para garantizar la confiabilidad/ fiabilidad y la validez del estudio que hemos realizado.

Tabla 5.15: Pruebas de rigor de la investigación

Variables	Acciones	Fase de la investigación
Fiabilidad/Confiabilidad Un estudio es fiable si siguiendo el mismo protocolo, otros investigadores obtienen los mismos resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de un diseño metodológico como guía de acción (Figura 5.1) 	Diseño metodológico
	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de un protocolo de búsqueda de evidencias 	Preparación de la recogida de datos
	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento del protocolo 	Fase de campo
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de base de datos organizando toda la información obtenida 	Registro y clasificación de los datos
Validez de constructo Se garantiza la máxima objetividad en la recogida de datos y por lo tanto en el planteamiento de los resultados	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis exhaustivo del contexto y del marco teórico 	Contexto conceptual, perspectivas y modelos teóricos. Revisión de la literatura y formulación de proposiciones
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración cuestionario provisional 	Diseño del proceso de recogida de datos
	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación del cuestionario a cada entrevistado. 	Diseño del proceso de recogida de datos
	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión del cuestionario por expertos 	Diseño del proceso de recogida de dato
	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de fuentes: Utilización de documentación relación con cada ciudad. Páginas web, Informes oficiales, normativas y legislaciones autonómicas y locales 	Fase de Campo
	<ul style="list-style-type: none"> • Triangulación de métodos: <ul style="list-style-type: none"> ○ Entrevistas en profundidad: A los participantes en la muestra ○ Observación: Vistas a las localidades analizadas Artefactos: Grabación de las entrevistas 	Fase de Campo
	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso unificado de recogida, registro y análisis 	Registro y clasificación de datos
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de cadena de evidencia 	Registro y clasificación de datos

	<ul style="list-style-type: none"> • Contacto interactivo con los informadores y evaluadores 	Fase de campo
	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad 	Diseño del proceso de recogida Fase de campo
Validez interna o credibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de explicación: Relación causal entre características de las plataformas y el éxito de la colaboración. 	Análisis de evidencias y resultados
Las relaciones causa-efecto que se presentan son correctas	<ul style="list-style-type: none"> • Patrón de comportamiento: Comprobación de si las plataformas cumplen las condiciones para ser referentes del nuevo modelo teórico de colaboración. 	Análisis de evidencias y resultados
Validez externa o transferibilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de la unidad de análisis,, plataformas de colaboración, siguiendo una serie de criterios y utilizando base de datos de estudios preliminares 	Selección unidad de análisis
Los resultados son generalizables	<ul style="list-style-type: none"> • Selección de métodos de recogida de datos 	Diseño del proceso de investigación. Selección de instrumentos y métodos
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Triangulación metodológica: selección de métodos. Entrevistas a experto, revisión bibliográfica, Información del sector. 	
	<ul style="list-style-type: none"> ○ Triangulación de fuentes: Revisión experiencias ciudades europeas, estudios preliminares municipio españoles 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de casos múltiple, 6 casos, para garantizar la transferibilidad de las conclusiones. 	Análisis global y presentación de resultados
	<ul style="list-style-type: none"> • Consideración de parte de los resultados de investigación como hipótesis de partida de futuras investigaciones • Señalización de las posibles limitaciones del estudio 	Análisis global y presentaciones de resultados
		Pruebas de rigor, conclusiones generales, implicaciones de la investigación y determinación de las posibles limitaciones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Bañales (2014), Villarreal (2007), Yin (2009)

Consideramos que con la amplitud de métodos y tácticas utilizadas habremos garantizado al máximo la confiabilidad y validez del trabajo que estamos presentando.

En el capítulo siguiente, pasaremos a presentar el análisis y los resultados del estudio empírico realizado de manera individual y posteriormente en el 7, expondremos los resultados del análisis conjunto y procederemos al planteamiento del nuevo modelo de colaboración público privada, objetivo 4 de esta Tesis.

**CAPITULO 6.- ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE DE PLATAFORMAS DE
COLABORACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES Y COMERCIO. ANÁLISIS DE
RESULTADOS INDIVIDUALES**

CAPITULO 6.- ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE DE PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN ENTRE ADMINISTRACIONES Y COMERCIO. ANÁLISIS DE RESULTADOS INDIVIDUALES

6.1. OBJETIVOS, PROPOSICIONES Y METODOLOGÍA DESARROLLADA EN EL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE

Teniendo en cuenta el análisis desarrollado hasta el momento, se deduce que el trabajo conjunto de comerciantes y administraciones públicas locales favorece la competitividad comercial en los entornos urbanos y que ello redundará en la competitividad global de la ciudad. Partiendo de esta premisa, nos hemos propuesto como objetivo principal de este estudio realizar un análisis sobre el terreno de los procesos de colaboración público privada entre el comercio y las administraciones a día de hoy en el ámbito urbano, y a partir del mismo, el planteamiento de un modelo concreto bajo el que desarrollar este proceso de colaboración que permita alcanzar el objetivo de impulso a la actividad comercial.

Para construir este modelo nos hemos planteado como objetivos operativos los siguientes:

- 1) Descripción de los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en la actualidad.
- 2) Identificación de un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.

3) Valorar el grado de coincidencia entre los resultados obtenidos gracias a los procesos de colaboración público privada en los entornos urbanos, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica. Los aspectos que se analizan en concreto son los siguientes:

- 1) Valoración hacia el proceso de colaboración por parte de los implicados en el mismo.
- 2) Impacto de los procesos de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes sobre la revitalización comercial del entorno urbano.
- 3) Identificación de si el modelo de actuación sobre el entorno urbano se basa principalmente en el modelo de las 4Aas.
- 4) Grado de alcance de la variable *Acción* dentro del modelo de las 4As como clave para el desarrollo de un proceso de colaboración real y sostenido en el tiempo.

La razón está en, como ya resumimos en la figura 3.6 de este trabajo, los factores determinantes del éxito de los proceso de colaboración, que son los siguientes: el tipo y características de los participantes, existencia de un entorno propicio a la colaboración y de un proyecto compartido entre los agentes, los recurso financieros disponibles, la existencia de un ~~un~~ liderazgo que sea capaz de favorecer los acuerdos entre las partes y la evolución del proceso de colaboración, desarrollo de una comunicación interna que favorezca la confianza, las fórmulas de trabajo bajo las que se desarrolle la actividad de la organización y la posibilidad de que la actividad se realice con un grado de autonomía suficiente tanto de la organización como de cada una de las partes en su actividad. Como vemos todos estos factores son variables relacionadas con esta A de acción u organización. De ahí que en los casos estudiados se haya analizado algunos de los elementos en cada uno de ellos.

- 5) Existencia o no de relaciones previas aunque sea de tipo informal a la formalización de los procesos de colaboración entre ambos colectivos¹⁷⁰.
- 6) Establecer un patrón de comportamiento común o similar entre las ciudades de la muestra, que pueda servir de base para el modelo de colaboración que proponemos.

Para poder desarrollar estos objetivos se formularon una serie de proposiciones de partida que formaron la base del estudio empírico realizado a través del estudio de casos y que resumimos de la siguiente forma:

P1: Importancia de variables organizacionales.

P2: Buenas relaciones debido a la plataforma.

P3: El CCA como referencia en el ámbito español.

P4: El CCA, modelo de colaboración real.

P5: Modelo evolucionado con representación plurisectorial.

P6: Necesidad de revisar la financiación.

P7: Necesidad de evolución del modelo CCA

La relación entre objetivos y propuestas, así como la información que se recogió para poder cubrir las mismas, se presenta en la tabla 6.1

¹⁷⁰ Recordar que tal y como señalábamos en el capítulo 3 de este trabajo, como la existencia de experiencias de colaboración previas aunque estas fueran de carácter informal, era uno de los factores que favorecía las posibilidades de éxito de los procesos de colaboración reales (Kreutz, 2009; Hervé-Van, 2001).

Tabla 6.1.- Objetivos, propuestas e información recogida en la investigación

Objetivo	Objetivos operativos	Proposiciones en el estudio	Información obtenida en las entrevistas
<p>Análisis de la realidad de los procesos de colaboración público privada</p>	<p>Descripción de los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en un contexto real y actual.</p>	<p>P3: La colaboración público privada en España se ha basado en el modelo de Centro Comercial Abierto</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Forma jurídica utilizada para la estructuración de las relaciones y razones para la elección de esta forma jurídica. o Análisis de la historia de la plataforma. o Factores que favorecieron la puesta en marcha de las iniciativas. o Origen de la iniciativa y quién ejerce el liderazgo en la actualidad.
<p>Planteamiento de un modelo de colaboración</p>	<p>Identificación de un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.</p>	<p>P3: La colaboración público privada en España se ha basado en el modelo de Centro Comercial Abierto</p> <p>P4: El modelo de Centro Comercial Abierto representa una forma de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes real, más allá de colaboraciones puntuales basada en la financiación de proyectos concretos.</p> <p>P5: Los modelos de colaboración más evolucionados deberían representar los intereses de colectivos pertenecientes a actividades económicas desarrolladas en los entornos urbanos además de las comerciales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> o Competencias de la plataforma. <ul style="list-style-type: none"> • Funciones de la plataforma relacionadas con la planificación estratégica de la ciudad. • Análisis de las actividades concretas llevadas a cabo en los últimos años. • Existencia de indicadores objetivos para el control de resultados. • Servicios de la plataforma a sus asociados. o Promoción de un sentimiento de orgullo, de pertenencia e identidad de la comunidad local por parte de la plataforma
	<p>Valorar el grado de coincidencia entre los resultados de los procesos de colaboración en los entornos urbanos en los que actúan, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica.</p>		
	<p>a) Valoración positiva hacia el proceso de colaboración por parte de los implicados en el mismo.</p> <p>b) Los procesos de colaboración entre ayuntamientos y comercio favorecen la revitalización comercial del entorno urbano.</p>		<ul style="list-style-type: none"> o Valoración de sus experiencias

<p>c) El modelo de actuación sobre el entorno urbano se basa principalmente en el modelo de las 4Aas.</p> <p>d) Los elementos relacionados con la variable <i>Acción</i> dentro del modelo de las 4As son claves para el desarrollo de un proceso de colaboración real y sostenido en el tiempo.</p> <p>Liderazgo, proyecto compartido, participantes, recursos, confianza, comunicación, fórmulas de trabajo, organización.</p> <p>e) Beneficios de la existencia de relaciones anteriores entre las partes</p>	<p>P3: La colaboración público privada en España se ha basado en el modelo de Centro Comercial Abierto.</p> <p>P1: Las variables relacionadas con factores organizacionales son claves en el éxito de las plataformas de colaboración</p> <p>P6.- La financiación de las plataformas de colaboración público privada debe ser revisada, estudiando la posibilidad de una mayor participación de la parte privada que permita su autofinanciación al margen de las ayudas públicas</p> <p>P2: La existencia de una plataforma de colaboración público privada permite mejorar las relaciones entre ambos colectivos.</p> <p>P3: La colaboración público privada en España se ha basado en el modelo de Centro Comercial Abierto.</p> <p>P4: El modelo de Centro Comercial Abierto representa una forma de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes real, más allá de colaboraciones puntuales basada en la financiación de proyectos concretos.</p> <p>P5: Los modelos de colaboración más evolucionados deberían representar los intereses de colectivos pertenecientes a actividades económicas desarrolladas en los entornos urbanos además de las comerciales.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia

Con el objeto de facilitar la obtención de resultados que nos permitan plantear el modelo de colaboración, pasamos a exponer las principales características de los seis casos analizados en este trabajo. La descripción de estas características se realizará desde un doble punto de vista: por un lado se realizará una descripción de cada una de las plataformas, y por otro se analizará el grado en el que cada uno de los casos cumple con las proposiciones planteadas en nuestro trabajo.

Es importante destacar, tal y como se ha comentado en el capítulo anterior, que las entrevistas a las gerencias se han llevado a cabo en dos momentos diferentes. La primera vez, se desarrollaron 7 entrevistas a lo largo del periodo comprendido entre septiembre 2011-julio 2012. El guión de las preguntas de esta primera entrevista está recogido en el Anexo 4. Teniendo en cuenta el tiempo transcurrido, se ha optado por realizar en el año 2015 una segunda sesión de entrevistas a todas las gerencias de las mismas plataformas con una doble intención¹⁷¹. En primer lugar corroborar, y actualizar en su caso, la información que se había obtenido en el primer periodo. Asimismo y teniendo en cuenta los cambios producidos en el sector comercial, se han incluido un conjunto de preguntas para testar la opinión de las gerencias en referencia a los nuevos modelos de colaboración que se están planteando por parte de algunas instituciones¹⁷². Los guiones de las preguntas de esta segunda entrevista están recogidas respectivamente en el anexo 5 para el caso de Gijón, en el anexo 6 para el caso de Terrassa, en el anexo 7 para el caso de Vitoria, en el 8 ,Burgos, en el 9, Bilbao y el guión de la plataforma de Donostia-San Sebastián en el 10. Para describir los resultados de este análisis, hemos optado por la presentación conjunta de toda la información, independientemente de los dos momentos, periodo 2011-2012 o 2015, en los que se ha obtenido, aunque señalando, siempre que sea necesario, esta

¹⁷¹ Tal y como señalamos en el capítulo 5 es en esta segunda fase cuando nos vimos obligados a abandonar el caso de Linares por señalarnos que querían abandonar su participación en el mismo.

¹⁷² Recordar los cambios legislativos propuestos en el Anteproyecto de Ley para la Dinamización de las Áreas Comerciales Urbanas, o la intención por parte del Gobierno Vasco de avanzar hacia la implantación de nuevos modelos de colaboración, descritos en el capítulo 4 de esta Tesis.

diferencia temporal. Consideramos que esto nos ha permitido analizar la realidad de las plataformas de manera más rigurosa, al considerar la evolución de las mismas en un momento de crisis como el que se ha vivido en este periodo.

En cuatro de los seis casos analizados las gerencias han permanecido bajo la responsabilidad de las mismas personas, pero en los casos de Terrassa Centre y Bilbaodendak, por el contrario, se produjo un cambio en la dirección, por lo que en la presentación de los resultados se señala en todo momento la fuente de procedencia de los datos.

Para la presentación de toda la información y el análisis de la misma, seguiremos una estructura similar que nos permita posteriormente el análisis conjunto de los seis casos y por tanto la consecución del objetivo último de este trabajo, la del planteamiento del modelo de colaboración público privado.

La estructuración de la información seguirá el siguiente planteamiento

1.- Introducción de la asociación:

Se comenzará con el análisis de la evolución de la plataforma centrándonos en aquellos aspectos que nos permitan analizar el tipo de colaboración que se desarrolla.

2.- Actividades principales de la plataforma:

El objetivo de esta parte es estudiar la realidad de la organización comprobando si ciertamente su forma de actuar representa el modelo de Centro Comercial Abierto. El modelo de Centro Comercial Abierto conlleva la realización de una serie de actuaciones, basadas en el modelo de las 4As, que se mueven en dos direcciones: Actuaciones del entorno empresarial y el urbanístico (Molinillo, 2002).

Dentro del ámbito empresarial englobaríamos todas las acciones relacionadas con el diseño de una imagen comercial común, creación de un ambiente comercial en

el espacio urbano, actuación conjunta en actividades promocionales, prestación de servicios comunes complementarios y la profesionalización del sector comercial.

Dentro del ámbito urbanístico las actuaciones irían dirigidas a la regeneración urbanística de los espacios públicos, procesos de peatonalización y reformas del mobiliario urbano, mejora en el acceso al área delimitada a través del transporte público y la puesta en marcha de un servicio de aparcamiento y fomento de actividades complementarias a las actividades comerciales, como pueden ser las culturales, entre otras.

Seguiremos una estructura similar en todos los casos y clasificaremos las actuaciones en 4 áreas:

- a) Colaboración con las administraciones en la planificación urbana (Acción y Accesibilidad)
- b) Promoción y eventos de animación (Amenidades y Atracción)
- c) Acciones de fidelización (Amenidades)
- d) Servicios adicionales. En este caso se recogerán servicios adicionales a los socios (Acción) o servicios adicionales a los consumidores (Amenidades y Atracción)

3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos:

En este apartado nos centraremos en describir el grado de representación de otros agentes urbanos, aspecto que hemos considerado necesario para que la plataforma de colaboración sea capaz de actuar sobre el entorno urbano desde un punto de vista holístico.

4.- Análisis del área organizativa de la plataforma:

Esta cuarta parte englobará el análisis de aspectos organizacionales, principalmente la financiación, el liderazgo y la comunicación interna de forma

directa, considerando que su análisis nos permitirá conocer de forma indirecta, el grado de autonomía de los agentes implicados y en última instancia la calidad de las relaciones entre las partes.

En cuanto a la financiación describiremos el origen de la financiación de la organización para conocer el grado de independencia financiera de la plataforma.

En segundo lugar, al analizar el estilo de liderazgo que caracteriza cada caso, partimos de los planteamientos del capítulo 3 en el que ya señalábamos que nos enfrentamos a un tipo de organización en la que el papel de la gerencia debe posibilitar el trabajo conjunto de representantes de organizaciones, asociaciones zonales y administraciones públicas, cada una de ellas con un alto grado de independencia y autonomía, y en las que la forma de dirigir debe caracterizarse por una alto grado de flexibilidad. Sin embargo, el análisis de este aspecto no es fácil y la posibilidad de objetivizar los resultados se antoja complicado. Por ello nos hemos decantado por una doble vía. Por un lado hemos solicitado a las personas entrevistadas que intentaran describir su forma de dirección y, por otro, hemos complementado esta información con la cumplimentación de dos test de personalidad por su parte. Los modelos de los test enviados pueden ser consultados en los anexos 12 y 13 y los test autocumplimentados por las entrevistadas se presentan en los anexos 14 – 25.

La utilización de ambos test se justifica desde una doble perspectiva.

En primer lugar en nuestro análisis teórico son dos las teorías o modelos de liderazgo que hemos considerado como válidas para ser utilizadas en el ámbito de la colaboración público privada. El modelo planteado por Hersey y Blanchard (1988) y el modelo del liderazgo transformacional de Bass (1985). De ahí que los cuestionarios que se han utilizado responden y se ajustan a dichas teorías.

Una segunda razón es la que nos mueve a buscar en todo momento la mejora en la fiabilidad de los resultados obtenidos. Así, en el caso del test

planteado por Hersey y Blanchard (1982, 1988) y Hersey *et al* (2001), estos señalaban la utilidad del mismo en los ámbitos formativos de cara a analizar las características de los directivos. En nuestro estudio, el objetivo se centra en analizar las características de liderazgo y la capacidad de adaptación de un conjunto de directivos, como son las gerencias de las plataformas analizadas, luego consideramos que desde ese punto de vista se ajusta a nuestras necesidades. Sin embargo y a pesar de la validez del modelo defendida por autores como Sánchez (2000), Fernández y Sánchez (1997), no podemos obviar algunas de las críticas que ha recibido la fiabilidad del test (Baquero, 2000, Butler, 1993; Graeff, 1983; Goodson, McGee y Cashman, 1989)¹⁷³ y por ello nos decantamos por apoyar los resultados con un test complementario tal y como realizan en sus estudios Goodson *et al* (1989). En esta línea nos basamos en el *Test multifactorial de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) forma 5X Corta* planteado por Bass y Avolio (1994) para analizar el nivel del liderazgo transformacional de los entrevistados.

En el caso de los test relacionados con la teoría de liderazgo de Hersey y Blanchard (1982, 1988) nos hemos basado en el cuestionarios LEAD (Leadership Effectiveness and Adaptability Description) siguiendo el ejemplo de Fernández y Sánchez (1997) (ver anexo 12).

Este test nos permitirá analizar el estilo de liderazgo siguiendo las recomendaciones de Hersey y Blanchard (1982, 1988), identificando los cuatro estilos de liderazgo en función de la tendencia a centrarse en relaciones o en tareas, tal y como hemos explicado en el capítulo 3 de esta Tesis. Sin embargo, más importante que el análisis de la tendencia o el estilo de liderazgo concreto

¹⁷³ A pesar de las críticas que Goodson *et al* (1989) realizan respecto de la validez del test reconocen también que el entrenar a los directivos a desarrollar habilidades de adaptación y flexibilidad es positivo y esta es una manera de analizarlo.

que se desprende del resultado de los test, nos parecía de mayor interés el análisis del nivel de flexibilidad que posean estas gerencias. Recordemos que nos encontramos ante gerencias que tienen que trabajar con colectivos muy diferentes, luego si seguimos la teoría planteada, es importante que sean capaces de adaptar su forma de liderazgo a los diferentes situaciones o características de los mismos.

A través de la cumplimentación del test, se obtiene un conjunto de puntuaciones que nos permitirán analizar estos aspectos utilizando los siguientes conceptos (ver tablas de puntuación en Anexo 12)¹⁷⁴:

Estilo Primario: Que se corresponde al cuadrante/s en los que la persona entrevistada obtenga mayor puntuación (número de respuestas)¹⁷⁵.

Estilo secundario: Corresponde a cualquier otro cuadrante en el/los que sin ser el primario, hayan obtenido respuestas.

Rango de estilo y flexibilidad: Al número total de cuadrantes en los que se haya obtenido respuesta¹⁷⁶. Este dato nos aportará información sobre la amplitud de estilos que el líder es capaz de desarrollar.

Adaptabilidad de estilo: Si el rango de estilo y flexibilidad indica el grado en el que el/la líder es capaz de adaptar o modificar su estilo de liderazgo; este

¹⁷⁴ Las respuestas a cada una de las doce alternativas que se presentan en el cuestionario se anotan en las tablas-columnas que se presentan en el Anexo12. y se suma el número de total de respuestas seleccionadas para cada una de las columnas, Q1, Q2 Q3 Q4. Los totales en cada una de estas subcolumnas se corresponden con los cuatro estilos de liderazgo identificados por Hersey y Blanchard (1982, 1988). Q1 correspondería al estilo instructor, El total de Q2 al persuasivo, Q3 al participativo y Q4 al delegador. En la columna II, se realiza la misma operación, pero esta vez los resultados en cada una de las subcolumnas, se multiplican por (-2), (-1), (+1) y (+2) respectivamente y se suman los resultados. El número que resulta indica el grado de adaptabilidad de estilo por parte del entrevistado/a.

¹⁷⁵ El cuadrante 1 corresponde al estilo instructor, el cuadrante 2 al persuasivo, el 3 al participativo y el 4 al delegador.

¹⁷⁶ Lógicamente el máximo rango posible es de 4.

dato de adaptabilidad indica el grado en el cual este cambio de estilo es apropiado al nivel de madurez de las personas que dirigen.

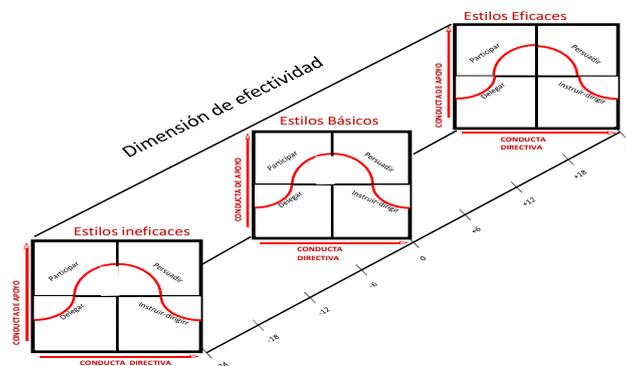
La evaluación de la adaptabilidad se puntúa con valores que se mueven entre -24 y 24 puntos y podemos señalar 5 niveles de adaptabilidad posibles:

- Inflexible: de -24 a -17 puntos
- Difícilmente flexible: de -16 a -9 puntos
- Ocasionalmente flexible: -8 a -1 puntos
- Moderadamente flexible: De 0 a 8 puntos
- Flexible: De 9 a 16 puntos
- Muy flexible: De 17 a 24 puntos

Consideramos que las personas entrevistadas deberían poseer un nivel como mínimo de moderadamente flexible y es lo que hemos tratado de comprobar con este test.

Los resultados analizados los hemos representado a través del *modelo tridimensional* adaptado por Fernández y Sánchez (1997) y que mostramos en la figura 6.1.

Figura 6.1: Modelo tridimensional del liderazgo de Hersey y Blanchard



Fuente: Fernández y Sánchez (1997, p.124)

En este modelo, los resultados de las puntuaciones de los estilos de liderazgo se reflejarán en la grafica central, gráfica que irá acercándose a los niveles de liderazgo eficaces en función de la puntuación obtenida en la adaptación de estilo, que se refleja en los grados de *Dimensión de efectividad*.

En el caso del Test utilizado para analizar el liderazgo transformacional de Bass (1985), nos hemos decantado por utilizar una adaptación del *Test multifactorial de liderazgo (Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ) forma 5X Corta* planteado por Bass y Avolio (1994) y para ello nos hemos apoyado en el test utilizado por Dueñas (2009, p. 97) en su estudio sobre el proceso de autoevaluación del liderazgo transformacional en un equipo directivo de un centro educativo. Los ítems utilizados y analizados por el autor están basados a su vez en la adaptación que realizaron Vega y Zavala (2004, pp. 239-241) del mencionado cuestionario multifactorial de liderazgo MLQ 5X Corta. De hecho al igual que Dueñas (2009, p.93), hemos utilizado y valorado aquellos ítems que se relacionen con las 4Is del modelo transformacional de Bass y Avolio (1994), Influencia idealizada, Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada. La adaptación y simplificación de este cuestionario nos ha permitido asimismo facilitar la autocumplimentación del test enviado a las gerencias analizadas en nuestro estudio (Ver anexo 13)

En la selección de los ítems, hemos analizado un total de 39. De los 39, 8 están relacionados con la Estimulación Intelectual, 15 con la Influencia Idealizada, 8 con la motivación inspiracional y 8 con la consideración individualizada, cada uno con una valoración de 1 a 4 puntos. Hemos considerado que la existencia de 15 ítems relacionados con la Influencia Idealizada frente a los 8 relacionados con las otras variables, podría desvirtuar los resultados si sumáramos los valores absolutos obtenidos en cada variables, por lo que hemos optado por calcular las medias para cada una de ellas y la media total en lo que a liderazgo transformacional se refiere.

En este caso consideramos que una media mayor o igual a 2.5/4 en cada una de las características analizadas podría considerarse aceptable.

Además del liderazgo, tal y como hemos señalado en el capítulo 3 de esta Tesis, la comunicación interna es un factor clave para generar el clima de confianza necesario entre los participantes y lograr así que el proyecto de colaboración tenga éxito y sea beneficiosos para la ciudad (Albizu *et al* 2005; Ball *et al*, 2003; Hayes 2002; Medway *et al*, 2000; Robbins *et al*, 2013; Robbins y Judge, 2013; Rodhes *et al* 2003; Stoner *et al*, 1996; Ysa, 2004). La existencia de una información fluida y constante será la manera de reducir las posibles reticencias entre las partes y que todos ellos compartan los objetivos del proyecto. De ahí que sea uno de los elementos que se han analizado en las entrevistas en profundidad.

5.- Opiniones acerca del modelo hacia el que consideran que deberían evolucionar los modelos de colaboración que existen en la actualidad.

Partiendo de la base de la necesidad de evolución de las experiencias de colaboración existentes en la actualidad, tal y como hemos señalado en el capítulo 4, hemos recabado información acerca de la características que consideran deberían poseer los modelos hacia los que deberían dirigirse las plataformas analizadas. Para ello, se solicitó su opinión acerca de las estructuras de los BID, puesto que es la fórmula que está siendo utilizada e implantada en el entorno europeo. Teniendo en cuenta el tiempo transcurrido desde que se realizaron las entrevistas, a lo largo del año 2015, como ya apuntábamos, se ha procedido a actualizar la información que se poseía y para ello se ha contactado nuevamente con los entrevistados¹⁷⁷, a los que, entre otros aspectos, se ha consultado acerca de los cambios normativos que se están produciendo y la realidad que rodea a los modelos BID en España en este momento.

¹⁷⁷ Fue en este momento cuando desde la plataforma de Linares declinaron continuar con su colaboración.

Para la presentación de la información por casos analizados, hemos optado por seguir el orden cronológico que se siguió para la realización de las entrevistas.

6.2.- ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA: DESCRIPCIÓN INDIVIDUAL DE LOS CASOS INVESTIGADOS¹⁷⁸

6.2.1.- Gijón

La primera entrevista en el municipio de Gijón, localidad de 275.274 habitantes, se mantuvo con la gerente de la *Unión de Comerciantes del Principado de Asturias*, Dña. Carmen Moreno, el 29 de septiembre de 2011. Posteriormente y con el fin de corroborar la validez de la información en el momento actual y ampliarla con información relativa a la evolución de los procesos de colaboración analizados, se mantuvo una segunda entrevista con la misma persona en septiembre de 2015 (ver anexos 4 y 5 con el guión de preguntas de la primera y segunda entrevista respectivamente).

6.2.1.1.- Introducción de la asociación

La Unión de Comerciantes del Principado de Asturias se constituye como una “agrupación de PYMES de comercio minorista y servicios cuya actividad se extiende por toda la Comunidad Autónoma” (<http://www.comerciodegijon.com/informacion-general/la-union-de-comerciantes/la-union-de-comerciantes#sthash.jZqUMd4i.dpuf>)

A pesar de constituirse como tal en el año 2015, la actividad de la agrupación se inicia en el año 1978. Desde entonces hasta el momento actual se ha configurado como la entidad más representativa del sector económico en el Principado y el referente en los procesos de colaboración entre comercio y administraciones públicas

¹⁷⁸ Señalar que en el caso de Bilbao y Burgos, han mostrado su deseo de colaborar pero estamos pendientes de recibir los resultados. Consideramos, por las conversaciones telefónicas mantenidas, que sus actividades no han hecho si no evolucionar a mejor en los últimos años, por lo que las conclusiones no deberían verse afectadas.

locales, en este caso representados por los diferentes ayuntamientos en los que desarrollan su actividad. Es importante señalar que cuando se realizó la primera entrevista, 2011, el nombre de la asociación era “*Unión de Comerciantes de Gijón y Carreño*” pero en junio de 2015 pasa a denominarse “*Unión de Comerciantes del Principado de Asturias*” ampliando su actividad a todos los municipios de Asturias. La evolución seguida desde 1978 se explica a continuación.

La gerencia de la asociación la ejerce la entrevistada desde el año 1991, aunque previamente, desde el año 1984, ya trabajaba en la misma en calidad de asesora.

Fue en 1996 cuando se inicia el proceso de colaboración formal entre el ayuntamiento de Gijón y la asociación, cuyo detonante fue la elaboración por parte del consistorio del segundo plan estratégico de la ciudad de Gijón. Pero ya, desde 1994 se habían producido una serie de contactos informales que facilitaron posteriormente la formalización de esta colaboración real. En los años previos, el ayuntamiento elaboraba los planes de desarrollo económico, en los que se menciona de manera muy superficial y siempre desde un punto de vista económico, al comercio, pero la colaboración real se hace visible en este plan estratégico, a través de la creación de *la mesa del plan estratégico de comercio* de la que se nombra responsable a Carmen Moreno. En aquel momento además de la colaboración con el consistorio de Gijón, las actividades de la asociación abarcaban también al municipio de Carreño, como indicaba su denominación anterior. Este ayuntamiento colabora desde entonces con la agrupación con una financiación de carácter anual destinada principalmente a las acciones de promoción comercial del Concejo de Carreño y del municipio de Candás capital del mismo¹⁷⁹.

La participación del comercio en la planificación en ese momento se centró en una labor de concienciación de las administraciones hacia la importancia de la

¹⁷⁹ El Concejo de Carreño está formado por 12 parroquias entre las que destacamos la de Candás, por sus características comerciales.

actividad comercial en la evolución de la ciudad. En palabras de Carmen *“la visión que se tenía del comercio en aquel momento era de una actividad que estaba ahí, a la que ibas a comprar, tenían trabajadores y además ganaban dinero y pagaban impuestos”* pero el concepto que querían transmitirles desde la asociación era el de aceptar y reconocer el valor social de esta actividad como elemento vertebrador o locomotor de la vida urbana. *“Ese valor social del comercio, como actividad que estaba en la calle, que favorecía la convivencia, se la empecé a comentar en el año 1994 y me miraban con cara de asombro”* comenta Carmen.

El éxito de esta colaboración y de la labor de concienciación se va viendo a lo largo de los años, y la presencia del comercio en los planes estratégicos de Gijón en años posteriores va en aumento. Así, tal y como nos explica gráficamente la gerente *“si en ese plan estratégico tuvimos ya medio folio, en el siguiente ya hay muchos folios dedicados al comercio”*.

Esta participación inicia un compromiso desde las instituciones que da lugar a la generación de un convenio de colaboración y se materializa en el desarrollo del *“Plan de actuación de ordenación Comercial de la ciudad de Gijón”* (en <http://www.asturias.es/bopa> Núm. 106 de 10-V-2010)

La actividad de la agrupación a día de hoy no se limita a la ciudad de Gijón y tal y como se ha señalado, en junio de 2015, se constituye como la *“Unión de Comerciantes del Principado de Asturias”* con la finalidad de poder hacer llegar a más municipios y a sus comercios los servicios de la misma y las tareas de promoción comercial. A pesar de dar cabida a todos los municipios asturianos interesados en colaborar, las actuaciones se desarrollan principalmente en Gijón, Carreño y desde el 2015 en Luanco, que son los ayuntamientos que colaboran financieramente con la misma.

Podemos afirmar que la colaboración en este caso se identifica con lo que hemos denominado en el capítulo 2 como procesos de colaboración *participativos*

(Kernagham, 1993) o *reales* en los cuales ambas partes participan en la toma de decisiones y existe un trabajo conjunto desde el momento inicial. Su colaboración no se limita a la obtención de unos fondos económicos, sino que se inicia desde “*arriba*”, desde un proceso de planificación estratégica, que no es fácil tal y como destaca Carmen “*lo duro es estar en el proceso de planificación*”. Esta colaboración real queda reconocida en el propio Plan de Ordenación comercial, en su apartado 3.3.2 (p.11/17) en donde tal y como nos señala la gerente se explicita que “*en este proceso, la Intervención de la Organización Empresarial del sector ante el Ayuntamiento es propositiva y consultiva, desde el absoluto reconocimiento de las competencias de cada parte afectada*”.

6.2.1.2.- Actividades principales de la plataforma

Para poder describir las actividades y servicios que ofrece la plataforma, consideramos importante reflejar la estructura y ámbito de actuación de la misma, que ya ha sido avanzada en el apartado anterior.

La ampliación de su actividad a todo el principado responde a la idea de que tal y como señala Carmen “*en un mercado tan competitivo como es el del comercio, los servicios a las empresas deben ser globales para el conjunto de Asturias, al mismo tiempo que la promoción del comercio frente al consumidor debe ser local y adaptada a las características de la oferta y la demanda de cada localidad*”. Esto supone que los servicios que se prestan a las empresas, en gestión empresarial, formación, asesoramiento etc. son comunes, pero las actuaciones de promoción comercial y de animación, así como la colaboración con los ayuntamientos en la mejora del espacio urbano en mobiliario, seguridad, limpieza, iluminación, son individualizadas para cada municipio.

En lo que respecta a Gijón, hay que señalar que la ciudad queda definida físicamente a través del plan local de ordenación comercial de la ciudad que delimita 9

Áreas Comerciales Urbanas (ACU's), teniendo en cuenta la realidad de la demanda y de la oferta comercial. Siguiendo estas características, se identifican 9 ACU's, siendo conscientes que los límites de esas delimitaciones pueden ser en ocasiones "*un poco difusos*"(BOPA, p. 8¹⁸⁰).

Tal y como señala Carmen "*las diferentes zonas en Gijón tienen unas características comerciales propias*" y se combinan zonas comerciales con comercio "*de barrio pequeño, comercio de barrio grande y la zona central*" con una oferta comercial muy variada en la que se concentra la oferta de grandes marcas y franquicias, entre otros. De estas 9 áreas las correspondientes al Entorno Centro Tradicional y Entorno La Calzada (ACU1 y ACU8) son las que se identifican con el Centro Comercial Urbano de la ciudad.

Precisamente y a partir del plan de ordenación mencionado es cuando se plantea la conversión de las dos áreas comerciales mencionadas en Centro Comercial Abierto. Es en estos dos CCAs donde se ha llevado a cabo una delimitación concreta de los perímetros urbanos y del contenido de cada zona. En ambas zonas las actividades de promoción y gestión del área se ejerce desde la Plataforma analizada. A estos dos CCAs se le une la creación en el año 2009 del Centro Comercial de Candás, capital de Carreño.

¹⁸⁰ Las 9 zonas delimitadas se denominan de la siguiente manera:

ACU 1: Entorno Centro Tradicional

ACU 2: Entorno Constitución

ACU 3: Entorno Manuel Llana-Pablo Iglesias

ACU 4: Entorno La Arena

ACU 5: Entorno Coto-Viesques

ACU 6: Entorno El Llano

ACU 7: Entorno Pumarín-Montevil-La Braña

ACU 8: Entorno La Calzada

ACU 9: Entorno Natahoyo

En los tres CCAs, la planificación de actividades es anual y algunas de las campañas pueden coincidir, pero siempre con un diseño individualizado de las campañas.

Siguiendo el planteamiento de Molinillo (2002) que tal y como se ha comentado se basa en el modelo de las 4As, las actuaciones concretas de la plataforma en el caso analizado reflejan la coincidencia con el modelo CCA y, partiendo de la colaboración *real* en planificación estratégica urbana, abarcan diferentes áreas.

- a) Colaboración con las administraciones en la gestión de los temas relacionados con aparcamiento y mejoras urbanísticas. Esta colaboración se extiende a todos los ayuntamientos implicados

- b) Actividades de promoción y animación

Dentro de estas promociones destacan los sorteos con premios, consistentes en regalos como por ejemplo entradas de futbol, estancias en balnearios, espectáculos culturales etc. *“la idea es agradecer a nuestros consumidores que nos compren, haciendo que disfruten de unas actividades a las que en tiempo de crisis quizás no puedan acceder”* (Moreno).

Entrega de elementos promocionales a los asociados que potencien una imagen común de todos ellos. Estas promociones se centran en las áreas identificadas como centros comerciales abiertos , CCA Calzada y CCA Centro, y en el resto de zonas desarrollan campañas más *“genéricas”* basadas en elementos promocionales entregados a los socios, tales como bolsas, obsequios, etc. Todos con la imagen común de *“comercio de Gijón”* ¹⁸¹.

¹⁸¹ La imagen única de las campañas promocionales, en caso de que se desarrollaran también en las diferentes áreas, fue solicitada por los propios comerciantes. En un primer momento se ponían en marcha campañas de promoción genéricas, adaptando cada una de ellas a los diferentes áreas comerciales, con el identificativo de cada uno de ellas. Son los comerciantes los que solicitan una

Desarrollo de “*feria de stocks*” dos veces al año, con una asistencia de unas 12.000 personas durante el fin de semana, en la última edición.

Utilización de escaparates como elementos de exposición de productos culturales, tales como piezas de museo (museo del ferrocarril y museo etnográfico del Pueblo de Asturias), creaciones de diseñadores del colectivo Gijón Creativo o de vestuario de películas, en colaboración con el festival Internacional de Cine de Gijón.

Asimismo, se realizan actividades de animación en la calle con apertura especial de tiendas en horario de mediodía y medianoche, vinculando estas aperturas a eventos de la ciudad, como el festival de música “Gijón Sound” o el evento “30 días en bici”, entre otros.

c) Actividades de fidelización

Las actividades de fidelización por parte de la plataforma se iniciaron en un primer momento con la puesta en marcha de tarjetas de fidelización *clásicas*. Sin embargo esta modalidad no tuvo el éxito esperado y la apuesta a lo largo de los últimos años ha sido hacia la utilización de aplicaciones a través del los móviles, con acciones centradas en información al consumidor y acciones promocionales. Esta fórmula es la que está teniendo éxito y es, en opinión de la gerente, la forma de fidelizar al público más joven hacia la compra en el centro urbano frente al formato centro comercial de periferia.

De hecho para el mes de noviembre de 2015 presentarán una nueva ampliación de la aplicación para smartphones, bajo el nombre *Comercio Movil Asturias* que implica la aplicación del *Internet de las cosas*, mediante balizas que colocadas en las tiendas que lanzarán directamente a los móviles mensajes sobre ofertas, novedades, actividades... sin que los usuarios tengan que abrir ni la aplicación ni el teléfono.

imagen única de las campañas que les identifique a todos como “*comercio de Gijón y no como comercio de barrio*”.

d) Servicios de asesoramiento adicionales

Desde la gerencia se aportan también servicios de asesoramiento a los socios en temas fiscales y laborales que son financiados por los asociados con una parte variable en la cuota que abonan, en función de las labores realizadas¹⁸².

Todos los esfuerzos y las actividades desarrolladas por la plataforma han culminado en el año 2015, con la obtención del Premio Nacional de Comercio Interior en la modalidad de Centro Comercial Abierto por parte del Ministerio de Economía y Competitividad español por la experiencia del *Centro Comercial Abierto Gijón Centro*.

Analizando por tanto la realidad descrita, vemos cómo la experiencia nos permite demostrar las Proposiciones 3 y 4 planteadas en nuestro estudio, ya que el modelo de colaboración desarrollado en este caso se basa en el modelo de colaboración de Centro Comercial Abierto (P3) y su forma de trabajo representa una forma de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes, que podemos denominar como *real* o participativa (Kernaghan,1993) ya que va más allá de colaboraciones puntuales basada en la financiación de proyectos concretos (P4).

Cabe destacar que esta colaboración tiene su base en la participación de la misma en la planificación estratégica de la ciudad de Gijón y que la apuesta y oferta de cara a sus socios se centra en actividades relacionadas con las nuevas tecnologías y se ve apoyada con actividades de asesoramiento de carácter individual en aspectos relacionadas con la gestión de las empresas comerciales por parte de la gerencia de la plataforma. Podemos afirmar asimismo que el premio recibido en el 2015 representa una garantía de éxito del modelo explicado.

¹⁸² En el caso del asesoramiento laboral, las labores abarcan también actividades de gestión de nóminas y la parte que abonar puede depender del número de trabajadores y por lo tanto de nóminas que gestionen de la empresa.

6.2.1.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos

Esta asociación empresarial está dirigida por un Comité Ejecutivo o Junta que es elegida cada cuatro años, a través de votación con una lista o candidatura cerrada. Esta Junta está formada por nueve personas y todas ellas deben poseer una antigüedad de, al menos, un año como miembros de la asociación.

De estos 9 miembros, uno de ellos debe representar obligatoriamente la Villa de Candas. El resto no tiene que pertenecer a una zona concreta de la ciudad de las 9 en las que se estructuraba la ciudad en el plan local de comercio, sino que deben *“ser empresarios/as que representan el conjunto del comercio y servicios de los municipios del Principado”*.

Los cargos de Presidente, Vicepresidentes, Tesorero, Vocales y Secretario no son remunerados.

En la actualidad la junta está presidida por D. David Argüelles García quien, a su vez, ostenta el cargo de Vicepresidente de la Cámara de Comercio Industria y Navegación de Gijón, y ocupará este cargo hasta 2017.

Este comité ejecutivo es el encargado de planificar la actividad de la asociación y para su ejecución cuenta con la figura de la gerente Carmen Moreno que, además de la gerencia, desarrolla las labores de asesoramiento a los asociados, mencionadas anteriormente.

De acuerdo con la filosofía de esta asociación, todos los empresarios/as que representan al conjunto del comercio y los servicios de Asturias, tienen cabida. Es decir, no se trata de una plataforma para la defensa e impulso exclusivo de los intereses del comercio. Sin embargo, la realidad es que la mayor parte de los asociados, y por tanto de los representantes en la junta directiva proceden del sector comercial y la colaboración con otros agentes urbanos no está estructurada de una

manera “formal”. Eso no significa que a través de esta plataforma no se produzcan contactos con éstos y, en concreto podemos señalar que existe colaboración con sectores tales como el hostelero, hotelería o el sector cultural.

La colaboración con otros sectores, por ejemplo el cultural, ha debido superar algunas reticencias por parte de algunos de ellos, de ahí que las experiencias de colaboración se iniciaran de forma paulatina en torno a *“proyectos muy concretos”* y no en base a un proceso de reflexión común, siempre buscando aquellos campos donde existía una mayor predisposición a colaborar. *“En temas de tráfico, o urbanismo no querían mezclarse”*, tal y como señala Carmen, *“sin embargo en campañas concretas, por ejemplo campañas navideñas y sobre todo en las actividades de fidelización a través de la aplicación móvil se encuentran más cómodos”*. El objetivo era empezar a colaborar y conocerse, que como explica la gerencia *“es el primer paso”*.

Esta posibilidad de encuentro es una forma de reducir las reticencias que puedan existir. La implantación del CCA, tanto en la Calzada como en el Centro, ha favorecido la predisposición a esta colaboración en concreto con el sector hostelero, que en momentos anteriores no percibía la necesidad de movilizarse debido principalmente a la demanda existente y la falta de competencia externa. Sin embargo, paulatinamente va entendiendo los beneficios que supone tanto para ellos como para la ciudad, la colaboración con otros sectores de manera explícita¹⁸³.

Con el sector hotelero, la colaboración cuenta ya con experiencias positivas a través de promociones conjuntas y el trabajo en común es algo normalizado.

En el caso del sector cultural, la colaboración se ha ampliado de forma muy notable en los últimos años. Tal y como señala la entrevistada *“el mundo cultural y nosotros nos hemos ido acercando, desde la concepción aislada que teníamos. Vamos*

¹⁸³ La preocupación de perder socios de sus asociaciones sectoriales, en el caso del sector hostelero, frente a la asociación de empresarios era una de las principales causas de las reticencias hacia el proyecto por parte de este sector.

*entendiendo todas las partes que la colaboración mejora los servicios novedosos que aportamos a la ciudad y a los visitantes*¹⁸⁴. La posibilidad de hablar favorece el necesario entendimiento y así la colaboración con ellos es una realidad a día de hoy, que se demuestra con algunas de las campañas que hemos mencionado relacionadas con el festival de cine, el colectivo Gijón creativo, con la Feria de Teatro para niños y niñas de Gijón (FETEN) o con el teatro municipal. Y es que *“la vitalidad que aportan las actividades culturales son un valioso activo para la revitalización del centro urbano”* (Moreno).

En este proceso al igual que en los casos anteriores la implicación de sus representantes es vital y es que *“las personas son la clave del entendimiento”* (Moreno).

Tras este análisis de la realidad de Gijón, comprobamos, que desde la plataforma son conscientes de la importancia de la participación de todos los agentes urbanos en el proceso de colaboración, tal y como planteábamos en nuestra propuesta 5, y es en este sentido hacia donde dirigen sus esfuerzos. Ciertamente su presencia formal en la plataforma sería lo deseable, pero en este caso la colaboración informal puede ser una manera de alcanzar este objetivo. Tal y como planteábamos en el capítulo 3, la generación de un clima de confianza y mutuo entendimiento entre los participantes en un proceso de colaboración es vital (Ahlqvist, 2005; Kaivani *et al*, 2002; Tomalin y Pal, 1994;) y por tanto la existencia de unas relaciones previas adecuadas permitirá avanzar hacia un proceso de colaboración real (Pascual, 1999). De ahí que consideremos que los esfuerzos realizados por parte de la plataforma en este sentido sean claves para el afianzamiento del modelo de colaboración en la ciudad.

¹⁸⁴ Para llegar a este entendimiento ha hecho falta superar ciertos prejuicios entre ambos colectivos, *“existía una sensación de que el mundo de la cultura era un mundo hippie, frente al comercio como sector económico. Había que romper muchas barreras”* Carmen Moreno (2011).

6.2.1.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma

Una de las bases de nuestra investigación ha sido destacar la importancia de los aspectos organizacionales en la evolución de los procesos de colaboración. Las características de algunos de los aspectos organizacionales en el caso de Gijón ya han sido mencionados, estructura, participantes, pero otros elementos organizacionales tales como la financiación o el tipo de liderazgo en esta plataforma serán analizados a continuación.

a) Financiación:

En el caso de la Unión de Empresarios del Principado de Asturias, la financiación procede tanto del ámbito público como del privado, con una participación del sector privado de 55% frente al 45% aportado por las administraciones.

La aportación pública, procede por un lado del Principado de Asturias y por otro de las entidades locales, ayuntamientos. La financiación de los ayuntamientos, va ligada a actividades de promoción comercial, por lo que teniendo en cuenta la estructura comercial de los diferentes municipios, es el ayuntamiento de Gijón el que realiza una mayor aportación y a partir de 2016 se espera la participación de Luanco (Municipio de Gozón). La obtención de esta financiación se plasma en un convenio marco de legislatura de 4 años de duración y posteriormente se firman convenios anuales donde se plasman las acciones concretas, incluyendo la formación¹⁸⁵.

La parte privada procede de una doble vía:

Por un lado de la cuotas de los socios. Estas cuotas tienen una parte *“general y obligatoria de aproximadamente unos 33-35 euros mensuales”* y un componente variable (a partir de 20 euros) en la que se incluyen los pagos por los servicios de

¹⁸⁵ La firma del convenio marco, se realiza en un momento intermedio de la legislatura, con la intención de evitar problemas derivados de la convocatoria de elecciones, entre otros.

asesoramiento a los asociados, en temas laborales y fiscales, que como hemos mencionado antes varía en función de los servicios recibidos.

Una segunda parte de la financiación privada procede de los ingresos recibidos por las campañas puntuales que se realice. El acceso a estas promociones es para todos los colectivos, independientemente de que pertenezcan a la asociación, pero las empresas asociadas no pagan nada, frente a las no asociadas que abonan una cantidad de 40€ por cada una de ellas. Esta cantidad cubre los gastos de gestión que implican estas acciones y que se financian con los recursos propios de la asociación¹⁸⁶.

Considerando la realidad de la agrupación y el entorno económico en el que se lleva a cabo su actividad desde la gerencia se aboga por reflexionar acerca de la necesidad de mejorar la parte de la financiación procedente del sector privado. Como señala la entrevistada *“Evidentemente en el contexto de crisis que estamos, los fondos públicos, sobre todo las ayudas que provienen del Principado de Asturias, no tanto las de los ayuntamientos, se han resentido. Afortunadamente hemos conseguido que las promociones a las que van destinadas las ayudas no se vean perjudicadas y eso ha sido gracias a un ajuste en los costes y a unas mejores negociaciones con proveedores”*.

Para evitar este tipo de situaciones desde la asociación abogan por incrementar el número de socios. Sin embargo a pesar de los esfuerzos de la plataforma por buscar formas de discriminación positiva hacia sus asociados, sigue presente el gran obstáculo de los *free-riders*, es decir aquellos comercios que sin ser asociados se benefician de las actuaciones llevadas a cabo por la asociación, cuestión que además puede desincentivar la continuidad de parte de los socios en la plataforma.

Así, la fórmula de financiación de los modelos BIDs, basados en una obligatoriedad de pertenencia y financiación por parte de todos los implicados, es contemplada como positiva.

¹⁸⁶ La apertura de las promociones al colectivo de no asociados viene provocada por la existencia de financiación pública en la asociación.

b) Liderazgo

Podemos afirmar que las características que definen la gerencia de esta organización son: Implicación con el proyecto, innovación y capacidad conciliadora.

Ciertamente, nos encontramos ante una persona con un grado de implicación total con el proyecto que no es sólo resultado del número de años que lleva ejerciendo su labor, sino que procede sobre todo de un convencimiento total por su parte de la importancia que tiene la actividad comercial en la evolución de la ciudad. La defensa del papel del comercio desde un punto de vista social, como colaborador con la vida pública, con la convivencia, la sostenibilidad y la innovación, que realiza, junto con la apuesta por la colaboración con las administraciones públicas, es indicativo de ello. Tal y como expone, *“en un momento de crisis como el que se está viviendo es todo tan triste que hay que hacer cosas nuevas. Necesitamos calor humano no sólo mensajes económicos, y los valores y la vinculación de los valores del comercio con la ciudad es lo que puede ayudarnos. Tenemos que conseguir que los consumidores consideren que el comercio es parte de su vida como ciudadanos”*¹⁸⁷. Para esta gerente, la propia crisis puede ser una oportunidad para replantearse todo lo realizado hasta el momento y volver *a los inicios*, a la implicación del consumidor con el comercio y su entorno urbano¹⁸⁸.

Asimismo, la gerencia es consciente de la necesidad de favorecer en todo momento la colaboración con las administraciones, aunque en ocasiones no es una tarea sencilla. Las dificultades en muchas ocasiones proceden de los problemas políticos, por un lado el cambio de interlocutores con los cambios de gobiernos que se

¹⁸⁷ Hay una afirmación de la entrevistada que refleja muy bien esta implicación: *“Yo tengo una chifladura que me ronda por la cabeza y es que el comercio con todo lo que tiene debería ser declarado patrimonio inmaterial de la ciudad”*.

¹⁸⁸ La referencia a esta vuelta *“a los inicios”* es entendida por la entrevistada como los momentos iniciales de la colaboración en los que los comerciantes ponían en marcha el proyecto de colaboración con una participación e implicación de mayor intensidad y en el que los consumidores se identificaban con estos comerciantes y su entorno urbano.

van produciendo y, por otro, las suspicacias que pueden generar las relaciones con los responsables políticos. Y es que en ocasiones desde el propio colectivo se tienen una visión limitada de la necesidad de colaboración con las administraciones y existe una tendencia a considerar la relación con ellos como una relación reivindicadora, frente a la visión *colaborativa* que defiende en todo momento la gerencia. Afirmaciones como las siguientes describen esta situación: *“me suelen achacar que me llevo bien con los del ayuntamiento, y claro yo pienso, ¿pues como no me voy a llevar bien si tengo que estar con ellos si quiero defender mi comercio?”*.

Como vemos, no es de extrañar que al definir su forma de liderazgo la palabra elegida sea *“conciliadora”*.

Estas percepciones se ven corroboradas por los resultados que se desprenden de los test cumplimentados por la entrevistada (*ver anexos 13.y14*)

En lo que se refiere al liderazgo transformacional de Hersey y Blanchard, Carmen Moreno obtuvo las siguientes puntuaciones (*ver tabla 6.2*)

Tabla 6.2: Puntuaciones gerencia Gijón test LEAD (Hersey y Blanchard)

Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Adaptabilidad de estilo
2	8	2	0	8

Fuente: Elaboración propia

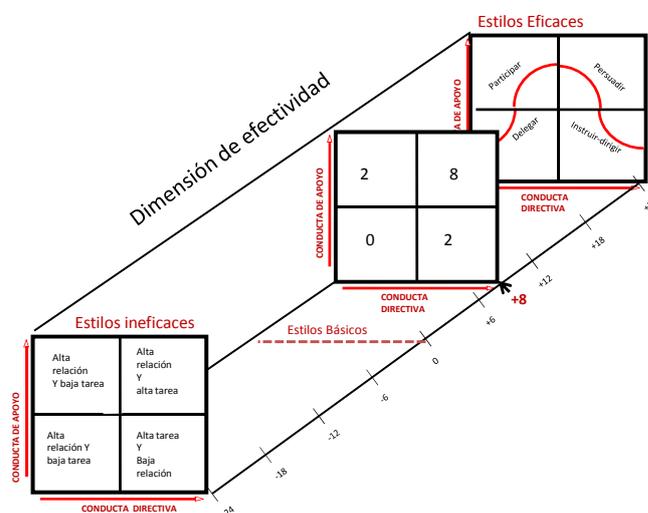
De esta puntuación, se desprende que:

- El estilo primario es persuasivo.
- Los estilos secundarios son participativo e instructor.
- El rango de estilo y flexibilidad alcanza un valor de 3 sobre un total de 4.
- Su nivel de adaptabilidad es de 8 puntos.

Por lo tanto podemos afirmar que la entrevistada se caracteriza por un alto grado de flexibilidad y adaptabilidad en la forma de relacionarse con los distintos colectivos con los que trabaja. Esta efectividad de su forma de liderazgo la representamos a través del modelo tridimensional en la figura 6.2.

Como podemos observar, el estilo de liderazgo de la entrevistada se encuentra dentro de los estilos clasificados como eficaces por los autores y de hecho el nivel de flexibilidad, la amplitud de estilos que el líder es capaz de desarrollar, alcanza un nivel alto de 3 sobre 4. En cuanto a su adaptabilidad, el grado en el cual este cambio de estilo es apropiado al nivel de madurez de las personas que dirigen, alcanza un nivel de 8, que se puede clasificar como “moderadamente flexible” y muy cercano al nivel de “flexible”, lo que se adapta a la realidad a la que se enfrentan estas figuras.

Figura 6.2: Resultado Matriz tridimensional test LEAD gerencia Gijón



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández y Sánchez (1997)

En lo que se refiere al estilo de liderazgo transformacional, los valores medios que alcanza en cada uno de los componentes, pueden ser clasificados como altos tal y como se muestra en la tabla 6.3

Tabla 6.3.- Resultados liderazgo transformacional gerencia Gijón

Características del Liderazgo Transformacional	Puntuación	Media
Estimulación Intelectual	28/32	3.5/4
Influencia Idealizada	52/60	3.5/4
Motivación Inspiracional	29/32	3.6/4
Consideración individualizada	21/32	2.62/4
Puntuación total:	130/156	3.3/4

Como vemos, siendo alta la valoración que obtiene en cada una de las variables analizadas, todas superiores al 2.5 sobre 4, la entrevistada se caracteriza por un nivel de 3.6 sobre 4 en la capacidad de motivar y generar entusiasmo alrededor del proyecto de colaboración, lo que favorecerá un sentimiento de implicación en los participantes.

Por tanto podemos resumir que esa capacidad de “*conciliar*” que describía la entrevistada sobre su forma de liderar, queda corroborada por los resultados de los test realizados, que muestran a una persona con un alto grado de adaptabilidad a los agentes con los que debe trabajar y al mismo tiempo con una capacidad muy alta de implicar a estos en el proyecto de colaboración.

c) Comunicación interna

En lo que se refiere a la comunicación interna dentro de la plataforma los esfuerzos realizados desde la gerencia son constantes, tanto en los que refiere a la comunicación con las administraciones como con sus asociados.

A partir de la planificación estratégica en la plataforma se plantan las líneas de actuación que deben ser aprobadas por ambas partes, la parte pública y la parte privada. En cualquier caso, cada una mantiene su independencia en la toma de decisiones, pero la existencia de un proceso de comunicación adecuado favorece la visión conjunta del proyecto y la colaboración real.

En concreto, con las administraciones existe una comunicación formal a través de la convocatoria de dos reuniones semestrales, en las que se reúnen los representantes de las áreas de gobierno donde actúa la plataforma entre las que pueden estar la concejalía de empleo, promoción económica, urbanismo, seguridad ciudadana, consumo y el/la alcalde.

A estas reuniones semestrales se añaden reuniones informales con los representantes de aquellas áreas con las que se actúa o que se ven afectadas por las campañas concretas de la plataforma, que son las más efectivas en relación a la actividad diaria de la organización.

Asimismo, en caso de que se produzca algún tipo de conflicto, cada parte puede convocar a los agentes implicados a reuniones específicas para solucionar la situación.

De manera informal, la comunicación es continua, a través de llamadas telefónicas a los técnicos de ayuntamiento que, como actores periféricos, desarrollan un papel fundamental en el éxito del proceso de colaboración.

Analizando la realidad presentada, podemos afirmar que ciertamente las variables organizacionales, tipo de liderazgo, financiación y comunicación interna son factores considerados por la gerencia como claves en el proceso de colaboración desarrollado con las administraciones.

La propia existencia de la plataforma ha provocado la oportunidad de mejorar las relaciones entre las partes, y es que *conocerse* es la mejor manera de reducir las reticencias entre las partes. Las relaciones informales, los contactos que se produjeron con anterioridad a la firma de los primeros acuerdos formales a través del plan estratégico fueron claves para la evolución de la colaboración. En este proceso de evolución de las relaciones y de la plataforma es vital la implicación con el proyecto, el papel conciliador y la capacidad de adaptación de la gerencia, corroborada a través de los resultados obtenidos en los test autocumplimentados por ella. A pesar de todo, la

evolución del modelo de la cooperación puede verse perjudicada por la falta de financiación y la dependencia de la plataforma de la financiación pública, que llega al 45%, por lo que se apuesta por un proceso de reflexión acerca de unas fórmulas de financiación que se basen en la participación de todos los agentes que operan en el entorno urbano, es decir modelos de financiación basados en el modelo BID, pero con matices.

Analizando las proposiciones planteadas en nuestra investigación, nuevamente podemos comprobar el cumplimiento de las mismas. En concreto se demuestra, cómo la plataforma y el trabajo conjunto realizado en ella han permitido mejorar las relaciones entre los colectivos implicados (P2). Sin embargo, la existencia de esta plataforma y su evolución en el tiempo no habría sido posible sin el adecuado desarrollo de un conjunto de factores organizacionales tales como un liderazgo flexible y conciliador, una financiación adecuada y un proceso de comunicación interna eficiente (P1). De entre estos, la financiación es uno de los factores sobre los que se considera importante reflexionar, en la medida en la que la dependencia hacia la financiación pública, puede hacer más vulnerable la propia existencia de la plataforma. De ahí que desde esta se abogue por una revisión de las formas de financiación existentes en la actualidad favoreciendo aquellas que incrementen la financiación del sector privado (P6).

6.2.1.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo

La gerente de la plataforma es consciente en todo momento de la necesidad de evolucionar hacia un nuevo modelo de organización. Dentro de esta evolución destaca la necesidad de solucionar el problema de la financiación y su apuesta se centra en una de las características del modelo BID mencionada anteriormente: la obligatoriedad de pertenencia y financiación.

Tal y como resume Carmen Moreno *“Deberíamos evolucionar hacia un modelo de relaciones público privadas normalizadas, que consten en el próximo Plan Local de Comercio que abordaremos en 2016 y donde los compromisos por ambas partes tengan un mayor nivel de implicación de todos los actores, tanto empresariales como público, añadiendo otros sectores empresariales que existen en la calle, involucrando de alguna forma también a los propietarios de los locales comerciales y estableciendo un modelo de financiación segura y obligatoria”*.

Sin embargo, existen muchas reticencias acerca de la implantación del modelo BID en las mismas condiciones que las experiencias americanas o de Reino Unido.

El modelo americano, en su opinión, tiene una parte de gestión de servicios públicos que no es adecuada a la realidad española porque ya están prestados desde las administraciones públicas. Considera que la necesidad de evolución de la realidad actual y el modelo BID en concreto, no puede ser una *“disculpa”* para privatizar estos servicios públicos. La gerente es partidaria de seguir ahondando en el trabajo conjunto actual a través del que deberían definirse *“un conjunto de servicios empresariales y de la sociedad en general, innovadores, que justifiquen un modelo de colaboración público privada con financiación propia”*.

Es decir, considera que el modelo actual basado en convenios con el ayuntamiento de los municipios, es muy mejorable y podría tomarse el modelo BID, pero con adaptaciones a la realidad local. Así se podría mejorar en aspectos relacionados con la inversión pública en la mejora del espacio público, nuevos servicios innovadores a las pymes, pero también en un mayor compromiso de ambas partes en la ejecución de proyectos. Se destaca la necesidad de que la parte pública no asuma sólo el papel de financiador, sino que también desarrolle propuestas y favorezca el desarrollo de un sistema de financiación estable que no dependa exclusivamente de las subvenciones.

La entrevistada, conocedora de las reticencias que debería superar la propuesta de cambio de modelo, apuesta por *“dar pasos más innovadores y por tanto arriesgados que el modelo BID”*. Destaca la necesidad de abordar tres cuestiones: la actitud de los empresarios que no colaboran pero se benefician de las actividades, la posición de los propietarios de los inmuebles que pueden ver incrementado su valor sin aportar nada y la desconfianza de la ciudadanía si desde un ente privado se gestionan recursos públicos máxime con la forma de impuestos o tasas.

Para ello apuesta por un diálogo constante, por un acuerdo de la mayoría expreso o tácito y sobre todo por un plan con una estrategia clara en la que se muestren los beneficios que todas las partes pueden obtener a corto y medio plazo, los compromisos que asumen y el plan de acción, con programación de un mínimo de 4 años y la financiación necesaria. Para lograr esas mayorías hay que trabajar sobre espacios urbanos donde el trabajo previo en un modelo de Centro Comercial Abierto esté consolidado y haya demostrado ya resultados positivos. Esto significa que estamos hablando de un modelo que sería más factible si existe una experiencia colaboración previa positiva que pueda demostrar su beneficio¹⁸⁹. *“Hay que evitar hablar de rendimientos empresariales únicamente. Frente a los empresarios uno de los argumentos es que solo no se va a ninguna parte. Los resultados de las actividades ya desarrolladas son la muestra de que cuando un espacio urbano trabaja en esta línea y se hace atractivo más gente viene, lo visita y compra. No hay nada como ver lo que se puede conseguir para convencer”*.

En lo que respecta a los colectivos que participarían en el proyecto apuesta por incluir todos los empresarios del área sobre la que se actúe, los profesionales y los propietarios de los locales comerciales, quienes serían los que abonarían la cuota

¹⁸⁹ *“La claridad de ideas, el tener la misión y la visión clara, propicia acuerdos. Hay que tener en cuenta que, como en cualquier colectivo, lo entenderán en un primer momento un máximo del 20% de los implicados, lo seguirán cuando vean resultados una mayoría y habrá una minoría negativa que solo contribuirá por ser obligatorio”* (Carmen Moreno, 2015).

correspondiente. Estos empresarios deberían proceder de todos los sectores que desarrollen su actividad en el centro urbano.

En cuanto a la fórmula de pago de la potencial cuota obligatoria, considera que podría ser en forma de contribución especial nueva, para evitar diversos problemas: por un lado las tasas públicas existentes están asociadas a un servicio individualizado a quien la paga y en este caso podría ser difícil definir este servicio. Y por otro, un recargo sobre algún impuesto es poco atractivo, porque llevaría aparejada la idea de *“subida de impuestos”* que es contraria a lo que se pretende.

En la fijación esta cuota contempla la posibilidad de modularla en función de los metros cuadrados de los establecimientos.

En cuanto a los servicios que debería prestar este modelo se decanta por los siguientes:

- a) Servicios a la gestión empresarial: formación especializada, bolsa de empleo y selección de personal, servicios de asesoría, gestión de documentación, servicios de ahorro de costes, acompañamiento en proceso de crecimiento empresarial, asesoramiento a emprendedores, acompañamiento en el desarrollo online del marketing y la venta de las empresas.
- b) Servicios en la promoción: promoción de la marca del espacio urbano, actividades de animación comercial y promoción frente al consumidor, creación de eventos y atractivos frente al visitante, inclusión del espacio en la promoción turística de la ciudad, marketing para el punto de venta, ideas sobre promoción online para empresas y creación de un catálogo de acciones de marketing para uso individual de las empresas.
- c) Servicios al espacio urbano: control de incidencias en el espacio urbano, en seguridad, limpieza, iluminación, mobiliario, obras de reparación; propuestas y negociación sobre mejora de las calles comerciales.

- d) Servicios a la ciudadanía: creación de servicios que mejoren la compra de la ciudadanía ligados al tiempo y al momento de la compra¹⁹⁰.

Asimismo, considera que la apuesta por un modelo de este tipo debe ser capaz de compaginar la revitalización de una zona concreta con una visión global de la ciudad, que evite la posibilidad de que se produzca el traslado de los problemas de un lugar a otro. El tamaño de la ciudad de Gijón y de los municipios representados en la plataforma no se corresponde a la realidad de las ciudades americanas y destaca cómo la visión debe ser una global, aceptando las diferencias que puede haber y que de hecho existen entre, las diferentes áreas de la ciudad. Todas ellas tienen unas características comerciales diferentes y deben ser capaces de complementarse.

Para poder plantear este nuevo modelo considera que la fórmula legal de Agrupación Voluntaria de Contribuyentes podría ser un camino adecuado¹⁹¹. En cualquier caso el sistema debería ser aceptado por los diferentes agentes de una manera voluntaria por lo que es partidaria de que se lleve a cabo una consulta en la que participen los empresarios del área afectada. Ahora bien, debido al problema que puede surgir con la abstención es partidaria de establecer unas mayorías que permitan que las abstenciones se consideren como positivas.

En opinión de Carmen Moreno, si se dieran todas las circunstancias mencionadas, la plataforma podría llegar a autofinanciar su actividad, lo que no es incompatible con la existencia de una proporción de financiación pública, pero permitiría reducir esa participación o en caso de necesidad mantener la actividad de la agrupación ante momentos de disminución de fondos públicos.

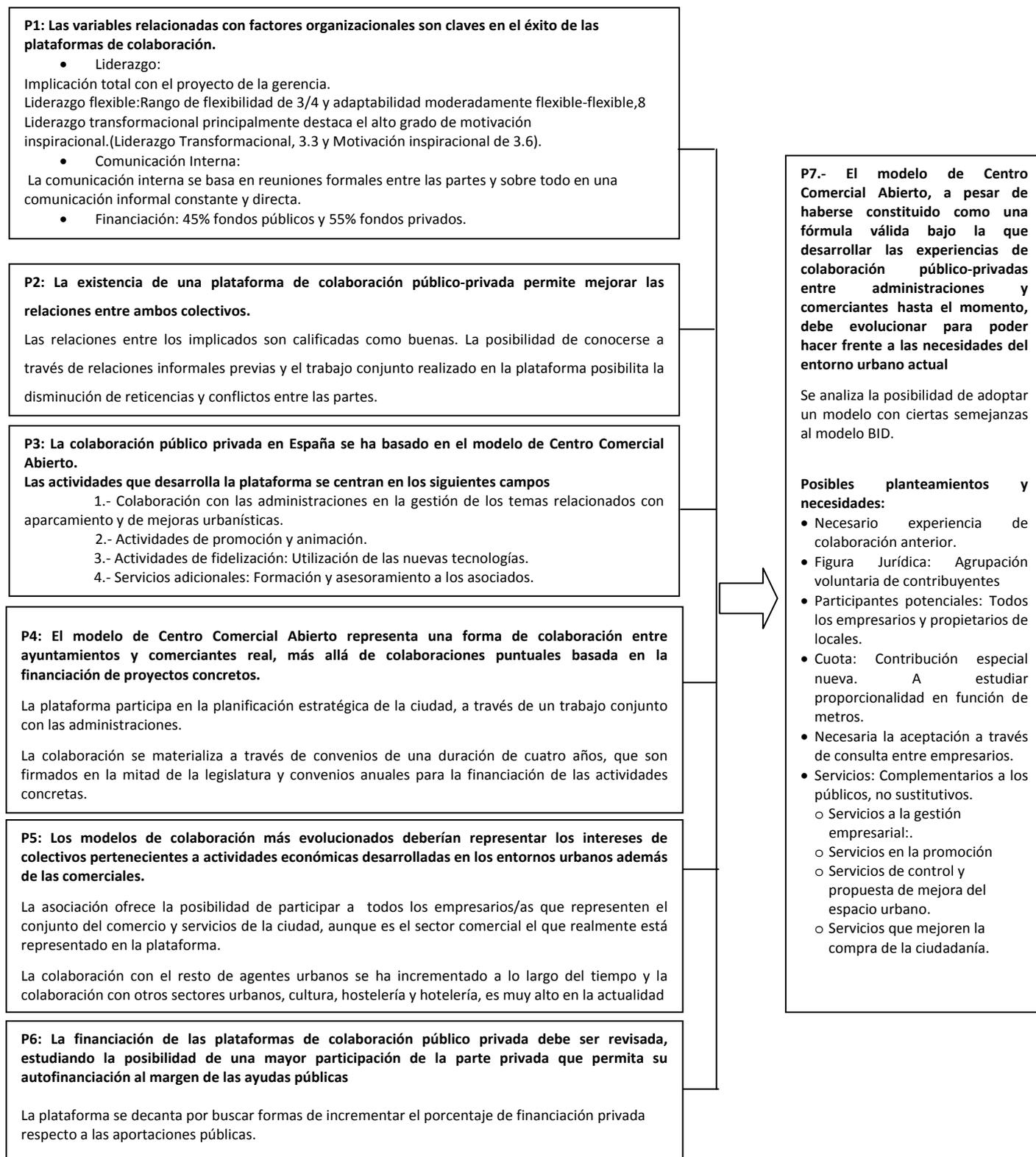
¹⁹⁰ En este caso se refiere a servicios que tengan en cuenta sobre todo a colectivos de personas mayores, personas con problemas de movilidad, familias con niños pequeños, personas con poco tiempo para la compra.

¹⁹¹ Recordar que tal y como hemos mencionado en el capítulo 4, en el caso de Madrid la figura contemplada era la de Asociación Administrativa de Contribuyentes.

Como resumen de los resultados obtenidos en el caso de Gijón, podemos afirmar que la plataforma de colaboración, la Unión de Empresarios del Principado de Asturias, representa un ejemplo de un modelo de colaboración público privada *participativo* (Kernaghan, 1993) o *real*, en el cual hemos ido demostrando cómo se cumplían las proposiciones que planteábamos en nuestra investigación.

En la figura 6.3 presentamos un resumen del caso analizado y el grado de cumplimiento de las propuestas planteadas

Figura 6.3.- El proceso de colaboración público privada en la ciudad de Gijón



Fuente: Elaboración propia

Una vez analizados los resultados del primer caso, pasamos a presentar la realidad del segundo municipio objeto de nuestro estudio, Terrassa.

6.2.2.- Terrassa

Las entrevistas en el municipio de Terrassa, localidad de 215.517 habitantes, se mantuvieron con la gerencia de Terrassa centre. En la primera de ellas, en noviembre de 2011, la persona entrevistada fue Marta Gutés y en la segunda, en 2015, nuestra interlocutora fue María Costa, que el 2012 ocupaba el puesto de presidencia y que como veremos posee una dilatada experiencia en este tema.

De forma previa al análisis de la plataforma, conviene destacar que esta organización agrupa a todas las empresas y agentes urbanos que desarrollan su actividad en el centro urbano. En el municipio, además de la zona central, existen tres ejes comerciales, Cananglada, San Pera y San Penador pero cuyo comercio es de proximidad. Los comercios de estas zonas no pertenecen a Terrassa Centre, pero las relaciones con ellos son muy buenas y se reúnen con una periodicidad mensual con los gerentes y los dinamizadores comerciales de cada una de las asociaciones de comerciantes de esas áreas. El objetivo tal y como nos señala la gerencia es *“mantener una visión conjunta de la ciudad”*.

Para entender la realidad de la organización comenzaremos por presentar, brevemente, el origen y evolución de esta plataforma.

6.2.2.1.- Introducción de la asociación

El desarrollo comercial del municipio de Terrassa cobra impulso en 1992 con la puesta en marcha del plan integral de rehabilitación urbana en el área central del municipio, que se centraba en las áreas de urbanismo, movilidad, medio ambiente,

comercio, cultura y seguridad. El objetivo del mismo era frenar la fuga de consumidores hacia la ciudad de Barcelona, devolviendo al centro su papel de elemento tractor de la ciudad.

Tal como señala Marta *“no teníamos ni uno de los comercios considerados como locomotora y la costumbre de los habitantes de Terrassa era ir a compra a Barcelona que estaba a 10 minutos”*

En este Plan Integral se recoge todo un conjunto de operaciones urbanísticas con el objetivo de mejorar físicamente el área central del municipio. Peatonalizaciones (se peatonaliza un área de 6202 mts lineales, 6069 mts lineales de calles con preferencia peatonal), mejora y construcción de parques y plazas, 24.000 mts cuadrados plan de aparcamiento (se pasó de no existir ninguna plaza de parking a contar con 2133), plan de mejora del transporte público, formaron parte de este proceso de rehabilitación. Es decir, actuaciones relacionadas con la denominada Accesibilidad, dentro del modelo de las 4As.

Todo el proceso de obras se desarrolló durante el periodo 1994-1999 y fueron financiadas en un 50% por el ayuntamiento, el 23% los propietarios, un 18% la Generalitat y el resto por la Fundación ONCE.

Asimismo a través de este plan se consigue desarrollar una *“ordenanza municipal de usos en planta baja”*, para limitar la ocupación de locales comerciales por parte de sectores que consideran no dinamizan la calle a lo largo del día, como era el caso de las entidades financieras¹⁹².

En este proceso se busca, desde un principio, una colaboración con los propios comerciantes, propietarios y residentes que favorezca el mantenimiento, la dinamización y promoción del centro. Esta colaboración no se limita a la financiación

¹⁹² La concentración de este sector en una calle concreta se considera perjudicial para la vitalidad de la misma, ya que su actividad se limita a un horario muy concentrado en la mañana

de parte de la rehabilitación, aunque en opinión de Marta Gutés esta aportación del 23% de la financiación del proceso sí favorece su implicación en tanto que se consideran responsables del mantenimiento del área. El objetivo va más allá y busca su participación en la gestión del área sobre la que se está realizando este esfuerzo de rehabilitación

Es a lo largo del proceso de las obras, cuando surge la organización Terrassa Centre, que en un principio se denominó Comerç Terrassa Centre.

Al inicio del proceso, en el centro existían las asociaciones zonales unidas a diversas calles del centro urbano y cada una actuaba por su cuenta. El papel que jugaron dos personas en ese momento, fue clave. Por un lado Josep Batallé, comerciante, y por otro María Costa que en aquel momento ocupaba la concejalía de comercio pero que debido a su relación familiar con el mundo del comercio tenía una sensibilidad hacia el sector que actuó de catalizador. La idea de ambos era *“sencilla”*; utilizando las palabras de Marta Gutés *“Ellos pensaron, si vamos a tener una zona peatonal, vamos a hacer algo chulo entre todos. La cuestión es que si tienes una zona peatonal, no puedes partirla por calles. Tenemos que tener una visión global de la ciudad pero todos juntos”*. Sin embargo ese *“entre todos”* que parecía tan obvio, no fue fácil y durante dos años, al mismo tiempo que se desarrollaban las obras, fueron *“puerta por puerta”* para conseguir la adhesión al proyecto de todos los locales comerciales. Así se consigue crear la Asociación de comerciantes Comerç Terrassa Centre en 1998.

Una vez consiguieron formar la asociación, junto con la peatonalización fue cuando comenzaron a trabajar en otros ámbitos relacionados con la Animación y la Atracción dentro de su área de actuación. Elementos de señalización del área comercial peatonal, elementos identificativos para los locales asociados, campañas promocionales en forma de aparcamiento gratuito, rebajas,... todo ello sufragado por las cuotas de los asociados.

El ayuntamiento por su parte, también potenciaba los procesos de colaboración y formó grupos de I+D con comerciantes, con los que se reunía en unos “desayunos de trabajo” los jueves a las 8.00h. Esta forma de relación favoreció un entendimiento entre administraciones y comerciantes que consiguió vencer las reticencias al cambio y fue configurando la plataforma tal y como la conocemos en la actualidad.

En el año 2004, se realizó un estudio de valoración sobre una serie de indicadores de satisfacción en torno al centro urbano, en el que se detecta que así como la oferta comercial era calificada como “buena”, la oferta de ocio y la limpieza eran calificadas por los consumidores como “nada buena”. *“Vimos que lo que apreciaba la gente era la tranquilidad y seguridad y eso lo dan las luces, el comercio, la existencia de oferta de ocio y la gente que todo esto supone”*. Esto lleva a la organización a replantarse su oferta de servicios, para lo cual necesitaban la creación y el liderazgo de un proyecto nuevo y la implicación de todas las actividades económicas urbanas en el mismo.

Para desarrollar este proyecto son conscientes que sólo lo pueden hacer los administrados y el administrador juntos. *“El territorio no es nuestro ni suyo. Es de todos. Pues todos juntos debemos funcionar como una empresa”* (Gutés, 2011)

En este proceso de implicación de todos los agentes económicos, es cuando deciden cambiar el nombre de la organización que pasa, en 2006, a llamarse Terrassa Centre, con la intención que todas las actividades económicas que realicen su actividad en el área del centro urbano, pueden asociarse, comercios, hostelería o centros educativos, entre otros.

Una vez llegados a este punto se inicia lo que la entrevistada llama *“Etapa de modernidad”*. En ese momento la plataforma junto con el ayuntamiento solicita la colaboración de la Generalitat para desarrollar el proyecto de gestión del centro urbano. Y firman un convenio por 5 años, en el año 2007, entre Generalitat, Diputación, Ayuntamiento y Terrassacentre, con un plan de negocio en el que se

comprometían a ser independientes económicamente en 4 años respecto de la financiación pública¹⁹³.

A partir de ese momento, Terrassa Centre se define como *“un acuerdo público privado que facilita la cogestión integral de una zona de la ciudad, el centro histórico y que supone la colaboración y corresponsabilización de ambos”* (Gutés 2011).

Como podemos comprobar tras el análisis de la evolución de la organización, nos encontramos ante un proceso de colaboración que podemos clasificarlo como participativo, o real, en la línea de la proposición número 4, en el que la existencia de la misma ha posibilitado buenas relaciones entre las entidades públicas y los comerciantes, tal y como planteábamos en la proposición 2. La posibilidad de conocerse y trabajar juntos, en este caso, ha sido potenciada desde ambos colectivos cuyos representantes se identifican totalmente con el proyecto. Asimismo y en la línea de nuestra proposición 5, la organización contempla y busca que los intereses de todos los agentes económicos formen parte del proyecto, de ahí el cambio de nombre de la organización y su énfasis en que todos sean socios de la plataforma¹⁹⁴. Actualmente tienen un convenio de colaboración firmado entre Ayuntamiento y Terrassa Centre, que les permite actuar como un BID sin serlo en realidad.

6.2.2.2.- Actividades principales de la plataforma

Algunas de las actividades que realiza la plataforma ya han sido avanzadas en el apartado anterior, pero a continuación pasamos a analizarlas de forma más concreta

¹⁹³ Sobre este punto de la financiación se hablará con posterioridad en el análisis de la parte organizativa.

¹⁹⁴ La participación de otros sectores se relejará también en los siguientes apartados de nuestro análisis.

siguiendo así la estructura establecida lo que nos permitirá comprobar si sus acciones responden al modelo de Centro comercial Abierto (Proposición 3).

Las actividades las podemos clasificar de la siguiente forma:

a) Colaboración con las administraciones en la planificación urbana

Tal y como se ha mostrado en la evolución de la organización, la participación de la plataforma en la planificación urbana se desarrolla desde los momentos iniciales, a través del plan integral de rehabilitación. En sus primeras fases esta colaboración se centraba en los temas urbanísticos de peatonalización, aparcamientos y accesibilidad. Pero al mismo tiempo, colaboran también en la planificación comercial del centro urbano. Prueba de ello es la ordenanza municipal de usos en planta baja que afecta directamente a la oferta comercial del área sobre la que actúan. Ahora bien, la plataforma reconoce que le gustaría que esta colaboración en el proceso de planificación fuera más intensa y se potenciara el objetivo de realizar un proyecto de ciudad impulsando el comercio local.

b) Actividades de promoción y animación

En este punto las actividades son muy diversas, y es destacable que muchas de ellas se relacionan con las tradiciones del municipio, en un intento de potenciar un sentimiento de identificación por parte de los usuarios con el centro urbano.

En el caso de las promociones, destacan la utilización de aquellas relacionadas con regalos y descuentos sobre compras. En este tipo de actuaciones la asociación busca también potenciar la fidelización del consumidor e incrementar el grado de conocimiento de su plataforma por parte del mismo.

En algunas de las promociones basadas en sorteos o en cheques regalo, la forma de participación es a través de la web de la organización, de tal manera que para participar es necesario aportar los datos de un correo electrónico. Esto permite a la plataforma mejorar el grado de conocimiento de su página por parte del

consumidor, conocer información acerca del mismo y poder llevar a cabo una comunicación personalizada vía mail con ellos posteriormente ¹⁹⁵.

Dentro de estas promociones basadas en cheque regalo realizan una en colaboración con el sector hotelero, consistente en una tarjeta regalo de 5 euros para compras a partir de 30 euros. El objetivo en este caso es, por un lado, que el hotel pueda mejorar su imagen con un servicio al cliente pero, por otro, que se genere tráfico de clientes en los comercios asociados.

En el año 2015 han desarrollado la segunda campaña de Denim Shop-Art, que se ha convertido en el evento más importante de la agrupación y que consolida la feria de los jeans que llevan celebrando los últimos años. Su objetivo es conseguir un entorno diferente y que diferencie Terrassa de clonificación de las ciudades y de los centros Comerciales. La campaña consiste en la colocación de unos contenedores a modo de tiendas en la Rambla, todo relacionado con el mundo de los jeans¹⁹⁶ en la que participan todos los sectores y que combina la presencia de los empresarios en la calle, con actividades de animación en las que participan de forma activa los vecinos.

En cuanto a las actividades de animación, la asociación basa algunas de ellas en las tradiciones del municipio y muchas van dirigidas al público infantil y juvenil, con la intención de hacerles partícipes del centro urbano y que les conozcan. Ejemplos de estos los encontramos el día 31 de octubre cuando colaboran con los escolares que venden castañas, patrocinándoles los puestos de venta, las castañas y los envases¹⁹⁷; el

¹⁹⁵ Una de las campañas realizadas se denominó “*Vigila que te pueden caer 3000 euros*”. En primer lugar se llevó a cabo un *photocall* en el que los participantes debían aparecer con un casco. Esas fotos se presentaban en la web y los participantes debían acceder a ella desde donde obtenían un cheque regalo. Para conseguir el cheque debía identificarse con nombre y correo electrónico. Se consiguió así un triple objetivo: “Te ahorrabas limpiar el suelo de papeles, te visitaban y te conocían” (Gutés, 2011). En esta campaña consiguieron 6000 entradas y 11.000 boletos fueron entregados.

¹⁹⁶ Las características de la campaña se pueden consultar en www.denimterrassa.com

¹⁹⁷ Una costumbre catalana es la de realizar la denominada “castañada” el día 31 de octubre que consiste en que ese día se come castañas panaiets y boniatos y se bebe vino dulce. La asociación decidió colaborar con los centros escolares que lleven a cabo actividades relacionadas con este evento y para ello a todo los centros escolares que quisieran acudir al centro a poner sus puntos de venta, si tenían el

día de los Santos Inocentes, en el que hacen “monigotes”, otras actividades relacionadas con obras de teatro típicas de la zona en la época navideña, actividades lúdicas de cuentos o animaciones basadas en juegos de pruebas para las que deben entrar en los locales ¹⁹⁸.

Asimismo desarrollan también campañas de animación en colaboración con otros agentes económicos del centro, como son los centros escolares o la escuela de música. Con esta última han llegado a un acuerdo para que en épocas navideñas un conjunto de coros actúe por la zona; y con las escuelas han realizado una campaña de civismo, en la que colocan una serie de carteles en los escaparates reflejando diversos comportamientos cívicos con el propósito de combatir el comportamiento antisocial o incívico en el casco antiguo.

c) Actividades de fidelización

En cuanto a este tipo de actividades, Terrassa Centre inició una experiencia utilizando una tarjeta de acumulación de puntos pero no resultó muy positiva. De ahí que la apuesta en la actualidad sea por acciones de fidelización pero basadas en las nuevas tecnologías. Así a día de hoy ofrece un método sencillo, práctico y económico utilizando una tarjeta de cliente "virtual" o una aplicación móvil, que permite ganar puntos para gastar en los comercios de la asociación. Este tipo de iniciativa le permite a la asociación personalizar las promociones para cada comercio y, al mismo tiempo

permiso de vía pública, les daban 20 kilos de castañas, les alquilaban las mesas, les daban un mantel de Terrassa Centre y les promocionaban.

¹⁹⁸ Actividad donde los niños y niñas tienen que encontrar un anillo que se oculta en los escaparates de las tiendas. Tiene un formulario que es sellado por el comercio donde han encontrado el anillo de claves secreta. Una vez montados los 15 sellos de diferentes tiendas, lo envían al buzón de la oficina de Terrassa Centre y entran en un sorteo de 10 lotes de productos y 45 llaveros de MIC.

generar información para conocer el tipo de cliente que accede al centro¹⁹⁹. y tiene mucha aceptación por parte de los socios (Costa, 2015).

A esto hay que unirle las promociones que realizan a través de su página web con ofertas puntuales un día a la semana, previo aviso a los usuarios de la misma.

d) Servicios adicionales

En lo que a servicios adicionales se refiere, en este caso Terrassa Centre ofrece un conjunto de servicios tanto a sus asociados como a las personas que viven en el centro urbano.

Si tenemos en cuenta a los asociados, la plataforma desarrolla servicios muy diferentes, como los siguientes:

En primer lugar presta un servicio de asesoramiento, principalmente en temas urbanísticos y comerciales.

En segundo lugar, la asociación considera que es necesario mantener y cuidar un entorno en el que se ha realizado una gran inversión, recordemos que parte de la rehabilitación recayó en los propios dueños de los locales. Al mismo tiempo quieren que el centro sea un lugar seguro y limpio, para lo cual la afluencia de personas en diferentes momentos del día y la limpieza es básica.

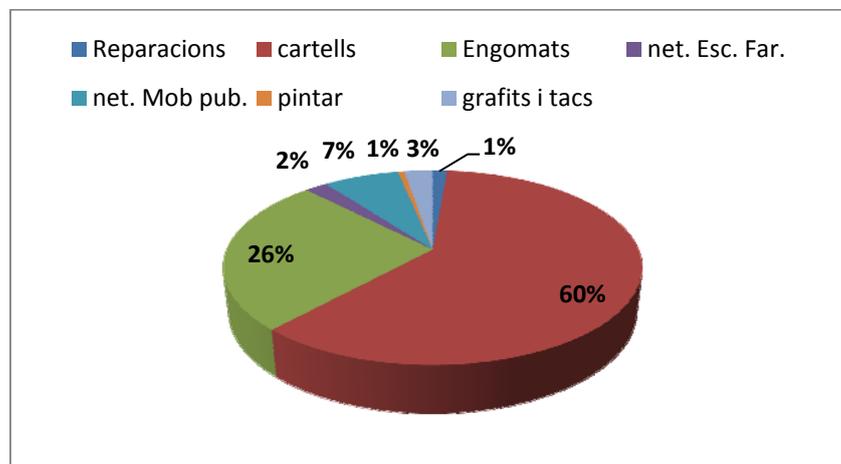
Por ello la organización ofrece servicios adicionales de limpieza y de mantenimiento. Poseen un servicio de mantenimiento, que es prestado por una persona tres días a la semana. Esta persona realiza una doble labor por un lado limpia el mobiliario urbano, graffitis, carteles no autorizados, etc. Y por otro realiza reparaciones en el mobiliario urbano y también lleva a cabo pequeños arreglos a los

¹⁹⁹ El proceso es sencillo, el consumidor puede darse de alta rápidamente y después tienes 3 opciones: descargar el código QR o descargar la aplicación o signo de un comercio asociado con Terrassa centre

socios de Terrassa Centre (luz , grifos, etc.). Estas últimas se cobran sólo a partir de la primera media hora²⁰⁰.

Presentamos en la figura 6.4 un reflejo del conjunto de actividades y la proporción que suponen sobre el total.

Figura 6.4.- Servicios adicionales de Terrassa Centre²⁰¹



Fuente: Información aportada por la entrevistad

Dentro de estos servicios adicionales también tenemos que mencionar algunos servicios que prestan a los vecinos del área en el que operan, que no participan como

²⁰⁰ Desde la gerencia nos explican cómo ellos son conscientes del esfuerzo en limpieza que lleva cabo desde el ayuntamiento, pero consideran que un área por la que pasa una gran cantidad de gente, como es el caso del centro urbano, necesita más limpieza y están dispuestos a pagar por ello, pero para eso necesitan tener capacidad financiera suficiente

²⁰¹ En números absolutos los servicios prestados alcanzan las siguientes cifras: 230 Pequeñas reparaciones en el interior de los establecimientos, 10250 retiradas de carteles en fachadas de los socios, 1200 actuaciones de mantenimiento y limpieza de mobiliario urbano, 100 actuaciones de pintura en fachadas para tapar grietas y 450 limpiezas de graffittiss.

socios en la organización, pero y como comprobaremos en el apartado siguiente, sí participan en forma de asesoramiento en la plataforma. Así poseen lo que ellos denominan *bibliomovil*, que es una biblioteca móvil localizada en una “*carro-stand*” que cada día se localiza en una zona del casco antiguo. El centro no posee en la actualidad ninguna biblioteca y Terrassa Centre decidió acercar la biblioteca a la calle. Para ello compraron un carro con 300 libros y en colaboración con el ayuntamiento y con el servicio de bibliotecas, pagan cada semana a una persona que un día a la semana está en el casco antiguo, en dos puntos diferentes mañana y tarde. En este punto se dejan los periódicos y los libros para leerlos allí mismo y se gestionan también los pedidos a la biblioteca, que son llevados al mismo punto la semana siguiente de realizar la solicitud.

Como podemos apreciar tras realizar este análisis en el caso de Terrassa se cumple la proposición 3 de nuestro análisis en el sentido de que las actuaciones que se desarrollan a través de la colaboración público privada en esta plataforma describen las formas de actuación de un Centro Comercial Abierto.

La buena acogida y el éxito de sus actividades se puede apreciar en los siguientes indicadores relacionados con la campaña DeminStore que conseguía las siguientes valoraciones tanto de visitantes como de empresarios participantes, obtenidas a través de encuestas.

- En cuanto a la valoración que realizaron las asistentes a la misma consigue una valoración de 8.02
- De entre los encuestados, un 76.7% aseguraron que volverían a la ciudad en caso de que existieran próximas convocatorias.
- En canto a los empresarios participantes, un 84.8% repetiría la experiencia y le otorgan una nota media de 3.2 sobre 4 al evento.
- En lo que se refiere al impacto sobre las ventas, un 48.5% de los participantes considera que ha sido positivo, y que se ha incrementado su nivel de ventas.

6.2.2.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos

Si algo ha caracterizado la organización que estamos analizando desde el momento en el que pasaron a denominarse Terrassa Centre, es la participación y la búsqueda de implicación por parte de los responsables de la asociación de todos los agentes económicos y no económicos que desarrollan su actividad o que habitan y que viven en la zona centro del municipio. Si bien el sector comercial es el más numeroso, el objetivo de la asociación es que todos formen parte de este proyecto.

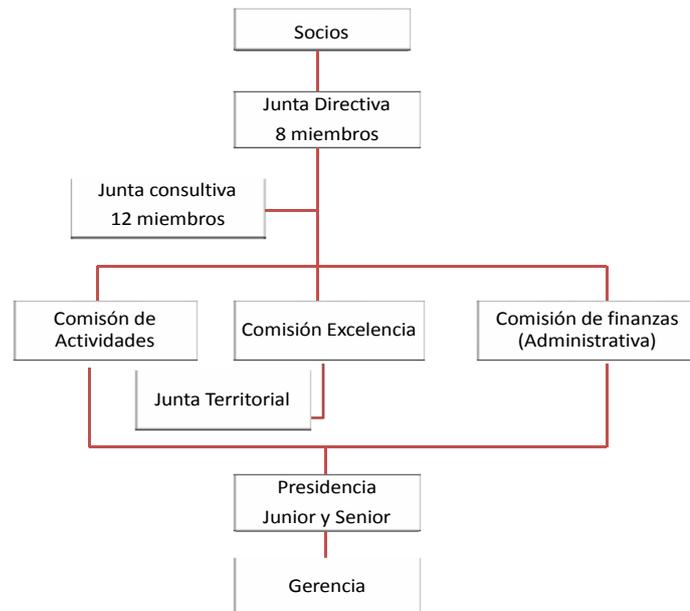
Por un lado la Asociación da cabida como asociados a todos los sectores económicos del centro urbano, desde comercios, galerías de arte, centros escolares, hostelería, hoteles... todos los que, en definitiva, llevan a cabo su actividad en el centro urbano.

En segundo lugar, con aquellos sectores que no pertenecen a la organización colaboran con ellos bien a través de acuerdos o bien participan en la organización de la plataforma a través de diversas comisiones.

En lo que respecta a los acuerdos, destacan los acuerdos de colaboración con ONGs de discapacitados, con la Fundación Alba de exdrogadictos, entre otros, a través elementos en especie como es la venta de productos realizados por estos colectivos, por ejemplo.

En cuanto a la participación de ciertos colectivos en la plataforma, presentamos el organigrama facilitado por Marta Gutés en la figura 6.5, en el que se refleja esta colaboración formal.

Figura 6.5.- Estructura de Terrassa Centre



Fuente: Información aportada por la gerencia

El hecho de representar a los socios en la parte superior responde a la filosofía de la organización en la que tienen muy presente que lo más importante es el socio, por lo tanto “*es quien manda*” (Gutés, 2011).

A continuación se presenta la junta directiva que, en principio son los que toman las decisiones que luego tienen que ser aprobadas por los socios, pero introdujeron una junta consultiva formada por 12 miembros en donde se recoge la participación de los vecinos. Desde la plataforma consideran que dentro del centro, además de las actividades económicas, están los vecinos, que tienen que dar su opinión, ya que además de pagar parte de la peatonalización son las personas que utilizan y viven el área en la que actúan. Viven, compran, pasean, participan en las actividades y pueden aportar una visión diferente a la que tienen los comerciantes o los agentes económicos.

Los miembros de esta junta consultiva son todas personas que viven en el centro y no tienen comercio y algunos proceden de juntas directivas anteriores, pero lo más importante es su diversidad y el hecho de que la mayor parte de ellos viven en el centro. La diversidad de esta junta se refleja en la procedencia de sus miembros, consultores, educadores, arquitectos urbanos, dibujantes, la directora de la escuela de comercio y distribución, la exdirectora de comercio de la generalitat y todos ellos comparten una visión crítica de las cosas, unas personalidades innovadoras y una implicación con el entorno en el que viven.

De la junta directiva parten tres comisiones: de finanzas, de excelencia y de actividades, comisiones que facilitan mucho la gestión y son las que se reúnen habitualmente con la gerencia

La Comisión de excelencia reflexiona acerca de la puesta en marcha de servicios de excelencia, que son servicios que pueden implantarse en todo el ámbito de actuación.

Dentro de esta comisión está la denominada junta territorial, en la que están presentes un representante de los socios de cada calle, con los que se hace una reunión trimestral.

En esta junta territorial se ha tratado de buscar personas que proceden de sectores muy diversos, con un peso fuerte en la economía de la calle, y muy participativos. El hecho de que pertenezcan a sectores muy diversos favorece una mayor diversidad de opiniones²⁰².

A partir de ahí se encuentran situados lo que ellos denominan presidente junior y presidente senior. El objetivo de mantener la denominación de presidente, para ambas figuras en lugar del concepto de vicepresidente es reflejar el mismo grado de

²⁰² En la junta de calle han intentado agruparlos un poco porque si no eran demasiados y se dificultaba la gestión.

representatividad de ambos. *“No es un tema de edad es un tema práctico de saber. Que cuando no puede estar uno está el otro y su opinión es la misma y representatividad es la misma”* (Gutés, 2011).

Finalmente se representa la gerencia, que es la que desarrolla la labor ejecutiva y de administración que en la actualidad está formada por 3 personas a jornada completa y una a jornada parcial.

Teniendo en cuenta todo lo expuesto comprobamos como, tal y como planteamos en la proposición 5, este modelo de colaboración representa los intereses de todas las actividades desarrolladas en el centro urbano además de los comerciales. Al mismo tiempo en esta plataforma van más allá y consideran también los intereses de los vecinos del área en el que actúan a través de lo que denominan junta territorial.

Continuamos con el análisis del área organizativa de la empresa.

6.2.2.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma

Los elementos que analizaremos en este apartado se centrarán en estudiar el tipo de liderazgo que se ejerce, la comunicación interna en la plataforma, el tipo de financiación y finalmente la calidad de las relaciones entre la parte pública y los representantes del sector privado.

a) Financiación

La financiación de la plataforma se reparte entre aportaciones públicas en un 20% privadas en un 80%. La parte privada procede principalmente de las aportaciones de los socios, que llega en la actualidad a un total de 300 socios

Este aspecto fue uno de los elementos sobre los que se incidió en el convenio firmado en el año 2007, en el cual se especificaba que en cinco años debía llegarse a

una autofinanciación de la plataforma, puesto que estaba previsto que existiera una legislación que permitiera a la plataforma cobrar a todos los agentes presentes en la zona una cuota. Sin embargo esta ley no ha llegado a desarrollarse y al mismo tiempo se produjo un desarrollo del mismo sistema de colaboración en otros municipios catalanes que influyó en la financiación de Terrassa Centre.

Ante el desarrollo de experiencias similares, la Generalitat abrió un línea de financiación en el año 2010, que gradúa las aportaciones públicas en función del año en el que se encuentre el desarrollo de la plataforma, año 0, año 1 y año 2. La financiación más amplia es la del año 0 y se va reduciendo paulatinamente. En ese momento la plataforma de Terrassa se encontraba en el año 3, con lo cual existía un agravio comparativo frente a las nuevas experiencias ya que en ese año 0 eran financiadas casi al 100%: frente a esto la financiación original de la plataforma había sido muy inferior en su origen y en ese momento sólo podían acceder a la financiación correspondiente al año 3, de cuantía muy inferior. Con el fin de que no existiera un agravio comparativo, se firmó un nuevo convenio, rectificando algunos de los elementos originales.

En este nuevo convenio se mantiene el compromiso de ir reduciendo el presupuesto público, pero de forma más paulatina. De hecho lo que se hizo fue reducir el presupuesto global, de tal forma que la parte pública, Generalitat principalmente, porque ayuntamiento y diputación ya había reducido su aportación, mantenía la misma aportación, para mantener esa proporción 20-80.

Esta proporción puede variar en función de las campañas pero suele estar en torno a esta proporción.

b) Liderazgo

En el caso que estamos analizando, al haberse producido un relevo en la gerencia de la plataforma, tenemos que diferenciar entre ambas. En el primer caso, Marta Gutés ²⁰³ podemos afirmar que el nivel de implicación con el proyecto es total y que su estilo de liderazgo se basa en buscar constantemente la participación de los participantes en la plataforma. Al describir la estructura de la misma destaca en todo momento que todos *“son muy participativos, eso es lo importante”*, junta territorial, junta consultiva, etc. El hecho de destacar esa característica como algo positivo indica que su forma de liderar la plataforma favorece y potencia la misma. Podríamos decir que su estilo, si seguimos la teoría de Hersey y Blanchard (1988) se decantaría hacia un estilo participativo o delegador. Hay que considerar que los miembros de las diversas áreas no son personas inexpertas sino que su nivel de madurez será medio alto y alto.

En el caso de María Costa, la implicación y la experiencia en el proyecto desde sus inicios es total. Su paso por el ayuntamiento y la presidencia de la asociación son un reflejo de esta implicación.

Tabla 6.4.- Puntuaciones test LEAD (Hersey y Blanchard) gerencia Terrassa Centre

Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Adaptabilidad de estilo
0	5	6	1	8

Fuente: Elaboración propia

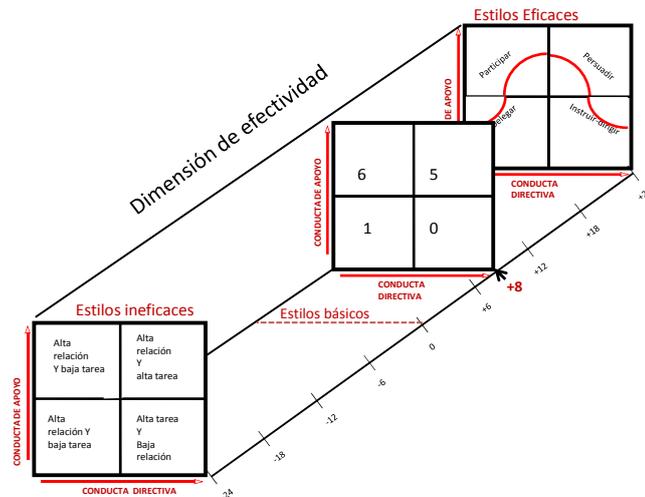
De esta puntuación, se desprende que:

- El estilo primario es el participativo
- Los estilos secundarios son el persuasivo y el delegador
- El rango de estilo y flexibilidad alcanza un valor de 3/4
- Su nivel de adaptabilidad es de 8

²⁰³ Los resultados de los test de liderazgo de Marta Gutés no ha sido posible presentarlos ya que abandonó a gerencia sin habernos contestado a los mismos.

Todo ello nos refleja un estilo de liderazgo caracterizado por una flexibilidad por parte de la entrevistada alta y una capacidad de adaptar ese estilo a las características de los diferentes agentes, también alta un nivel moderadamente flexible pero en el límite con el nivel de flexible. Todo ello representa un estilo de liderazgo en el grupo de liderazgos eficaces para el tipo de organización que estamos analizando.

Figura 6.6.- Resultado Matriz tridimensional Test LEAD gerencia Terrassa Centre



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández

En lo referente al liderazgo transformacional, las puntuaciones obtenidas las reflejamos en la tabla 6.5

Tabla 6.5.- Resultados Liderazgo Transformacional gerencia Terrassa Centre

Características del Liderazgo Transformacional	Puntuación	Media
Estimulación Intelectual	25/32	2´875
Influencia Idealizada	52/60	3´46
Motivación Inspiracional	27/32	3´37
Consideración individualizada	24/32	3
Puntuación total:	128	3´31

Como vemos en este caso también podemos definir a la entrevistada como una líder transformacional que intenta favorecer el desarrollo y la implicación de las personas que forman parte de la plataforma. En este caso destaca su alta puntuación en la capacidad de estimular la creatividad por parte de los *stakeholders* en la resolución de problemas. Esto unido a la alta valoración en lo que respecta a su capacidad de motivar e implicar a todos ellos en el proyecto, configuran un estilo de liderazgo muy oportuno para este tipo de organizaciones.

c) Comunicación interna

La comunicación interna entre los participantes de la plataforma es muy fluida y prueba de ello son la propia existencia de las comisiones, de la junta territorial, consultiva, etc, cuyas reuniones son periódicas.

La Junta Directiva se reúne una vez al mes, al igual que la junta territorial mientras que la junta consultiva lo hace una vez por trimestre.

En cuanto a la comunicación con las administraciones, ya desde el principio, la existencia de los grupos de I+D de comercio potenciado por el ayuntamiento refleja esa colaboración y comunicación continuada con ellos. Esta relación queda plasmada en la creación de una comisión de seguimiento del propio convenio firmado con el ayuntamiento, como mínimo, una vez al trimestre

Asimismo, la relación con las administraciones se amplía más allá de las administraciones locales, ayuntamiento, y se establece también con la Generalitat de Cataluña. Para ello forman parte de *Fundazio comercio y ciutat*, junto con municipios, como Sabadell, Vic, Figueras o Mataró, que buscan llegar a lo que ellos denominan centros de excelencia. Los técnicos se encuentran una vez al mes y con los presidentes realizan reuniones cada dos meses y han constituido un patronato, que es la forma de funcionar como *“único interlocutor del comercio con las administraciones autonómicas”*

En el caso de Terrassa, se ve de nuevo que las características organizacionales han sido claves para el éxito de esta experiencia, tal y como señalábamos en nuestra proposición 1. La implicación de la gerencia y del ayuntamiento en el proyecto se ve favorecida por la existencia en ambas partes de representantes muy concienciados con la necesidad de colaborar. La relación de la persona responsable dentro del ayuntamiento del área de comercio (María Costa) con este sector, favorece la concienciación acerca de la importancia de la actividad comercial.

Asimismo, la asunción por parte de la representación comercial (Josep Batallé) de la necesidad de evolucionar hacia un proyecto común, crea las condiciones necesarias para esa colaboración real. Las relaciones informales entre ambos colectivos, que compartían una misma visión sobre el centro urbano, fueron cruciales para iniciar la colaboración formal. Asimismo, esa apuesta por parte de la asociación de comerciantes de *“ir más allá”* (Gutes, 2011), provoca la inclusión de todos los agentes económicos del centro urbano en una misma plataforma, que siguiendo la clasificación de Harper (2000), podríamos clasificar como organización *de vanguardia* que apuesta por crear las condiciones necesarias para la evolución del centro urbano. No se limita a reaccionar, sino que intenta provocar los cambios con la colaboración entre sectores. Este liderazgo e implicación ha favorecido la comunicación y relación entre los sectores y de estos con las administraciones. Sin embargo todo ello no habría

sido posible sin un sistema de financiación suficiente, que en este caso está basado en una mayor participación del sector privado en la misma. Si bien en un momento inicial, (con el plan de rehabilitación integral) la financiación pública, procedente de la Generalitat y del Ayuntamiento, llegaba casi a un 70%, en el momento actual esa proporción se ha invertido y la financiación privada alcanza el 80%.

6.2.2.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo

Tras analizar la realidad de la plataforma de Terrassa, queda clara su apuesta por continuar su evolución como organización, es decir la proposición 7 planteada.

Consideran que las nuevas circunstancias, reflejadas en la evolución del centro urbano y la limitación de las acciones de las administraciones provocada por la escasez de recursos disponibles y la necesidad de redistribuir la riqueza, han provocado que *“el sistema actual ha tocado techo”*. Y es que las acciones de la organización quedan limitadas *“por la buena voluntad de los socios*.

Su objetivo se centra en obtener un mayor grado de profesionalización, de autonomía de gestión y un sistema de financiación propio. En palabras de la Gerencia *“lo nuestro no es pedir, no estamos mendigando”*.

En esta búsqueda, su apuesta es por desarrollar un modelo basado en los BIDs americanos, pensando principalmente en la fórmula de financiación. *“Nosotros damos un plus de servicios, pero para ello tiene que hacerse un standard de servicios, es decir, un plan de acción y además una normativa que nos permita recoger ese dinero. En realidad, lo que queremos es un BID”*.

La financiación que plantean debería caracterizarse por los siguientes elementos:

- Que fuera una tasa municipal o contribución especial regulada.
- Que existiera obligatoriedad de pago.
- Que se aplique en zonas concretas.
- Exigible por vía ejecutiva.
- Proporcional con unos ratios de proporcionalidad entre sector y formato.

Consideran que la colaboración es la base, y que lo que beneficia a la actividad de la plataforma beneficia a la ciudad. Las palabras de Marta Gutés son muy clarificadoras de esta idea: *“es que es muy fácil. Es una cooperación de intereses públicos y privados. Nosotros no queremos algo para nosotros solos, queremos para la ciudad, para la zona pública, pero necesitamos que nos dejen cobrar a todos”*.

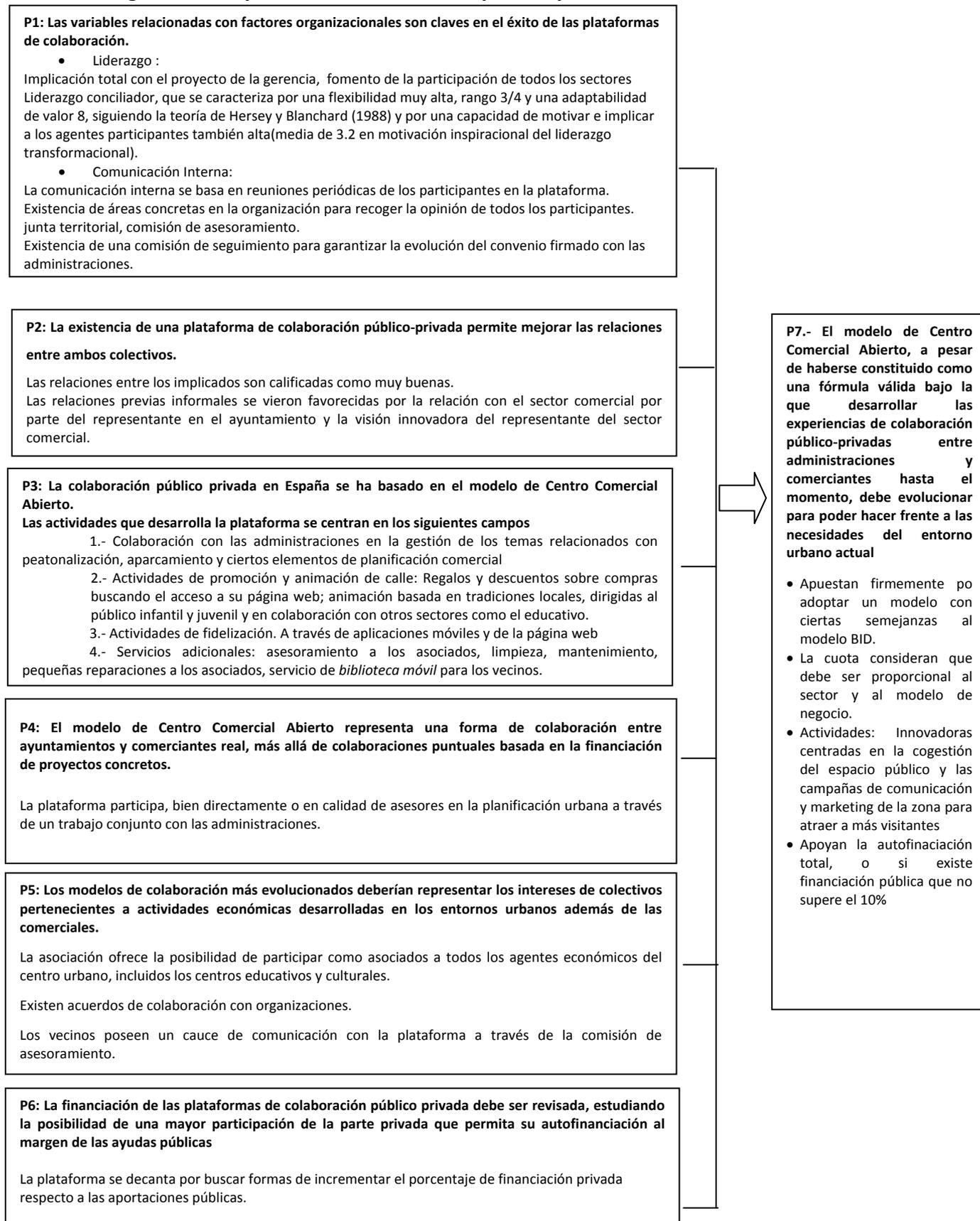
Esta apuesta por el nuevo modelo se refleja incluso en su página web en la que explicitan su deseo de que se desarrolle un nuevo marco legal que les permita la participación de todos los operadores del centro urbano (ver <http://www.terrassacentre.com/presentacio.php>).

Apuestan por la eliminación total de las aportaciones públicas o en caso de que estas continuaran no creen que deba superar el *“10% de la aportación de las actividades”* (Costa 2015).

En cuanto a las actividades que debería seguir desarrollando la plataforma se decantan por actividades innovadoras centradas en la cogestión del espacio público y las campañas de comunicación y marketing de la zona para atraer a más visitantes.

Nuevamente el caso que hemos presentado nos ha permitido demostrar el cumplimiento de las 7 proposiciones planteadas en nuestro estudio. Un resumen de la realidad presentada y su relación con estas proposiciones, las podemos ver en la figura 6.7.

Figura 6.7.- El proceso de colaboración público privada en Terrassa



6.2.3.-Vitoria-Gasteiz. Gasteiz On

La ciudad de Vitoria tiene 245.036 habitante según datos del padrón de 2014²⁰⁴ y la organización objeto de análisis es *Gasteiz On* que agrupa al comercio, la hostelería y los servicios del centro urbano de Vitoria-Gasteiz y cuyo objetivo principal es el de defender los intereses de estos sectores económicos y contribuir a mejorar su competitividad y “*hacer ciudad*” (en <http://www.gasteizon.com/es/html/3/13.shtml>).

La entrevista se mantuvo con la gerente, Patricia García, el 2 de febrero de 2012. La segunda entrevista, para corroborar la validez de la información inicial, conocer la situación actual de la organización y recoger la opinión de la gerencia acerca de los cambios en el sector, se mantuvo con la misma persona en julio de 2015.

Comenzaremos el análisis de los resultados con la presentación de la plataforma.

6.2.3.1.- Introducción de la asociación

La Plataforma surge de la voluntad de las administraciones. En la ciudad existía alguna asociación de comerciantes, en concreto en la zona del casco antiguo, pero sin gerencia, con lo cual las administraciones se encontraban “*con algunas asociaciones pero ninguna con una estructura concreta ni capacidad de representación suficiente que facilitar la interlocución*” (García, 2012). En el año 2002 y al hilo del “*Programa de Gerentes de Centros Comerciales Urbanos*” promovido por el Gobierno Vasco²⁰⁵, cuatro instituciones, Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz, Cámara de Comercio y Federación Alavesa de Empresarios del Comercio y Servicios, firman un convenio de colaboración para tres años con el objetivo de crear la figura del gerente del centro

²⁰⁴ En <https://www.vitoria-gasteiz.org/wb021/http/contenidosEstaticos/adjuntos/es/85/06/58506.pdf>

²⁰⁵ Este programa tenía como objetivo revitalizar los centros urbanos de las tres capitales vascas desde una óptica generalista que abarcara distintas áreas (promoción comercial y turística, urbanismo, tráfico, vía pública mantenimiento y limpieza), afectando todas ellas a la evolución de la distribución comercial del centro urbano en cuestión.

urbano, cargo que recaería en la gerencia de Gasteiz On. Para constituir esta organización se potencia la puesta en marcha de 4 asociaciones de zona, Casco Viejo, Gorbea Avenida, Ensanche y Este (incluida en esta última la Plaza de Abastos), que representan las principales áreas comerciales de la ciudad y que forman parte de la plataforma, que es en última instancia a la que se le otorga un ámbito de actuación sobre toda la ciudad y donde se centraliza todo lo relativo a las labores de gestión de todas las asociaciones. Tres años después se les une una nueva asociación, Zaramaga²⁰⁶.

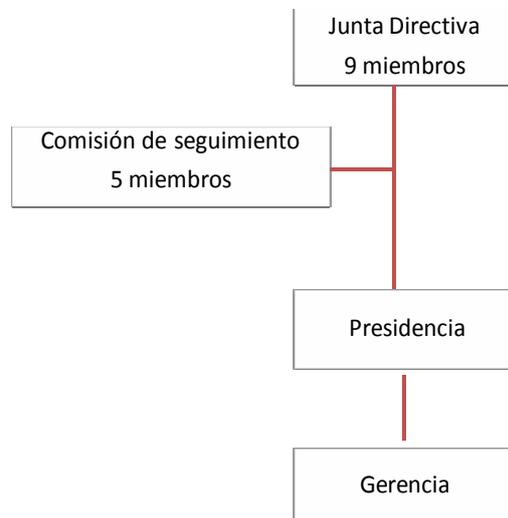
En el año 2009 se produjo la salida de la Plaza de Abastos y de Zaramaga. En el caso de la Plaza de Abastos, las administraciones insisten en que se unan de nuevo a la plataforma, pero desde la junta directiva son partidarios de mantener unas buenas relaciones como las que tienen en la actualidad y no forzar en ningún momento su entrada²⁰⁷. La razón de su salida se puede encontrar en las necesidades especiales que tenía la Plaza de Abastos, como *mercado*, frente al resto de establecimientos que formaban parte de la plataforma. En lo que respecta a Zaramaga la situación reflejaba más una necesidad por su parte de mantener su nombre como asociación y de actuación independiente. Sin embargo en la actualidad Zaramaga ha vuelto a unirse a la plataforma, desde septiembre de 2014, y en cualquier caso los contactos con Plaza de Abastos se mantienen y Gasteiz On contempla en todo momento la posibilidad de reentrada por su parte.

En la actualidad la estructura de la agrupación se configura tal y como podemos apreciar en la figura 6.8., con una Junta Directiva, una Comisión de Seguimiento, la figura de la presidencia y el área de gestión.

²⁰⁶ De las asociaciones mencionadas, sólo de del Casco Viejo estaba constituida como asociación.

²⁰⁷ Desde Gasteiz On se señala como la Plaza de Abastos ha contratado un gerente y que están funcionando muy bien ellos solos; de hecho colaboran habitualmente y mantienen un contacto directo que, sin descartar su reingreso, incide más en potenciar la colaboración entre ambas organizaciones.

Figura 6.8. Estructura Gasteiz On



Fuente: Elaboración propia a partir de la información recogida en las entrevistas

En la Junta directiva existen dos representantes de cada asociación fundadora y un representante de Zaramaga. La colaboración con las administraciones se desarrolla a través de la Comisión de Seguimiento en la que están representados el ayuntamiento, el Gobierno Vasco, Cámara de Comercio de Álava, Federación Alavesa de Comercio y Servicios y Gasteiz On.

Después encontramos la figura de la presidencia y finalmente las tareas ejecutivas que son realizadas por el área de administración al frente de la cual se sitúa la Gerencia de la Agrupación, en este caso representada por la entrevistada, Patricia García y de la que forman parte un total de 8 personas entre las que se incluyen dos becarios del programa de Dinamizadores Comerciales del Gobierno Vasco y una persona en “prácticas”.

Como vemos, en el caso que nos ocupa, realmente la puesta en marcha de plataforma ha sido el catalizador para que las relaciones entre administraciones y comerciantes puedan calificarse como buenas, ya que anteriormente ni siquiera se

producían. Podemos afirmar por tanto, que su existencia ha permitido disminuir las reticencias que pudieran existir entre ambos colectivos y mejorar esas relaciones tal y como planteábamos en la proposición 2. Cabe destacar que a diferencia de los casos analizados hasta el momento, la iniciativa en este caso surgió desde el ámbito público.

Una vez presentada la realidad de la organización pasamos a analizar las actividades que desarrolla, pero considerando en todo momento que estas responden a la idea de *“hacer ciudad”* y es que la agrupación desde el primer momento tiene presente la visión global y de acción conjunta dentro de la ciudad, tal y como expone Patricia García *“teníamos muy claro que teníamos que hacer una marca, más allá de las asociaciones de comerciantes”*.

6.2.3.2.- Actividades principales de la plataforma

Analizando las actividades que desarrolla trataremos de analizar si también Gasteiz On responde al planteamiento de actuación que caracteriza el modelo de Centro Comercial Abierto (Proposición 3).

Dentro de las actividades llevadas a cabo por la plataforma destacamos las siguientes:

a) Colaboración con las administraciones en la gestión de los temas relacionados con planificación estratégica de la ciudad y planeamiento urbano.

Dentro de la estructura de gestión del ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz existe un conjunto de organismos de participación en los que está presente Gasteiz On, tales como el consejo de comercio, el de participación ciudadana y el consejo de planeamiento urbano. Dentro de las áreas de actividad que trabajan estos organismos, destacan la dinamización urbana y por supuesto el urbanismo.

En lo que respecta al área de dinamización urbana su participación es total en todo el proceso, desde la planificación hasta la puesta en marcha de las actividades concretas

En el área de urbanismo destaca el hecho de que hayan conseguido que un 80% de sus propuestas en los últimos 12 años, en concreto aquellas relacionadas con lo que la entrevistada denomina “*a nivel de calle*”, obras, reparaciones y mejoras urbanísticas. Se lleven a cabo. Si bien es cierto, que en un principio su participación se limitaba en algunos casos a presentar propuestas dentro de un proyecto que ya estaba definido, esta situación ha mejorado y la colaboración entre administraciones y Gasteiz On va abarcando una perspectiva más global y se va acercando a lo que hemos denominado colaboración participativa. Así participa en el seguimiento de las obras realizadas en el centro urbano, tramitación de licencias de carga y descarga, en el desarrollo del transporte urbano, parkings y obras diversas, como las escaleras mecánicas en el caso antiguo. Asimismo a nivel de planificación participaron en el antiguo Plan Especial para la Reactivación Económica del Casco Antiguo (Plan PERECA) en el trabajaron conjuntamente con la ya desaparecida Agencia de Renovación Urbana para asuntos como compra de lonjas, obras en la zona, etc.²⁰⁸.

En la actualidad participan en la elaboración de Plan Estratégico de Comercio y Hostelería de acuerdo con el mandato de la comisión de seguimiento al convenio de gerencia.

Gracias a la colaboración que existe, también se ha conseguido que el ayuntamiento lleve a cabo algunos estudios del sector comercial, que tienen en cuenta sus necesidades y responde a una sensibilización con las necesidades del sector, como es el caso del análisis realizado por el ayuntamiento sobre la oferta comercial existente a medida que se reurbanizan nuevas zonas en la ciudad. En este estudio cuentan con la

²⁰⁸ Es importante señalar que la política de colaboración con las administraciones por parte de Gasteiz On abarca todos los partidos políticos, habiéndose reunido con todos aquellos con representación municipal

colaboración de la Cámara de Comercio. Este tipo de investigaciones junto con los informes emitidos por el Observatorio de Comercio de la ciudad sirve de gran ayuda a la plataforma para el desarrollo de la gestión comercial del área urbana²⁰⁹.

En lo que respecta a las campañas que lleva a cabo Gasteiz On, destacamos el hecho de que en ellas se da un doble objetivo. Por un lado la dinamización de la zona centro y por otro fidelizar al consumidor.

b) Actividades de promoción y animación de calle:

Dentro de este tipo de actividades se encuentran las relacionadas con épocas del año concretas, como es el caso de la campaña de Navidad, y es en este tipo de campañas donde se da una combinación de objetivos, por un lado la promoción y por otro poder desarrollar posteriormente actividades de fidelización.

En concreto en esta época, realizan actividades de animación variadas, siempre teniendo en cuenta que en esas fechas son muchos los colectivos que desarrollan actividades de animación callejera, por lo que su esfuerzo se centra más en llevar a cabo promociones, que favorezcan la obtención de información de los consumidores para desarrollar posteriormente campañas de fidelización. La forma de llevarlo a cabo ha ido cambiando con el tiempo. Desde los vales de regalo en función de las compras, que se unían al sorteo de premios y al uso del parking en el año 2011²¹⁰ hasta la última

²⁰⁹ En cualquier caso la agrupación defiende la posibilidad de algún tipo de actuación para incidir en la oferta del mix comercial en el sentido de evitar una implantación excesiva de franquicias y grandes cadenas que terminen con la diferenciación del comercio. Partiendo de la base de que la administración no puede actuar contra la libertad de empresa, plantea la necesidad de ayudar a ciertas empresa vía subvención.

²¹⁰ Los vales que se obtenían daban derecho a la utilización del parking o al canje de los mismos por regalos. La diferencia con otras promociones de este tipo residía en que la recogida de estos regalos se centralizaba en una "caseta", elemento que les permitía, por un lado, ahorrar en el transporte de estos obsequios a cada uno de los locales de los asociados donde debería haber sido entregados y por otro, les daba la oportunidad de recopilar los datos de los consumidores que debían cumplimentarlos en el momento de realizar la recogida.

campana navideña, en la cual los consumidores que compraban en comercios asociados debían fotografiarse con bolsas especialmente diseñadas para esta época y subir posteriormente estas fotos a instagram, donde participaban en un sorteo.

Asimismo, dentro de la animación, desarrollan un sistema de inauguraciones de locales que les está dando muy buenos resultados. En este tipo de actos Gasteiz On se encarga de diseñar invitaciones, comunicar el evento a los medios de comunicación y organizarlo por un precio muy económico. Este sistema posibilita a los nuevos negocios alcanzar un alto grado de notoriedad y a Gasteiz On, que los nuevos empresarios formen parte de la plataforma.

Existe también alguna actividad, como es el caso de la noche de las velas que lleva 14 años celebrándose. En sus años iniciales el objetivo principal era favorecer la animación en el casco viejo y atraer visitantes al mismo. En la actualidad ha pasado a formar parte de la vida de la ciudad convirtiéndose en una actividad cultural que continua sirviendo de elemento de atracción, pero que de manera indirecta mejora el sentimiento de orgullo por parte de los habitantes de la ciudad hacia la misma.

Desde la agrupación también han puesto en marcha campañas centradas en el sector de hostelería como es el caso de *“la semana del café”* que en sus inicios, año 2011, se denominaba *“la ruta del café”*.

La capitalidad gastronómica de la ciudad en 2014 conduce a potenciar las actividades relacionadas con hostelería.

Se desarrolla también la campaña eno-gastronómica *“ardo araba”*, que ha ido adquiriendo notoriedad en estos últimos años y que está muy bien valorada por todos los sectores urbanos de Vitoria. Se trata en realidad de un gran evento para la ciudad, que se celebra en el periodo festivo entre el 6 y el 8 de diciembre y en el que participan diferentes sectores de actividad, siendo el vino el hilo conductor. Así, en una localización preferente de Vitoria se ubican un conjunto de carpas que reúnen a productores vinos, comercios de delicatessen, elaboradores de pinchos, restaurantes

con menús, etc ²¹¹. Las carpas llevan a cabo una labor centralizadora dirigiendo a los visitantes hacia los bares de la ciudad que participan en el evento. La feria ha logrado en su última edición, 2014, una presencia de 150 participantes y 85.000 visitas.

En relación a esta actividad gastronómica también destacan aquellas relacionadas con el tema de los bocadillos, los pinchos, algunos dirigidos a turistas, por ejemplo la campaña “*bocados de autor*” realizada en la Semana Santa de 2015 y están desarrollando en la actualidad un programa específico en este campo dirigido a congresistas.

Otra de las actividades que ha ido cambiando y adaptándose a la evolución de los consumidores es la pasarela de moda. Esta pasarela que inicialmente se limitaba al desfile propiamente dicho, ha evolucionado y ha puesto en marcha un concurso de blogueros. La plataforma convoca un concurso de blogs y posteriormente pone en contacto a los comercios que alquilan²¹² los espacios con los blogueros que han participado en el concurso para que escriban juntos sobre los desfiles, el comercio.

c) Actividades de fidelización.

A través de las campañas de promoción se ha buscado poder conocer los datos de los clientes para desarrollar posteriormente campañas de fidelización. En estas acciones, la página web de la asociación en un principio y las nuevas tecnologías en general, han jugado un papel clave.

211 El objetivo a futuro es ir reduciendo la dimensión de las carpas para dirigir el flujo de estos visitantes hacia la ciudad

212 La pasarela se desarrolla a lo largo de una semana y suelen participar unos 44 comercios. A lo largo de la semana, un día se dedica a los jóvenes, otro a las denominadas *tendencias* en el que se muestran todas las prendas de los participantes y esto es gratuito. Los tres días posteriores son los días en los que se realizan desfiles individuales de los comercios que están interesados y son estos comercios los que pagan es decir “alquilan” la pasarela. Es con estos últimos, unos 20, con los que se pone en marcha el concurso de blogueros. Algunos de estos blogueros han continuado colaborando con los comercios en algunos casos, en forma de community managers.

En la actualidad, está en marcha un proyecto denominado *gasteizonsorteos.com*²¹³ cuyo objetivo es vincularse a diferentes eventos tanto propios como ajenos a la ciudad (Azkena Rock, festival de televisión, entre otros) a través de sorteos de experiencias, como pueden ser estancias de fines de semana en hoteles, estancias con los actores que participan en los festivales o campañas de teatro, entradas, etc. Todo se realiza a través de la página web señalada lo que les permite vincular los participantes con otros enlaces relacionados con la ciudad y nuevamente seguir recogiendo datos de los consumidores, *“de gente de aquí y de fuera, pero sobre todo de aquí, que es lo que nos interesa”* (García, 2015).

Asimismo, y dentro de estas actividades de fidelización, podemos incluir la puesta en marcha de un servicio de consigna por parte de la agrupación a los clientes que realicen sus compras en los comercios asociados. Para ofrecer este servicio, no se utiliza un lugar físico o “almacén” para guardar el producto, sino que cada comercio o local los guarda y posteriormente es recogido por un servicio de reparto a domicilio. Este servicio se ha ofrecido en campañas navideñas, pero se está estudiando, a través de un acuerdo con la Fundación Tecnalia, su viabilidad y la posibilidad de ampliarlo a todo el año.

Otra manera de fidelizar al consumidor se puede ver con la puesta en marcha en función de la temporada de campañas tales como parque infantil, ludotecas en navidad o apertura del parking municipal en días de mayores ventas, entre otros²¹⁴.

d) Servicios adicionales:

²¹³ Ver <http://www.gasteizonsorteos.com/>

²¹⁴ En estas épocas navideñas y en la época estival se ponen también en marcha los denominados “Txiki Txokos” que son espacios destinados al entretenimiento de los niños, de 3 a 11 años, con hinchables y actividades educativas en las tardes de verano en horario de 17.30 a 21.30 y que se localizan en las principales calles comerciales y Zaramaga. El acceso es gratuito comprando en comercios asociados y si no tiene un coste de 0.50 euros la hora.

La agrupación ofrece un conjunto de servicios adicionales a los socios entre los que destacan los servicios de asesoramiento, que llegan a las 500 consultas, los cursos de formación, puesta en marcha de plataforma de marketing digital, servicios de prensa y acuerdos con entidades financieras.

Los cursos de formación están dirigidos principalmente a la utilización de las nuevas tecnologías y redes sociales por parte del sector. La participación en estos cursos formativos ha evolucionado de forma significativa y las demandas también han ido cambiando: de cursos cuyo objetivo inicial era la sensibilización hacia el entorno de las nuevas tecnologías a formación específica sobre implantación de soluciones TICs concretas²¹⁵. Se han realizado, además, cursos de fotografía en internet y dos cursos de instagram. Asimismo se presta a los asociados un servicio de community manager, que ya el año 2014 ha funcionado con 8 comercios. Se les ayuda-acompaña durante un periodo de tiempo en el desarrollo de las redes sociales. Esta función se lleva a cabo por parte de la persona responsable del área de comunicación en la plataforma y por la propia gerencia que posee formación específica en esta área.

Tal y como señalaba la gerencia en la primera entrevista y ha corroborado en la segunda *“hemos conseguido ser la organización que más comercios hemos movilizados en el País Vasco en el campo de la formación tecnológica”*.

Como vemos la apuesta de la plataforma por la utilización de las nuevas tecnologías en las actividades de promoción es decisiva en su evolución. Tal y como señala Patricia en la segunda entrevista mantenida con ella *“el mayor salto que hemos dado ha sido tecnológico”*. En este sentido es importante destacar la intención de unir esta formación a la aplicación de la misma, por ejemplo con la última campaña navideña basada en el sorteo a través de la publicación de fotos en instagram, explicada anteriormente.

²¹⁵ SPRI, Agencia Vasca de Desarrollo Empresarial dependiente del Gobierno Vasco que es quien promueve y financia esta formación.

Esta apuesta por las nuevas tecnologías no supone evitar la formación específica para algunos de los sectores de la plataforma, como es el caso de la hotelería con cursos de formación relacionados con las alergias alimentarias, por ejemplo.

En lo que respecta a los servicios de comunicación, Gasteiz On ofrece a sus asociados un servicio de prensa y marketing, que además de ser utilizado en las campañas de inauguraciones de locales o reaperturas tras procesos de modernización de los mismos, ofrece apoyo en la elaboración de notas de prensa y contactos con los medios de comunicación.

Por último, la agrupación ha suscrito una serie de acuerdos con entidades financieras, principalmente con la Caja Vital, para mejorar las condiciones financieras de sus asociados.

El grado de éxito de las actuaciones de la plataforma se puede apreciar en los indicadores de resultados de algunas de ellas, tal y como reflejamos en la tabla 6.6

Tabla 6.6.- Indicadores resultados de campañas de Gasteiz On

Pasarela Primavera verano 2015		
Indicadores	Resultado 2014	Resultado 2015
Nº participantes	46	51
Grado de satisfacción: si el evento sirve de Promoción para los comercios.	100%	100%
Nº visitantes	1542	1978
Ardoaraba 2014²¹⁶		
Indicadores	Resultados 2013	Resultados 2014
Porcentaje de visitantes que considera que este evento es muy positivos	97%	97%
Porcentaje de participantes, bodegas y hosteleros, que considera la afluencia de clientes "muy positiva" o "positiva"	93%	97%
Porcentaje de participantes que considera que este evento contribuye a que se conozca más su negocio	88%	88%

²¹⁶ En este caso las cifras son del año 2014, porque la edición del 2015 no se celebrará hasta diciembre de este año.

Campaña Turismo en Semana Santa . "Bocados de Autor" ²¹⁷		
Indicadores		Resultados 2015
Porcentaje de visitantes que considera que este evento es muy interesante		100%
Porcentaje de hosteleros que afirma que ha recibido más clientes		74%
Porcentaje de hosteleros que repetiría su participación		El 100%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos aportados por la Gerente

Viendo el tipo de actividades que desarrolla la plataforma analizada comprobamos cómo podemos afirmar que el modelo que desarrolla, aunque no se defina como tal, sigue las características de los Centros Comerciales Abiertos (proposición 3) con un proceso de colaboración participativo (proposición 4), participación en aspectos relacionados con los medios de transporte, peatonalizaciones, mejoras urbanas, actividad de promoción y animación del centro urbano que mejoran en última instancia la capacidad de atracción del área en la que actúan.

6.2.3.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos

Tal y como ya hemos señalado, la agrupación tiene muy presente desde su nacimiento, que era necesario que sus actuaciones fueran más allá de cada una de las asociaciones que la forman y debían reflejar la visión de ciudad, que requiere la participación del mayor número de agentes urbanos.

Esa filosofía se refleja en que dentro de los asociados se encuentran el comercio, la hostelería y los servicios del centro urbano de Vitoria. De hecho las propias asociaciones zonales que participan en Gasteiz On, son multisectoriales. Cualquier actividad que se encuentre en el entramado urbano puede estar asociada.

²¹⁷ Para esta campaña sólo existen resultados del 2015 por ser la primera vez que se ha realizado.

En este sentido la hostelería al igual que algunos locales culturales, tales como galerías o el propio museo de arte moderno de la ciudad, Artium, están asociados. En el caso de salas de cine, aunque no pertenezcan sí se realizan campañas con ellos. La realidad es que las campañas conjuntas comercio-hostelería y comercio- cultura son cada vez más habituales.

Así campañas como la pasarela de moda, se une a una ruta de pinchos relacionada con las ciudades importantes con pasarelas de moda²¹⁸ (comercio-hostelería) y además el lugar en el que se desarrolla es el propio museo Artium (comercio, hostelería y cultura).

Ahora bien, la posibilidad de desarrollar más en profundidad esa relación multisectorial está siempre en la filosofía de la agrupación *“a veces hay que conseguir la mezcla entre la visión institucional que puede tener el sector cultural, con la visión más práctica del comercio, pero esto en los últimos años se ha ampliado mucho y el resultado es muy positivo, tal y como nos confirman desde la plataforma.*

La notoriedad que alcanza una campaña realizada por diferentes sectores siempre es mayor. De hecho, el movimiento de medios de comunicación a través de redes sociales con campañas de este tipo que involucran a la ciudad en su conjunto, es muy amplia.

Asimismo, existe colaboración con otro conjunto de agentes, que sin pertenecer formalmente a la asociación sí realizan campañas en las que cuentan con su participación, como es el caso del sector educativo. En este caso las campañas realizadas con ellos tienen como objetivo concienciar e implicar a los escolares con su entorno urbano y sensibilizarles de la importancia de las actividades que se desarrollan en el mismo.

²¹⁸ Los hosteleros elaboraban pinchos relacionados con ciudades como Milán, París, Londres, etc.

Es decir, Gasteiz On considera imprescindible que los intereses de los diversos colectivos que desarrollan actividades en el centro urbano deben estar representados en la organización, tal y como planteamos en la proposición 5, para que realmente puedan desarrollar su función de *“hacer ciudad”*

6.2.3.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma

En el análisis de los factores organizacionales claves para el desarrollo de la plataforma, incidiremos, al igual que en los casos anteriores, en el tipo de financiación, la forma de liderar que caracteriza a la gerencia de la plataforma y el tipo de comunicación que se establece dentro de la misma.

a) Financiación

La financiación de la organización, como plataforma de colaboración público privada, se realiza a través de fondos públicos y fondos privados.

Los fondos públicos proceden de los miembros de la comisión seguimiento, Ayuntamiento y Gobierno Vasco, y alcanza un 60%. La financiación aportada por el Gobierno Vasco se destina principalmente a la financiación de los recursos humanos, gerencia y técnicos y lo hace a través de los convenios de gerencia, asignación de becarios y técnicos. BOPV (2012, nº221, Resolución 47/2012, 5040)²¹⁹.

Los fondos locales se destinan a la realización de las actividades.

La financiación privada, alcanza el 40% y procede por una parte de cuotas privadas de los socios, que cubre aproximadamente el 20% de la financiación privada y por otra, de cuotas extraordinarias para eventos concretos y otra parte de financiación

²¹⁹ El último convenio firmado entre estas tres instituciones ha sido el 2013, para favorecer la realización plan estratégico de comercio que estaba terminado para noviembre de 2014 en http://www.eldiario.es/norte/euskadi/instituciones-impulsaran-estrategico-reactivar-Vitoria_0_206479808.html

ajena procedente de la prestación de servicios o patrocinadores privados como pueden ser algunas entidades financieras.

Las cuotas privadas o “cuotas ordinarias” ascienden a 19 euros al mes; cada empresa paga a su asociación y es esta la que lo hace llegar a la plataforma, que recibe un montante un poco reducido del total ingresado. Las cuotas extraordinarias suelen ascender a una cantidad aproximada de unos 18 euros.

En cualquier caso, desde la gerencia consideran que la financiación de la estructura profesional de la plataforma por parte de las administraciones públicas ha sido un aspecto muy importante para la puesta en marcha y evolución de la misma.

b) Liderazgo

A la hora de definir la forma de liderar la plataforma, vuelve a repetirse la misma característica que los casos anteriores, “conciliadora”, Desde la gerencia se insiste en la necesidad de favorecer los acuerdos, la participación e implicación de los implicados, etc.

Para entender mejor las características de la gerencia actual, la entrevistada distingue tres momentos en la evolución de la plataforma relacionados con las personas que ha ocupado el puesto y con el momento mismo que se vivía en el entorno urbano.

Los momentos identificados son los siguientes:

1) Periodo 2001-2006: El puesto de gerencia fue ocupado por Roberto Martínez de Gereñu.

En este primer momento el objetivo era poner en marcha la plataforma. Financieramente las asociaciones recaudaban el dinero y lo derivaban después a la plataforma. Los técnicos gestionaban zonas diferentes y las actuaciones son locales, por zonas.

2) Periodo 2006-2011: Puesto de gerencia ocupado por Esther Unzeta. La plataforma alcanza un nivel de madurez y se identifica como una asociación de asociaciones. Las actividades se centralizan comienzan a desarrollar acciones más globales.

La evolución y madurez que va adquiriendo la plataforma les conduce a modificar o “girar” las actividades. *“Pasamos de hacer fiestas de animación en las diferentes zonas, del tipo de flores, árbol, de navidad a acciones ciudad.”* (García, 2011). Si anteriormente se hacían dos campañas bajo el nombre Gasteiz On, el desfile y el Outlet y el resto en las zonas donde existía una asociación, comienzan a ponerse en marcha acciones para la ciudad, en el centro. Lógicamente no se trataba de eliminar las actuaciones en las zonas, que se siguieron manteniendo en pequeña escala, pero el objetivo es mejorar la competitividad de la ciudad, no la competencia entre áreas.

Lógicamente esta nueva forma de actuar requiere de una mayor capacidad para potenciar los acuerdos entre las asociaciones²²⁰.

3) Periodo 2011-actualidad: La gerencia pasa a ser ocupada por Patricia García que previamente había trabajado en la agrupación como técnico de comercio.

En esta tercera etapa, el objetivo es continuar en una etapa integradora de los diferentes sectores con intereses en el entorno urbano pero con la intención de potenciar la comunicación interna y una mayor participación de los asociados. La experiencia de la gerente en la plataforma puede ser un elemento que favorezca la consecución de este objetivo, y es que tal y como expone, su trabajo en la plataforma asesorando y prestando servicios administrativos a los comerciantes ha favorecido el contacto directo con ellos/as. Esta relación le ha permitido conocer de primera mano sus problemas y por tanto sea capaz en primer lugar de considerar diferentes puntos

²²⁰ En este cambio se produce la pérdida de Zaramaga.

de vista, los de los comerciantes, a la hora de abordar los problemas, al mismo tiempo conozca y tenga en cuenta las necesidades de cada asociación de manera individual y sea capaz de entusiasmar a los participantes en el proyecto.

Para ello la forma de gestionar-liderar el proyecto siguiendo las recomendaciones de Hersey y Blanchard (1982, 1988), debería reflejar una capacidad de adaptación que permita a la gerente afrontar su colaboración con agentes muy diferentes entre si y al mismo tiempo consideramos que las características de la gerente, y su evolución en la plataforma, deberían reflejar también los elementos que definen el liderazgo transformacional de Bass (1985).

Tras la cumplimentación del test LEAD por parte de Patricia García se obtienen los siguientes resultados (ver tabla 6.7). El test autocumplimentado puede ser consultados en el anexo 17.

Tabla 6.7.- Puntuaciones test LEAD (Hersey y Blanchard) gerencia Gasteiz On

Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Adaptabilidad de estilo
4	5	3	0	3

Fuente: Elaboración propia

De esta puntuación, se desprende que:

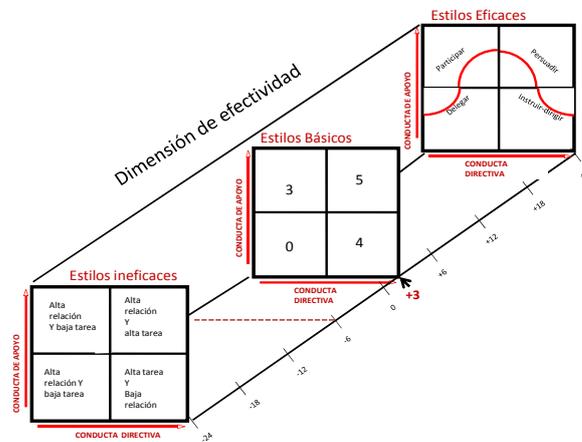
- El estilo primario es persuasivo.
- Los estilos secundarios son instructor y participativo.
- El rango de estilo y flexibilidad alcanza un valor de 3/4.
- Su nivel de adaptabilidad es de 7.

Como vemos cumple algunas de las características que considerábamos necesarias para este tipo de direcciones y así el rango de estilo y flexibilidad indica que estamos ante una persona que es capaz de modificar su estilo de liderazgo con

facilidad y que esta modificación se adecúa con un nivel de 7, a los cambios de los agentes, lo que nos muestra una persona moderadamente flexible.

La idoneidad o el nivel de eficacia de esta forma de liderazgo se presenta en la figura 6.9 y como vemos refleja un estilo de liderazgo englobado por los autores dentro del grupo de estilos de liderazgo eficaces.

Figura 6.9.- Resultado matriz tridimensional test LEAD gerencia Gasteiz On



Fuente: Basado en Fernández y Sánchez (1997)

En cuanto al análisis de su capacidad de motivar, servir de ejemplo, ilusionar e implicar a los agentes en el proyecto y tener en cuenta sus características individuales, lo realizaremos de nuevo con el test del liderazgo transformacional (ver anexo 18).

Los resultados obtenidos en este caso se pueden ver en la tabla 6.8

Tabla 6.8.- Resultados liderazgo transformacional gerencia Gasteiz On

Características del Liderazgo Transformacional	Puntuación	Media
Estimulación Intelectual	25/32	3.125/4
Influencia Idealizada	45/60	3/4
Motivación Inspiracional	31/32	3.875/4
Consideración individualizada	23/32	2.875/4
Puntuación total:	124/156	3.2/4

Analizando los resultados, podemos afirmar que la entrevistada obtiene una alta puntuación en lo que al estilo de liderazgo transformacional se refiere. De entre las variables que se valoran para definir esta forma de dirección vemos que es en la variable motivación inspiracional donde la entrevistada destaca por encima de las otras tres. Eso significa que su capacidad de ilusionar a los agentes con los que colabora y por lo tanto su capacidad de implicarles en el proyecto es muy alta.

En definitiva, nos encontramos ante una gerencia capaz de adaptarse a las características de los diferentes colectivos con los que colabora y que al mismo tiempo destaca por su capacidad de ilusionar, motivar e implicar a estos colectivos en el proyecto, todo ello básico en la forma de dirigir este tipo de organizaciones.

c) Comunicación interna

Este elemento es el que se quiere potenciar en la agrupación por parte de la gerencia.

Si consideramos los tres momentos mencionados anteriormente, en consonancia con las tres gerencias, las formas de comunicación también han ido modificándose.

En los momentos iniciales y con el protagonismo del surgimiento de las nuevas asociaciones, se hacía reuniones muy a menudo: Sin embargo esta política va siendo

cada vez más difícil en la medida en la que la falta de gerencia en estas agrupaciones zonales provoca que su función principal se centre en recaudar las cuotas de los asociados, lo que provoca que las reuniones dependa cada vez más de la voluntariedad de las juntas directivas. Todo ello provoca que se pase a un periodo centralizador.

Sin embargo la necesidad de mantener la implicación en el proyecto provoca que sea conveniente mejorar la comunicación con las asociaciones que a pesar de apostar por una visión de ciudad no quieren que las zonas que representen queden relegadas a ese papel recaudador.

En este sentido, Patricia García apuesta, no sólo por potenciar la comunicación con los representantes de cada asociación sino por ampliar esta comunicación al conjunto de comerciantes más activos e implicados en cada una de ellas, independientemente de que formen parte de la junta directiva de la asociación en cuestión.

En todas las asociaciones hay *“un doble anillo”* en cuanto a la representatividad en sus miembros. El primero estaría formado por la junta directiva, pero luego existe un segundo *“anillo”*, que estaría formado por aquellos socios que sintiéndose representados por la junta quieren aportar más sugerencia de forma más directa, con un nivel de representatividad informal en el área, que les otorga un liderazgo informal que hay que saber aprovechar. Se trataría de un conjunto de 30 o 40 personas que pueden servir además de transmisores para el resto de los asociados. Ya en el año 2014 se ha puesto en marcha una intranet

En cuanto a la comunicación con las administraciones, existe una comunicación informal bastante fluida, pero además también existe la obligación de convocar dos reuniones formales con la comisión de seguimiento, que en caso que sea necesario se incrementa el número de ellas.

Estas reuniones de la comisión, la comunicación informal con los asociados y la formal con las juntas de las asociaciones que forman parte de a agrupación consiguen

ser un apoyo para que las relaciones entre todos su participantes puedan ser calificadas como buenas.

Como vemos las características organizacionales analizadas han sido clave para la existencia y desarrollo de la plataforma tal y como planteábamos en la proposición 1 de nuestro estudio. Al mismo tiempo la evolución de algunas de ellas se considera imprescindible para que la plataforma pueda continuar su actividad.

Los elementos sobre los que trabajar se explican a continuación.

6.2.3.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo

La gerencia define la etapa actual, en la que el comercio ha tenido que hacer frente a un periodo económicamente muy difícil, como una *“etapa psicológica. Somos el confesor de los comercios”*.

Su estrategia es mantenerse y a medio plazo crecer, pero todo ello favoreciendo una mayor participación en la toma de decisiones. Creen necesario insistir en las nuevas tecnologías y continuar con la colaboración con los sectores de hostelería y cultura entre otros, aprovechando los eventos que se celebren en la ciudad.

Sin embargo esta evolución no cree que pueda ser posible sin la potenciación de la participación de los asociados que requerirá un esfuerzo notable en la comunicación y sobre todo sin una mejora en el tipo de financiación, sin la cual consideran que su futura se podría limitar a sobrevivir pero sin evolucionar. Sería *“una mera subsistencia”*

Por lo tanto si creen necesaria una evolución del modelo, en línea con la proposición 7 pero no desean que ese nuevo modelo signifique una gestión privada del centro urbano por parte de Gasteiz On, sino que apuestan por la cogestión con las

administraciones, donde exista un reparto de tareas que evite por ejemplo la duplicidad de funciones entre ambos colectivos.

El modelo hacia el que les gustaría evolucionar debería basarse en una obligatoriedad tanto en la pertenencia como en la financiación. En palabras de Patricia *“la fórmula del voluntariado ya la tenemos”* y parece que no evoluciona como les gustaría.

Ahora bien, el hecho de que exista una obligatoriedad en la pertenencia y en la financiación por parte de todos los agentes, no significa que no contemplen la posible complementariedad entre fondos públicos y privados y que vean factible la convivencia entre un sistema con una cuota obligatoria para proyectos concretos pactados con las instituciones en base a colaboración público privada y que al mismo tiempo exista una cuota voluntaria para aquellos agentes que quieran un plus de servicios.

Dentro de los sectores que deberían participar engloban a todos los sectores que ejerzan su actividad en las plantas bajas de carácter comercial y consideran que debería ser el/la propietario/a del local el que abonara dicha cantidad, aunque dejan abierta la posibilidad de que la pudiera repercutir en el inquilino, como sucede en la actualidad con el IBI, y contemplan la posibilidad de que se estableciera en forma de recargo sobre una tasa o impuesto que exista.

En cualquier caso el sistema debería ser aceptado por los diferentes agentes aunque dudan de si esta aceptación debería ser en forma de consulta *“popular”* o quizás con una falta de oposición clara al proyecto fuera suficiente. En palabras de Patricia, *“No sé si el acuerdo sería bueno que fuera por votación o por omisión”*.

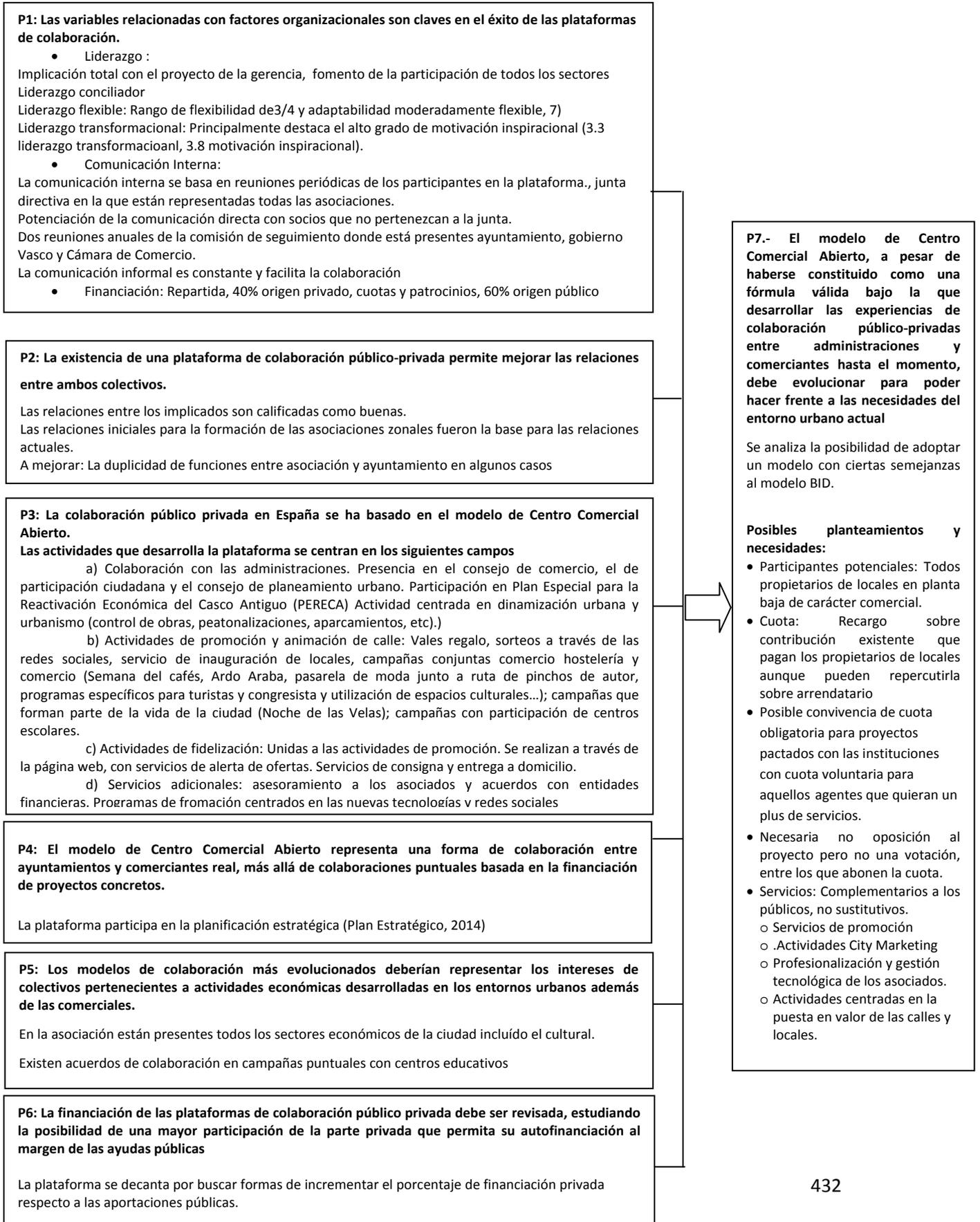
En cuanto al tipo de servicios que debería ofrecer la organización bajo esta fórmula de financiación, destaca que deberían ser adicionales a los que ofrece la administración. *“los servicios que ofrece la administración actualmente están bien y deberían seguir en siendo públicos”*. La plataforma debería por tanto centrarse en

servicios de promoción, city marketing, gestión tecnológica, profesionalización del sector y puesta en valor de las calles y locales. Si se opta por ofertar servicios de limpieza o de seguridad, se hace hincapié en que estos deberían ser adicionales a los que ya se ofrecen.

Así, podemos afirmar que los BIDs como fórmula de financiación son contemplados de manera positiva, pero existen reticencias hacia la falta de visión global de la ciudad de ese tipo de fórmulas y a que se corra el riesgo de que sea un modo de privatizar servicios públicos.

Podemos terminar con el análisis de esta plataforma afirmando que la plataforma analizada nos ha permitido demostrar las 7 proposiciones planteadas en nuestro estudio. En la figura 6.10. representamos el resumen de esas proposiciones y la situación de la plataforma Gasteiz On en este sentido.

Figura 6.10.- El proceso de colaboración público privada en Vitoria-Gasteiz.



6.2.4.-Burgos

La ciudad de Burgos, posee una población de 177.776 habitantes según datos del INE 2014 y la organización analizada ha sido la plataforma “Centro Comercial Abierto Centro Burgos” que agrupa a comerciantes, hosteleros y representantes del sector servicios de la zona del centro histórico de la ciudad.

Como en los casos anteriores la entrevista se mantuvo con la gerente de la asociación, Belén Marticorena, y en este caso la primera entrevista se llevó a cabo en abril de 2012 y la segunda en octubre de 2015.

Comenzaremos por presentar la evolución de la organización, con la intención de analizar el tipo de fórmula de colaboración que representa.

6.2.4.1.- Introducción de la asociación

La organización surge en el año 1993, a partir de la unión de un conjunto de comerciantes y hosteleros de la zona del centro histórico, con la intención de constituirse como asociación zonal.

Dentro de la agrupación tienen cabida todos los sectores económicos del área histórica, en concreto “*de las calles más emblemáticas desde el punto de vista comercial*”²²¹ (Marticorena, 2012). Entre estos sectores destacamos la presencia del comercio, de la hostelería y los hoteles pero también están integrados todos los servicios profesionales desarrollados en el centro urbano, como pueden ser, dentistas, empresas de seguros, despachos de abogados...e incluso algunas actividades que se desarrollan en las primeras plantas de algunos edificios, dentro de la zona histórica de la ciudad. En la misma ciudad existen tres asociaciones zonales, con dos de las cuales colaboran y con las que han constituido la Federación de Comercio de Burgos

²²¹ “*Las calles que estaban representadas eran La Plaza Mayor, los ejes comerciales y la zona de Encalvo*” (Marticorena, 2012).

(FECOBUR). Las relaciones entre las asociaciones zonales en el marco de esta Federación son muy buenas y en ocasiones plantean actuaciones conjuntas aunque manteniendo cada una de ellas su independencia. Con la tercera, que representa al comercio de una zona concreta de la ciudad, Gamonal, las relaciones son cordiales pero no plantean actuaciones conjuntas, porque las características comerciales de ambas zonas son muy diferentes.

La colaboración con el ayuntamiento se desarrolla desde el primer momento de vida de la asociación y las relaciones se califican como buenas por parte de la gerencia. La creación de la concejalía de comercio en el año 1996 marcó el punto de inflexión en la agrupación, aunque tal y como señala la gerencia, para que esto fuera así, las personas han resultado clave. La existencia de personas implicadas con el comercio en las administraciones locales y en concreto en el momento en el que se crea la concejalía de comercio en el ayuntamiento, es la que ha posibilitado la evolución de la plataforma desde un *“grupo de empresarios preocupados y con ganas de hacer algo a una organización profesionalizada y con capacidad de interlocución con la administración. No es cuestión de partidos, es cuestión de personas”* (Marticorena, 2012).

Así en el año 1996, se plantea el Primer Plan de Apoyo al Comercio en Burgos promovido por esta concejalía y a pesar de que en aquellos momentos el papel de los representantes del comercio fue un poco reducido²²², sirvió para iniciar el proceso de certificación como Centro Comercial Abierto. Esta certificación se apoyó en el impulso que desde la Dirección general de Comercio y Turismo de la Junta de Castilla y León se dio a la creación de estas fórmulas de colaboración en el año 1996 y el proceso culmina en 2002 con la obtención de la certificación de Centro Burgos Centro Comercial Abierto. A partir de ese momento y hasta la actualidad, el proceso de

²²² En el caso de estos primeros planes de viabilidad, desde la gerencia se destaca cómo consideran que la participación del sector debería haber sido más intensa, en el sentido de que fueron elaborados por profesionales del sector de la consultoría que en no conocían de primera mano este sector comercial urbano.

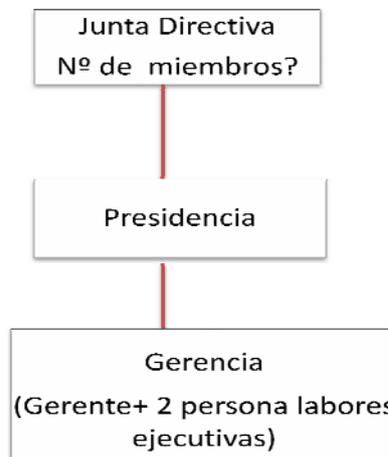
colaboración se ha afianzado. Tal y como describe la entrevistada *“la relación con el ayuntamiento es siempre cordial. Van más allá de la educación y se puede definir como una colaboración de trabajo”*. La plataforma participa, a través de la Concejalía de Comercio, en la elaboración del plan Estratégico en la comisiones de obras y urbanismo, en la planificación del transporte, zonas de carga y descarga tráfico, es decir, en todo aquello que tenga algo que ver con el centro de la ciudad.

En la actualidad participa junto con el ayuntamiento en el Plan Estratégico *Burgos 2020*, apoyando las acciones gastronómicas y culturales, tales como la campaña *Burgos Devora o la Noche blanca*.

En este proceso de colaboración, desde la gerencia de la plataforma, se destaca la importancia que adquieren los técnicos municipales, puesto que sirven de puente para encauzar los cambios que se puedan producir en los responsables políticos del área de comercio. *“La presencia en el ayuntamiento de unos técnicos implicados con su trabajo y con experiencia trabajando con los comerciantes supone una gran ayuda a la hora de afrontar los cambios de los responsables políticos del área comercial. Cuando convocamos las reuniones nosotros vamos con los problemas y las posibles soluciones y la forma de trabajar es fluida y muy enriquecedora”*.

La estructura de la plataforma queda reflejada en la figura 6.11.

Figura 6.11.- Estructura Burgos Centro CCA



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en la entrevista

Como vemos, el proyecto de Centro Comercial Abierto ha servido de aliciente para la mejora de las relaciones entre el sector público y el sector privado, tal y como proponíamos en nuestra proposición 2. La necesidad de trabajar juntos favorece la posibilidad de conocerse y disminuir las reticencias entre ambos colectivos. El papel de actores periféricos, como es el caso de los técnicos de las administraciones locales es vital. El tipo de colaboración que representa podemos clasificarla como *consultiva* aunque cada vez más cumple con las características de la colaboración *participativa*, en el sentido de que abarca una forma conjunta de trabajo, más allá de la simple obtención de financiación pública por parte de la agrupación, tal y como plateábamos en la proposición 4.

Una vez comprobadas dos de las proposiciones de nuestro estudio, pasamos a analizar las actividades que desarrolla la plataforma, para comprobar si ciertamente la forma de colaboración representa el modelo de Centro Comercial Abierto.

6.2.4.2.- Actividades principales de la plataforma

Al igual que en los casos anteriores clasificaremos la actividad de la plataforma analizando cuatro áreas de actuación, la colaboración con las administraciones, las actividades de animación y promoción, las actividades de fidelización y la posible prestación de servicios adicionales por parte de la plataforma.

- a) Colaboración con las administraciones en labores de planificación urbana.

En este caso la colaboración se centra en labores relacionadas con la gestión de los aparcamientos y del tráfico en el área de actuación de la plataforma.

- b) Animación y promoción

La mayor parte de las acciones de la plataforma se centran en esta área, aunque muchas de ellas, buscan también un objetivo de fidelización.

En lo que se refiere a actividades de promoción, destacan las campañas navideñas y de primavera, basadas en la utilización de vales de descuento en función de la cifra de compras, la feria de stock, la Noche Abierta, con los comercios abiertos hasta las 12 de la noche o la gestión de aparcamientos gratuitos a los clientes de los comercios asociados así como la puesta en marcha de programas de promoción dirigidos especialmente a congresistas.

En cuanto a las actividades de animación estas tienen en cuenta de forma generalizada la idiosincrasia de la ciudad, y los elementos culturales que la definen.

Además de la organización de talleres infantiles, de la pasarela urbana y del festival de cortometrajes, destacan campañas relacionadas con personajes de la ciudad, como es el caso de su participación en el “*Fin de semana Cidiano*” durante las

últimas ediciones²²³. En esta campaña, se unen a las actividades de animación que se llevan a cabo en el centro histórico con la colaboración en la organización del mercado medieval y actividades relacionadas con este evento.

Asimismo, esta identificación con la ciudad se extiende a las temáticas de las campañas que en la medida de lo posible utilizan elementos relacionados con su patrimonio, tales como los descubrimientos de Atapuerca o personajes ilustres de la ciudad, actividades de promoción del Museo de Evolución Humana (MEH) o la organización del desfile de moda en la Catedral, entre otros. Esta política por parte de la plataforma busca favorecer la identificación de los consumidores con su ciudad. Y es que uno de los problemas destacados por la gerencia es la escasa identificación de los ciudadanos y consumidores con la ciudad *“los ciudadanos no son muy dados a demostrar su amor por la ciudad”*, de ahí que a través de estas iniciativas se trate de enlazar con elementos que puedan sentir como *“propios”* y que busquen también la posibilidad de realizarlas de manera conjunta con los centros culturales del municipio.

En esta línea desarrollan también actuaciones dirigidas al público infantil, tales como la llevada a cabo en el año 2012 en la cual debían completar las piezas de un puzzle que se encontraban distribuidas por los comercios asociados. Las piezas se conseguían con pequeñas compras. En este caso el objetivo era múltiple²²⁴. Por un lado atraer al público infantil al centro histórico, por otro favorecer su identificación con el comercio y la *“vida del centro”* (Marticorena, 2012) y al mismo tiempo fomentar las compras en los comercios asociados (promoción).

En la actualidad se encuentran desarrollando diversas campañas que al igual que las anteriores cumplen propósitos diferentes.

²²³ La última de ellas se desarrolló en octubre de 2014

²²⁴ La imagen final del puzzle reflejaba a una persona realizando las compras en el centro urbano.

Así, el proyecto de “vinilos decorativos” busca en primer lugar favorecer la animación del área comercial. Está dirigida a los establecimientos vacíos y trata de mejorar su imagen a través de la colocación de vinilos decorativos. Con ello se busca la revaloración de los locales y de forma indirecta mejorará también la capacidad de atracción de la propia asociación que quizás pueda lograr fidelizar a los propietarios de los locales vacíos.

La Campaña promocional “comercio Olé” se ha desarrollado durante los últimos años y tiene como objetivo la animación y la promoción del centro con una apuesta por una presentación especial de los productos del comercio. Se desarrolla en el periodo comprendido entre abril y septiembre, momento a lo largo del cual los participantes generarán una imagen de marca *optimista y diferenciadora* utilizando para ello algunos elementos identificativos comunes como “Comercio Olé” además de sus presentaciones habituales en el punto de venta. Al mismo tiempo, el primer viernes y sábado de cada mes, saca a la calle su oferta comercial, cultural, gastronómica o artística, cada uno dependiendo del sector al que pertenezca, para embellecer y dar vida a las calles.

Por último y como actividad en desarrollo es importante destacar la campaña de personal shopper, que en este caso también tienen varios objetivos, como son la promoción de las ventas ofreciendo un valor añadido y fidelizar a los consumidores a través de la oferta de este servicio adicional. Esta campaña iniciada en el mes de junio de 2015 y durante los meses de julio y agosto, consistió en la entrega de vales por parte de los establecimientos asociados en función de las compras para un sorteo de premios con acceso a los servicios de *Personal Shopper*²²⁵. Desde la plataforma se está

²²⁵ Los premios son de dos tipos: Un lote de 5 premios de un estudios de color y armonía personalizados y un premio de un estudio de color, armonía y morfológico junto con un vale de 500 euros para comprar en los establecimientos participantes con el acompañamiento de personal shopper durante una hora.

estudiando la posibilidad de que posteriormente el servicio pueda ser ofrecido por la plataforma a través de sus asociados y su página web a sus clientes²²⁶.

Desde el punto de vista de la fidelización de los consumidores se apuesta por la utilización de las nuevas tecnologías a través de aplicaciones relacionadas con servicios de geomarketing. Los esfuerzos en este sentido buscan favorecer la fidelización de un público joven que tiene dificultades para identificarse con el comercio del centro que no forme parte de las grandes cadenas o franquicias. Todo ello se ha materializado en una nueva página web de la agrupación y la puesta en marcha de la aplicación Centro Burgos para móviles

En el 2016, la intención de la plataforma es continuar con estas actuaciones, ampliando contenidos y acciones principalmente en los que a las campañas de *Mercado Ole*, *Personal Shopper* y *Vinilos decorativos* se refiere.

c) Servicios adicionales

En este punto la gerencia de la asociación ofrece servicios de asesoramiento a los asociados, principalmente en temas administrativos y de gestión.

Como podemos comprobar, la colaboración que se desarrolla a través de la plataforma analizada, Burgos Centro Centro Comercial Abierto, refleja las características de los CCA que hemos planteado en nuestro análisis, es decir, cumple la

²²⁶ En este caso los servicios se prestarían bien de forma personalizada a través de un sistema de cita previa o realizando talleres o sesiones de formación o incorporando el servicio de asesoramiento y consultas a través de la web.

proposición 3 de nuestro planteamiento y su denominación como tal refleja el tipo de colaboración real, que hemos defendido en este trabajo.

6.2.4.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos

En la plataforma analizada, aunque el colectivo más numeroso está representado por el sector comercial, dentro de la misma se incluyen otros sectores económicos del centro del municipio como son la hostelería y todo tipo de servicios profesionales que ejerzan su actividad en su área de actuación, lo que favorece el desarrollo de actuaciones conjuntas entre ellos. Eso no significa que cada uno de los sectores no desarrolle campañas específicas, sino que se potencie la coordinación entre ellos en todo momento. Dentro del sector comercial es importante destacar la presencia de asociados como El Corte Inglés y algunas franquicias.

Asimismo, la plataforma, tal y como hemos señalado anteriormente busca en todo momento la colaboración con sectores como es el cultural o incluso con la asociación de vecinos y otras asociaciones como son los *“Amigos del Camino de Santiago”* que, sin estar representados como socios, sí forman parte de la actividad del centro urbano.

Desde la gerencia se incide en la importancia de la visión global de la ciudad. *“No se puede vender la ciudad sin vender el comercio. Comercio, cultura y turismo van unidos”*. Sin embargo consideran que la colaboración con el sector cultural debe ser mejorada. La visión que desde ese sector tienen del comercio como actividad meramente económica no les favorece. A pesar de todo, se han desarrollado proyectos de colaboración gracias a los cuales estas reticencias van disminuyendo: *“una vez que entras en contacto, te descubres mutuamente y acabas colaborando a futuro”* (Marticorena, 2012). En esta línea de colaboración se puede destacar los proyectos con la escuela de diseño y moda que surgen a partir de la pasarela de moda

y que después se han mantenido, o proyectos de colaboración con ONGs como UNICEF, o incluso colaboraciones con colegios profesionales que se materializan en promociones específicas dirigidas a estos colectivos.

Analizada por tanto la realidad de Burgos Centro Comercial Abierto, vemos cómo a través de esta plataforma quedan representados los intereses de una gran parte de las actividades económicas que se desarrollan en el centro urbano, tal y como defendíamos en la proposición 5. La pertenencia como asociados del colectivo de comerciantes, de la hostelería, los hoteles, grandes marcas como el Corte Inglés, junto con los acuerdos que mantiene con el sector cultural y con algunos sectores profesionales, hace que esta representación pueda ser considerada como amplia y plural.

6.2.4.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma

Teniendo en cuenta la importancia de los factores organizacionales en la realidad de la plataforma, pasamos a estudiar aquellos elementos que hemos considerado como claves para su evolución

a) Financiación

La financiación de la organización, como plataforma de colaboración público privada, se realiza a través de fondos públicos y fondos privados.

La proporción entre ambas fuentes puede variar en función del momento económico, pero en la actualidad la parte privada asume un 80% y la parte pública un 20%.

En cuanto a la procedencia de ambas formas de financiación, la parte pública, procede de subvenciones de la Comunidad Autónoma y de subvenciones del ayuntamiento. Los fondos autonómicos se destinan principalmente a la financiación de

la Gerencia y la financiación procedente del ayuntamiento a las actividades de promoción en el municipio.

La financiación privada procede principalmente de las cuotas periódicas de los asociados y de cuotas extraordinarias para campañas puntuales.

Estas cuotas ascienden a una cantidad media de 15 euros mensuales que puede ser superior en función de los metros cuadrados o el número de empleados, como es el caso del Corte Inglés. Con esta cantidad la plataforma cubre los gastos generales. Cada campaña se financia con una cuota extra que cubre aproximadamente el 60% del coste de la misma²²⁷. Esa capacidad de financiación extra es la que les ha permitido mantener la actividad a pesar de la reducción de fondos públicos.

Desde la plataforma se intenta ampliar la financiación privada a través de sponsorizaciones, pero la crisis por la que se está pasando hace difícil esta posibilidad. Tal y como está la plataforma en la actualidad, la posibilidad de autofinanciación se considera difícil. Es por ello que consideran necesario un cambio en este aspecto y se decantan por la obligatoriedad en la pertenencia y por tanto en la financiación por parte de todas las actividades económicas localizadas en su área de actuación.

²²⁷ En las campañas que realizan se permite la participación de los no asociados, pero la cuota extraordinaria que abonan es muy superior. La diferencia puede llegar a ser de 300€ a 1000€, entre asociado y no asociados.

b) Liderazgo

La persona entrevistada inició su actividad en la plataforma hace 22 años.

Los servicios iniciales se limitaban a labores de administración documental y posteriormente evolucionó hacia una labor de secretaría y gerencia de la asociación, asumiendo ella ambas funciones²²⁸.

En su opinión el trabajo de gerencia de una organización de este tipo, requiere conocer temas tan dispares como los relacionados con cuestiones legislativas, de marketing, políticas, sociales pero sobre todo considera imprescindible poseer capacidad de relación y de llegar a acuerdos. Las palabras de Belén Marticorena (2012) en este sentido son muy clarificadoras: *“la dirección de la asociación se convierte en una dirección de orquesta, donde todos los instrumentos deben tocar sin desafinar”*. Y es que teniendo en cuenta la infraestructura de la organización, que está formada únicamente por tres personas, la personalidad de la dirección de la plataforma es crucial²²⁹.

Otro aspecto que destaca es la necesidad de ser capaz de motivar a los participantes aunque en este aspecto considera que el papel de la gerencia es promover y ayudar a generar la motivación necesaria, pero que ésta debe estar presente en los agentes previamente. *“La motivación de los comerciantes debe nacer de ellos mismos, puedes ayudar a generarla y promoverla pero debe haber una semilla y una actitud propia de empresario de inicio”*. Considera, por tanto, que su labor debe centrarse en favorecer esa visión empresarial y en conseguir una identificación con el proyecto de colaboración.

²²⁸ Su formación académica es en Derecho y posteriormente se ha especializado en gerencias de centros urbanos a través de dos masters especializados de la Universidad de Valencia y la Universidad de Burgos.

²²⁹ Teniendo en cuenta esta necesidad de conciliación la formación de la gerente también se ha centrado en este aspecto y ha cursado un máster especializado en labores de mediación.

**Tabla 6.9.- Puntuaciones test LEAD (Hersey y Blanchard) gerencia Burgos Centro
Comercial Abierto**

Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Adaptabilidad de estilo
1	7	4	0	12

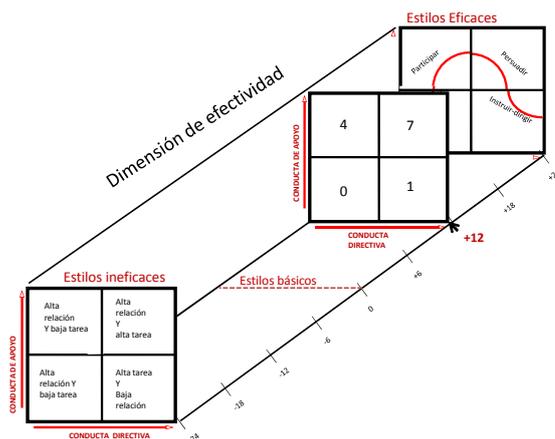
Fuente: Elaboración propia

De esta puntuación, se desprende que:

- El estilo primario es el persuasivo
- Los estilos secundarios son participativo e instructor
- El rango de estilo y flexibilidad alcanza un valor de 3/4
- Su nivel de adaptabilidad es de 12

Como vemos nos encontramos ante un estilo de liderazgo que se caracteriza por un alto nivel de flexibilidad, es decir su capacidad de modificar su estilo de liderazgo es alta. Al mismo tiempo considerando que alcanza un valor de 12 en la adaptabilidad de su estilo, nivel de flexible, podemos afirmar que la gerente tiene una alta capacidad para que la modificación de los estilos de liderazgo se adecúe a las diferentes agentes con los que se relaciona en la agrupación, es decir, se encuentra entre los estilos de liderazgo calificados como eficaces por Hersey y Blanchard (1985) (ver figura 6.12).

Figura 6.12: Resultado matriz tridimensional test LEAD de gerencia Burgos Centro Comercial Abierto



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández

En lo que se refiere a su capacidad de motivar a los participantes en el proyecto también en este caso, podemos afirmar que nos encontramos ante un estilo de liderazgo con un alto nivel de transformacional. Centrándonos en su capacidad para implicar a los integrantes de la plataforma alcanza un puntuación de 3,2 sobre 4, lo que confirma esa capacidad por parte de la entrevistada, lo que apoya sus afirmaciones anteriores. Las puntuaciones obtenidas se presentan en la tabla 6.10

Tabla 6.10.- Resultados liderazgo transformacional gerencia Burgos Centro Comercial Abierto

Características del Liderazgo Transformacional	Puntuación	Media
Estimulación Intelectual	23/32	2,9
Influencia Idealizada	36/60	2,4
Motivación Inspiracional	25/32	3,2
Consideración individualizada	25/32	3,2
Puntuación total:	109/ 156	2,95

Fuente: Elaboración propia

c) Comunicación interna

La plataforma potencia una comunicación directa con sus asociados a través de cartas en mano y principalmente correos electrónicos.

Las reuniones formales con administraciones son continuadas, en función de las necesidades. Y plantean también reuniones periódicas con representantes de otros sectores y con los vecinos del área sobre las que actúan.

La comunicación con las administraciones y con los miembros de la asociación es calificada como buena por la gerencia.

Consideramos, teniendo en cuenta lo expuesto, que en el caso de la plataforma analizada los factores organizacionales, la forma de financiación y el tipo de liderazgo han sido clave en la evolución de la plataforma tal y como planteamos en la proposición 1. La implicación y entusiasmo con el proyecto por parte de la gerencia y la posibilidad de acceder a la financiación pública, han permitido que la plataforma mantenga su actividad a lo largo de los 22 años que lleva actuando en el municipio, evolucionando a lo largo de este tiempo hacia fórmulas de colaboración *reales o participativas*.

6.2.4.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo

En cuanto a la evolución o planes de futuro que desean alcanzar, este pasa por incrementar la implicación de todos los agentes presentes en la zona.

Consideran que sería conveniente estudiar la posibilidad de obligar a todos los agentes económicos a participar, no sólo desde la justificación financiera de aportar todos financiación y conseguir una autofinanciación de la organización y sus actividades, sino sobre todo por la implicación en las actividades. *“No es lo mismo una*

campaña de 250 establecimientos que de 500. No es lo mismo una capacidad de interlocución teniendo un respaldo de 500 que de 200. Queda la sensación de que falta algo” (Marticorena, 2012).

El modelo BID es contemplado como una posibilidad, pero al igual que en algunos otros casos analizados, genera algunas reticencias, principalmente en lo que respecta a la fragmentación de la ciudad. A pesar de las diferencia entre áreas comerciales, consideran que la imagen de la ciudad debe ser global. De ahí que el elemento que consideran positivo del modelo sea la obligatoriedad pero son partidarios de mantener el trabajo conjunto con las administraciones y la colaboración con el resto de asociaciones del municipio. Es decir tal y como señala Belén *“queremos el formato español del BID. Podría ser una especie de centro de protección especial turística o con el nombre que le queramos dar, pero adaptado a nuestro modelo de ciudad”. “podría denominarse Centro Urbano o Centro Abierto por ejemplo”*. En cualquier caso consideran que este tipo de modelo sería factible para el centro de la ciudad no para todas las áreas

Consideran que el formato legal bajo el que operan debe cambiar y favorecer este proceso y que para ello no sería necesario promover una consulta entre los afectados.

El modelo de financiación obligatoria, posibilitaría la autofinanciación de la organización, que asimismo, podría ser compartida con una parte reducida de financiación pública, en una proporción de 75% financiación privada y 25% financiación pública.

Los sectores que deberían formar parte serían el sector comercial, la hostelería y el sector servicios.

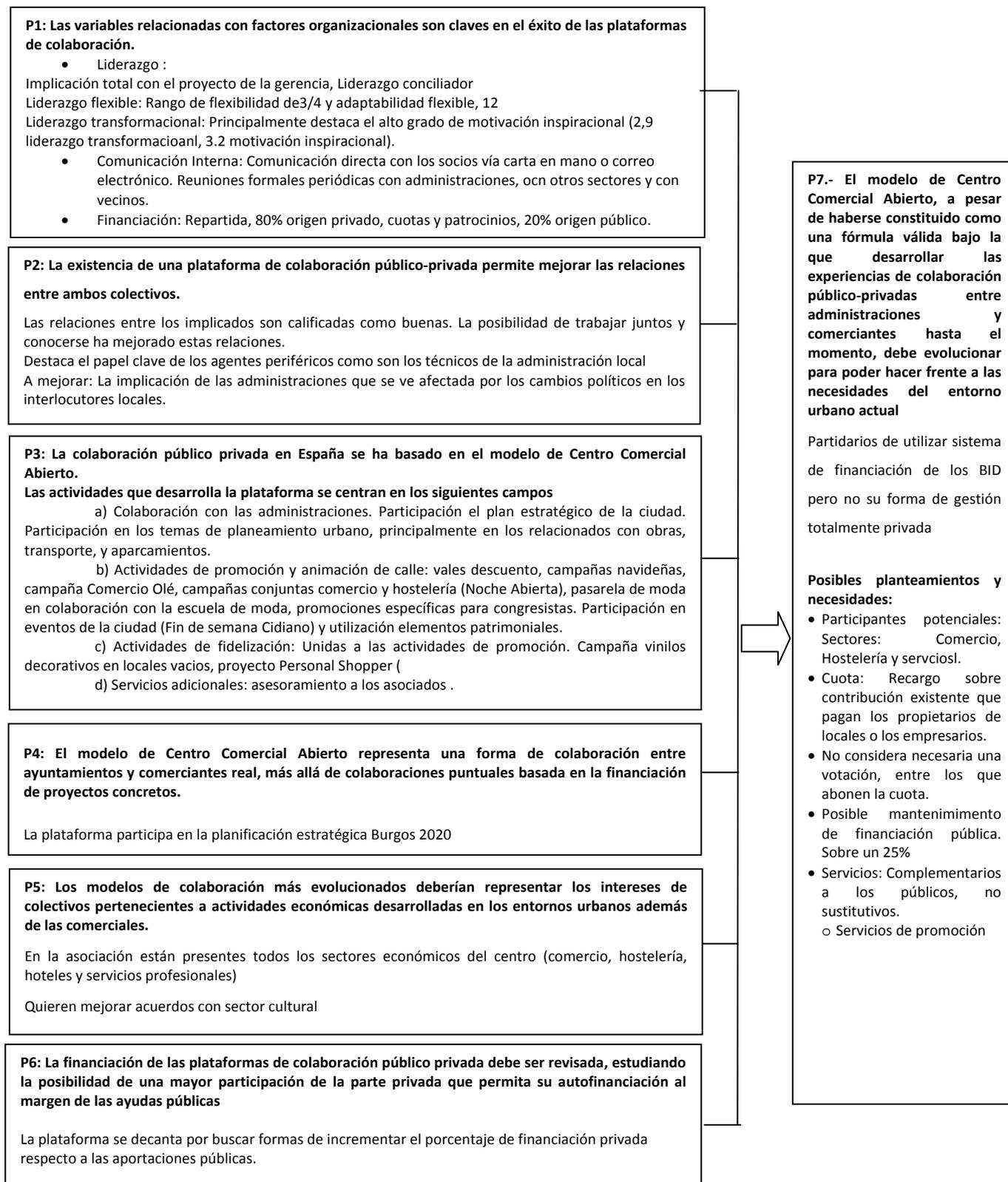
Ahora bien la cuota debería ser abonada bien por los propietarios o bien por los empresarios de la zona. La misma podría implantarse sobre alguna tasa ya existente en forma de recargo adicional, considerando la posibilidad de establecer una

proporcionalidad en la misma en función del sector, puesto que algunos sectores pueden verse más beneficiados por las actividades desarrolladas.

Como vemos se cumple la séptima de nuestras proposiciones, ya que desde la plataforma analizada se plantean la necesidad de evolucionar hacia modelos de colaboración que les permita colaborar en la evolución de la ciudad y en el mantenimiento de la vitalidad comercial de la misma.

En el caso analizado Burgos Centro Comercial Abierto, hemos podido comprobar el cumplimiento de las 7 proposiciones planteadas en nuestro estudio. En la figura 6.13. presentamos el resumen de esas proposiciones y la situación de la plataforma de Burgos en este sentido.

Figura 6.13: El proceso de colaboración público privada en Burgos. Burgos Centro Comercial Abierto



Fuente: Elaboración propia

6.2.5.-Bilbao.

La ciudad de Bilbao cuenta con 346.574 habitantes (INE 2014) y la organización seleccionada para nuestro estudio fue la plataforma de colaboración público privada Bilbaodendak. En este caso se produjo un cambio en la persona que ocupaba el puesto de gerencia en el año 2013. De ahí que la primera entrevista se mantuviera con D. Jon Andoni Zarate²³⁰, el 28 de mayo de 2012 y la segunda, con Dña. Olatz Elgea que ocupa el cargo desde enero de 2013 y a quién entrevistamos en octubre de 2015.

Al igual que en la presentación de los casos anteriores, comenzamos con el análisis de la trayectoria de la plataforma, con el fin de analizar el tipo de modelo de colaboración que representa.

6.2.5.1.- Introducción de la asociación

Bilbaodendak se constituye oficialmente como *Plataforma Público Privada para la Promoción de la Actividad Comercial y Turística de Bilbao* en noviembre de 2000 con el objetivo de fomentar, promocionar y desarrollar el comercio de Bilbao a través de la realización de todo tipo de acciones que supongan un beneficio tanto para el sector como para la posición económica de la Villa.

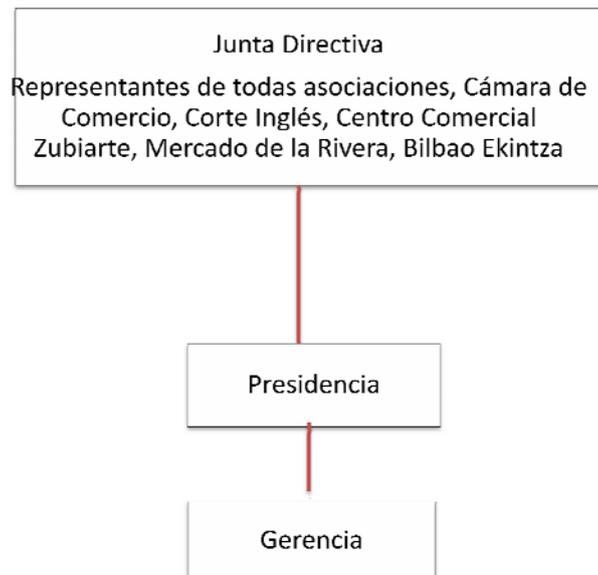
En la plataforma están representadas todas las asociaciones zonales de comerciantes de Bilbao, un total de 12, la Cámara de Comercio de Bilbao, El Corte Inglés, el Centro Comercial Zubiarte, el Mercado de La Ribera²³¹ y Bilbao Ekintza, sociedad municipal perteneciente al ayuntamiento de Bilbao.

²³⁰ D. Jon Andoni Zarate fue nombrado Director de Comercio del Gobierno Vasco el 15 de enero de 2013.

²³¹ Es el nombre que recibe el mercado de abastos de Bilbao

La estructura de la plataforma queda reflejada en la figura 6.12.

Figura 6.14: Estructura organizativa Bilbao Dendak



Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por los representantes de la gerencia

El origen de esta iniciativa hay que buscarlo en el año 1995, cuando a partir de las inquietudes de un conjunto de comerciantes y hosteleros se forma un grupo de trabajo en el que participan la Cámara de Comercio, la Feria Internacional de Muestras, actual Bilbao Exhibition Centre (BEC) y la oficina de turismo de Bilbao y en el que se plantea la necesidad de dinamizar Bilbao a nivel comercial y turístico. Este grupo de trabajo se configura como Clúster de Turismo y a partir de sus reflexiones surge una Mesa de Comercio, que será el “*embrión*” de Bilbao Dendak y donde comerciantes y en concreto las asociaciones de comerciantes que existían en aquel momento, inician un proceso de reflexión sobre el modelo de comercio y de ciudad que necesitaba Bilbao. Esta mesa de Comercio, conociendo las experiencias inglesas que existían en aquel momento en lo que a plataformas de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones se refiere, los Town Centre

Managements (TCMs), propone al Gobierno Vasco crear una plataforma de comercio con características similares.

La Administración Autonómica apoya esta iniciativa, y así en mayo de 2000 se constituye Bilbao Dendak, como *Asociación para la revitalización del sector comercial de Bilbao*. En noviembre de ese año adquiere ya personalidad jurídica con dos objetivos: promocionar el comercio de la ciudad e intentar gestionar de una manera unificada la actividad comercial de Bilbao.

Si bien es cierto que el Gobierno Vasco apoyaba la iniciativa desde el primer momento, el reconocimiento oficial con la personalidad jurídica propia que supone su constitución como asociación, pone en marcha un trabajo conjunto entre ambas organismos, que permiten que *“a partir de ahí comiencen a cimentarse unas relaciones de colaboración real con estas instituciones”* (Zárate, 2012). Para ello el papel que asumió Bilbao Dendak como interlocutor con las instituciones es vital.

Desde los inicios Bilbao Dendak ha participado con el ayuntamiento en la planificación de las actividades de promoción, animación, urbanismo de forma continuada y ya en diciembre de 2013 se firma el convenio por el cual Bilbao Dendak participa en la elaboración del Plan Estratégico del Comercio de Bilbao que permitirá definir las líneas de actuación de esta actividad hasta el año 2017²³². Tal y como señala Olatz Elgea *“Estamos actualmente en el proceso de reflexión de dicho plan, que está liderado por Gobierno Vasco y el Ayuntamiento de Bilbao junto con nosotros”*. La forma de trabajar se basa en la organización de jornadas de trabajo abiertas en las que participan todos los agentes del sector incluyendo representantes de instituciones, empresas de distribución y también comercios individuales.

²³² El acuerdo y la firma de convenio se puede consultar en https://www.euskadi.eus/r44-com0071/es/contenidos/nota_prensa/convenio_camara_bilbao_2013/es_convenio/convenio_camara_bilbao_2013.html

Un pilar básico del proceso de colaboración, es la existencia de una Comisión de Seguimiento del Convenio de Gerencia en la que participan las 3 entidades firmantes de dicho convenio: Ayuntamiento de Bilbao, Cámara de Comercio de Bilbao y Gobierno Vasco junto con Bilbao Dendak.

Asimismo, la participación del ayuntamiento en las actividades de la plataforma es directa y está presente en todos los órganos de Bilbao Dendak como vicepresidente que es.

En la actualidad la plantilla de Bilbao Dendak está formada por 5 miembros permanentes y dos becarios

Como vemos en el caso de Bilbao Dendak se demuestran algunas de las proposiciones de nuestro análisis, en concreto las proposiciones 2 y 4. Ciertamente la puesta en marcha de la plataforma permitió desarrollar un proceso de colaboración *real*, más allá de un acuerdo de financiación de actividades (P4) que permite la planificación conjunta de las actividades de la plataforma. La puesta en marcha de la plataforma, la formalización de las relaciones entre administraciones y comerciantes fue el detonante de ese trabajo conjunto que fue el que le permitió ir mejorando las relaciones entre ambos colectivos (P2).

Continuamos con la presentación de las actividades principales que desarrolla la plataforma y su semejanza con las forma de actuación de los Centros Comerciales Abiertos.

6.2.5.2.- Actividades principales de la plataforma

El hecho de que todas las asociaciones de comerciantes de Bilbao formen parte de Bilbao Dendak define algunos de los aspectos relacionados con su actividad, desde

la forma de colaborar con las administraciones hasta el tipo de acciones concretas que se plantea²³³.

a) Colaboración con las administraciones.

Tal y como hemos comentado en el apartado anterior, una de las funciones de Bilbao Dendak es la de servir como interlocutor ante las administraciones representando a todos los comercios de Bilbao. Eso implica tener muy presentes los intereses de cada una de ellas que pueden ser muy diferentes tanto por las características comerciales de cada zona, como por las circunstancias que les rodean en cada momento.

Esta realidad conlleva que la visión global de ciudad esté muy presente en su labor como interlocutor con las administraciones. Asimismo y tal y como hemos mencionado antes, la forma de colaboración desde los primeros años hasta el momento actual ha ido evolucionando hasta convertirse en una colaboración de carácter estratégico y que refleja un trabajo conjunto de ambos colectivos; este trabajo conjunto se desarrolla a través de una serie de comités en los que se encuentran representados los intereses tanto de la parte pública como de la privada y que son los que plantean las propuestas que posteriormente deben ser elegidas entre todos los miembros de la plataforma.

Asimismo, el tipo y el alcance de la colaboración que mantienen con la administración se refleja en el convenio, ya mencionado, firmado en diciembre de 2013, en el que se presenta su participación en la planificación estratégica del comercio de la ciudad.

²³³ La diferencia con el caso de Gasteiz On, en donde también estaban incluidas las asociaciones de comerciantes de todas las zonas de la ciudad, reside en que así como en Vitoria la actividad anterior de estas asociaciones era muy escasa o en ocasiones nula, en el caso de Bilbao, la plataforma se formó a partir de la unión de asociaciones con largo recorrido y mucha experiencia anterior en labores de colaboración con las administraciones u organización de acciones.

b) Acciones de promoción y animación de calle

La composición de la plataforma afecta al tipo de actuaciones que se llevan a cabo y por ello es importante señalar que en su planteamiento tratan de llegar a un equilibrio entre las acciones específicas de cada zona y acciones conjuntas como ciudad, que tratan de potenciar el comercio de Bilbao. En este sentido, las acciones que presentaremos a continuación reflejan esa visión global de la ciudad, y se ponen en marcha en las áreas centrales y eminentemente comerciales de Bilbao. Las acciones más específicas son desarrolladas por las asociaciones zonales.

Desde el punto de vista promocional, las actuaciones de la plataforma han ido evolucionando con el tiempo, pero siempre caracterizadas por la colaboración con otros sectores.

Así destacamos algunas acciones como son las planteadas de forma conjunta con organismos del sector turístico, Bilbao Turismo y Bilbao Air, con los que se situaron stands promocionales en ciudades cercanas como²³⁴ y también en centros comerciales periféricos en el año 2011 o la más reciente en 2014 con motivo del Mundial de Baloncesto celebrado en Bilbao, ocasión en la que Bilbao Dendak puso en marcha una campaña de acogida y bienvenida que implicaba al sector comercial y al hostelero fundamentalmente²³⁵. *“Se adaptan las campañas en función de las necesidades de los momentos”* (Olatz Elgea).

²³⁴ La acogida de la iniciativa fue muy buena y se consiguió captar un público con alto poder adquisitivo.

²³⁵ Estas campañas abarcaban diversas iniciativas, desde edición de planos de la ciudad, guías en lugares estratégicos que distribuían los mapas y ayudaban a los turistas con indicaciones sobre lugares turísticos y sobre los comercios bares y restaurantes de la zonas. Se establecieron elementos que reflejaban el agradecimiento en varios idiomas, en forma de displays en los establecimientos y oppis en los aeropuertos. De esta manera buscaban que el público que acudió al evento, finlandés y turco y turco repitieran a futuro su visita a la ciudad.

Otro ejemplo lo encontramos en la puesta en marcha del denominado Bono-Denda en la primavera de 2015, con la compra de un bono para gastar en los comercios asociados, por un valor de 50€ a un coste de 40€.

Asimismo algunas actuaciones se han consolidado en el tiempo como es el caso de la convocatoria de los *Premios al comercio*, donde se premian aspectos como la innovación y la tradición con futuro, la trayectoria dilatada, la originalidad de un idea, la creatividad en una campaña de marketing o la preocupación por la sostenibilidad, y que alcanza ya su novena edición.

Las acciones de animación, se desarrollan principalmente en la zona centro de Bilbao y entre ellas destacamos algunas llevadas a cabo en el último año, como la celebración del *Shopping eguna (día de compra en euskera)* coincidiendo con la llegada de la primavera, con actividades de animación con música, teatro, cultura, desfiles de moda, exposiciones, mercadillos, degustaciones, en la calle , etc.

Algunas de las campañas se apoyan en sentimientos de orgullo y pertenecía a la ciudad de sus habitantes así como los elementos valorados por ellos; bajo este punto de vista destacamos algunas llevadas a cabo en el último años, como son el concurso de escaparates con temática relacionada con el Athletic de Bilbao, denominada *Beti Athletic (Siempre Athletic)*

A este tipo de acciones se le añaden aquellas relacionadas con la organización de servicios de ludotecas o talleres infantiles en la calle en periodos vacacionales.

c) Fidelización

En lo que se refiere a la fidelización, el objetivo de la plataforma es conseguir que los habitantes de Bilbao se queden en Bilbao. Para ello tratan de unir el orgullo de tener un buen comercio con el orgullo de vivir en la ciudad. Es decir, tal y como señala Jon Andoni Zárate (2012) la idea a transmitir es *“si tenemos una ciudad a la que vienen*

a copiarnos, ¿Por qué te vas? Disfruta de la ciudad y del comercio de la ciudad. Tenemos un comercio puntero, aprovéchalo”.

Sin embargo, para poder conseguir esto consideran imprescindible adaptarse al perfil del nuevo consumidor, que se caracteriza en la actualidad por un uso de las nuevas tecnologías. Con esa idea en 2012 comenzaron a desarrollar una prueba piloto con una plataforma de comercio online en la que inicialmente contaban con 10 comercios de zonas diversas y con el Mercado de la Rivera. A día de hoy el comportamiento de las ventas *on line* ha sido muy desigual dependiendo del establecimiento, disparándose en alguno de los casos y estancándose en otros. Teniendo muy claro que las nuevas tecnologías son un elemento clave, su objetivo es incidir en la necesidad de desarrollar una estrategia previa para poder adaptar estas nuevas tecnologías a cada caso y dedicarle un seguimiento para “*poder tener éxito*”.

Al mismo tiempo, consideran que también es necesario intentar fidelizar a otro tipo de público bastante diferente, como es el público infantil. En relación a esto, el objetivo es intentar favorecer un sentimiento positivo hacia el comercio de la ciudad, que lo sientan como algo propio. Por ello las campaña puestas en marcha intentna hacerles partícipes de los eventos en Bilbao y en concreto utilizaron un concurso de dibujo entre los que se eligieron 10 de ellos que posteriormente formaron parte del material promocional de la plataforma para la campaña de primavera de 2012 en forma de “*banderolas*” localizadas en el centro de la ciudad.

d) Servicios adicionales

A través de la colaboración con el Gobierno Vasco, en concreto con el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, Bilbao Dendak cuenta con dos Oficinas de Dinamización Comercial y ofrece asesoramiento a los comercios situados en Bilbao así como apoyo al movimiento asociativo comercial de la ciudad. Esto se traduce en más de 1.000 consultas respondidas a establecimientos de Bilbao.

Teniendo en cuenta la situación económica que se está viviendo y los problemas de financiación que se han producido en los últimos años, la plataforma se ha centrado en favorecer la firma de convenios para facilitar a sus asociados posibles líneas de financiación. Se han firmado convenios de colaboración para la gestión de avales con Oinarri²³⁶. Consideran también que la colaboración con entidades financieras como la BBK ha permitido poner en marcha un conjunto de productos financieros específicos para el sector comercial que han ayudado al sector.

Otros convenios firmados por la plataforma, son los firmados con la empresa de publicidad, Comunitac y con la Feria de Muestras de Bilbao.

Comunicat gestiona en exclusiva la publicidad exterior de los autobuses urbanos y se compromete a ofrecer a todos los asociados de BilbaoDendak, condiciones especiales en la contratación de este tipo de publicidad. El convenio con la Feria permite que todos los expositores y visitantes de la misma podrán disfrutar de ofertas especiales en los establecimientos de BilbaoDendak.

Además de este conjunto de convenios, la plataforma también desarrolla una política de formación dirigida a todos socios, que en el último año ha incluido formación relacionada con temas de descubrimiento de tendencias, Personal Shopper, inteligencia emocional, escaparatismo, creación de páginas web, o control de costes en hostelería.

²³⁶ Oinarri es una Sociedades de Garantía Recíproca del País Vasco, especializada en la financiación de PYMES . Es la única del Estado que financia Empresas de Economía Social. En <http://www.oinarri.es/> y <http://www.elkargi.es/es/home.aspx>

6.2.5.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos

Tal y como se ha mencionado al presentar la plataforma²³⁷, esta agrupa tanto a comerciantes como a hosteleros, que están integrados a través de su pertenencia a las diferentes asociaciones zonales. Las buenas relaciones y la necesaria colaboración entre el sector comercial y la hostelería se pueden comprobar con las campañas conjuntas que realizan y que, potenciando el aspecto lúdico del comercio, hacen referencia a las dos actividades. Así campañas como las denominadas “De regalos o de pintxos” o “De compras o de gastronomía” son un reflejo de esta realidad de colaboración. Tal y como explicaba Jon Andoni Zárate (2012) *“la realidad es que el comercio se relaciona con la hostelería y la hostelería con el comercio. Todos lo sabemos”*²³⁸.

Tal y como señala la gerente actual, *“la implicación de la hostelería es cada vez mayor con casi un 30% de representación en las zonas”*. Asimismo la inclusión del sector servicios también es cada vez mayor movidos por los beneficios que aprecian en las campañas desarrolladas y por una mayor cultura de colaboración.

En cuanto a su relación con el sector cultural, también puede describirse como muy positiva. La plataforma es informada por parte del ayuntamiento de los eventos culturales programados desde las administraciones públicas a lo largo del año, información con la que se programan diversos actos en los que se coordina y aprovecha la capacidad de atracción de este tipo de eventos. Esta relación con el sector cultura de la ciudad abarca también las relaciones con artistas nóveles que se materializan en campañas conjuntas entre comercio y arte, campañas Arte Shop, e

²³⁷ A pesar de que el nombre de la plataforma Bilbao Dendak (Dendak es tiendas en euskera) menciona exclusivamente al comercio, el sector hostelería también está incluido.

²³⁸ Para evitar posibles problemas con la Asociación de hostelería en este caso, lo que han hecho es definir muy detallada del campo de actuación de cada uno., Así Bilbao Dendak se dedica a gestionar los problemas del día a día y los relacionados con el espacio físico donde realizan su actividad, la zona, y los representantes sectoriales asesoran a sus asociados en todo lo referente a su actividad hostelera

incluso abarca la creación de un eje relacionado con esta actividad, como es el “*Eje de las Artes o Art District*” en el que participa también la hostelería²³⁹. Las palabras de la gerente resumen la visión *de ciudad* que caracteriza a la plataforma, “*Es fundamental la interrelación entre sectores porque formamos parte de la vida de los ciudadanos*”.

6.2.5.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma

Como en la presentación de los resultados en los casos anteriores, para analizar los aspectos organizacionales analizaremos también la financiación, el tipo de liderazgo y el tipo de comunicación interna que se puede apreciar en Bilbao Dendak.

a) Financiación

La financiación de la plataforma procede de una parte pública, aportada por el ayuntamiento y por el Gobierno Vasco y otra parte privada procedente de las cuotas de los asociados. Es destacable que la financiación pública alcanza más del 70 % del total y cubre el coste de las labores de gerencia y gestión de la plataforma. La financiación privada se destina a costear las campañas habituales de la plataforma con las cuotas ordinarias, y a las campañas extraordinarias, con cuotas adicionales específicas para estos eventos.

La financiación obtenida se destina a las diferentes acciones que desarrolle cada asociación zonal, en función del presupuesto que tengan previsto. La decisión de lo que se hace en cada sitio se toma en una comisión en la que están presentes todos ellos.

²³⁹En la campaña Arte Shop nuevos artistas diseñan escaparates que durante un tiempo se exponen formando una ruta a visitar que es evaluada por los ciudadanos. En el eje de las Artes los tres sectores, comercio, arte y hostelería desarrollan iniciativas en la calle de manera conjunta.

En la medida de lo posible, se intenta coordinar todo lo planificado por parte de Bilbao Dendak con lo que planifiquen a su vez las asociaciones. Es decir, si se realiza una campaña de promoción del comercio de Bilbao en general, saben que si consiguen que las asociaciones zonales lleven a cabo una acción complementaria al mismo tiempo, el resultado es muy superior.

El tema de la financiación es un aspecto sobre el que se reflexiona en el convenio firmado en diciembre de 2013. En concreto uno de los objetivos que se plantea en el mismo es el del *“establecimiento de un plan económico encaminado a la autofinanciación a corto plazo de la Plataforma de Comercio como instrumento de gestión del Centro de Comercio Urbano de Bilbao”*²⁴⁰.

b) Liderazgo

La definición que aportó Jon Andoni Zárate de su función como líder es muy descriptiva de la realidad en la que se desarrolla esta función *“Soy un gerente de gerentes”* y por tanto la característica que destaca en su labor es la de conciliador.

De hecho para la gerencia uno de los elementos claves para el desarrollo de la plataforma ha sido *“el talante colaborativo de las personas que forman parte de Bilbao Dendak”*. La capacidad de conciliación por parte de la gerencia es por tanto imprescindible para que este talante se mantenga en el tiempo.

Las trayectorias profesionales del gerente en el año 2012, Jon Andoni Zarate y de la gerencia actual están unidas al comercio. Jon Andoni Zárate ejerció inicialmente el cargo de gerente de la asociación de comerciantes de Abando. Tras la fusión de esta asociación con la asociación de comerciantes de Indautxu para formar la agrupación de comerciante Bilbao Centro, año 2004, pasa a ocupar el puesto de gerente en esta

240 Ver en https://www.euskadi.eus/r44-com0071/es/contenidos/nota_prensa/convenio_camara_bilbao_2013/es_convenio/convenio_camara_bilbao_2013.html

nueva experiencia para finalmente y tras la renuncia de la primera gerente de Bilbao Dendak Ana Churruca, desarrollar las labores de gerencia en la plataforma BilbaoDendak.

En el caso de Olatz Elgea, su trayectoria en la plataforma Bilbao Dendak es asimismo dilatada y formó parte de la misma casi desde el principio. Sus reflexiones respecto al estilo de liderazgo que se necesita para este tipo de plataformas, se mueve en la misma dirección de lo apuntado por Zarate *“Para ser líder en Bilbao Dendak hay que conocer y entender las distintas realidades que en la plataforma se dan para poder extraer aquello común que nos une y poder orientar la gestión hacia la consecución de dichos objetivos comunes de manera unificada”*. Es decir, la necesidad de flexibilidad y adaptación en al forma de dirigir hacia esas realidades vuelve a señalarse como un elemento clave.

Esta necesidad se ve reflejada en su forma de liderar la plataforma que comprobamos a través de las puntuaciones obtenidas en el test LEAD de Hersey y Blanchard, donde alcanza una flexibilidad de rango 3/4, lo que indica un alto grado de flexibilidad y al mismo tiempo la adecuación de esa flexibilidad a las características de los agentes con los que debe interactuar en la gestión diaria de la organización, alcanzando un nivel de adaptabilidad de 11, es decir *flexible* (Ver Tabla 6.10 y figura 6.15)

Tabla 6.11: Puntuaciones test LEAD (Hersey y Blanchard) gerencia Bilbao Dendak

Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Adaptabilidad de estilo
2	7	3	0	11

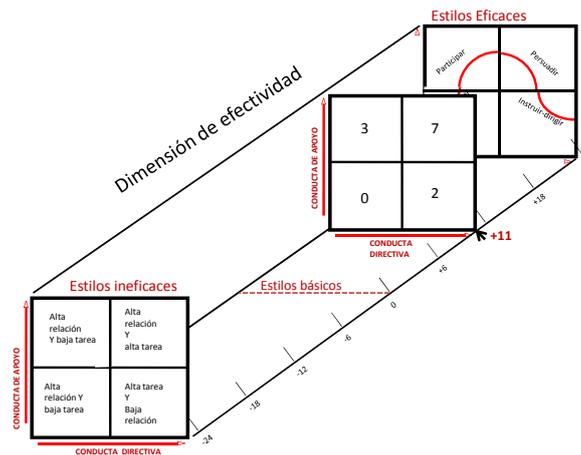
Fuente: Elaboración propia

De esta puntuación, se desprende que:

- El estilo primario es el persuasivo
- Los estilos secundarios son instructor y participativo
- El rango de estilo y flexibilidad alcanza un valor de 3/4.

- Su nivel de adaptabilidad es de 11

Figura 6.15: Resultado matriz tridimensional Test LEAD gerencia Bilbao Dendak



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández

En lo que respecta a su capacidad transformacional, también podemos clasificarla como alta tal y como se desprende de los resultados obtenidos en el test autocumplimentado por la entrevistada. Así alcanza una media de 2.9/4 en lo que a su capacidad transformacional se refiere, y en lo que respecta a su habilidad para motivar e implicar a los agentes que forman parte del proceso de colaboración, motivación inspiracional, también es alta, alcanzando una media de 2.7/4 (Ver tabla 6.11.).

Tabla 6.12.- Resultados liderazgo transformacional gerencia Bilbao Dendak

Características del Liderazgo Transformacional	Puntuación	Media
Estimulación Intelectual	22/32	2.8
Influencia Idealizada	45/60	3
Motivación Inspiracional	21/32	2.7
Consideración individualizada	23/32	2.9
Puntuación total:	111/156	2.9

c) Comunicación

La comunicación en la plataforma es uno de los elementos sobre los que se incide. Nuevamente la composición de la plataforma hace necesario que esta comunicación sea fluida y constante entre sus miembros

En primer lugar destaca la convocatoria de Reuniones de la Junta Directiva que es la que toma las decisiones sobre las líneas a seguir. La metodología que utilizan en estas reuniones para favorecer esta comunicación es muy sencilla y sigue los siguientes pasos: se presenta un borrador a todos los que forman parte de la junta, se debate, se incluyen las modificaciones y aportaciones de todos, se vuelve a debatir, se presenta la propuesta definitiva y se aprueba finalmente por todos. Jon Andoni Zárate lo denomina “Briefing”

A esta forma de comunicación se añade la existencia de una Comisión de Comunicación, Comisiones de Servicios, las reuniones generales para tratar temas que requieran consenso y también se realizan reuniones temáticas de libre adhesión a las que pueden acudir todos los interesados.

Asimismo, la Comisión de seguimiento se reúne como mínimo 3 veces a lo largo del año para en primer lugar presentar los presupuestos y planes de actuación, a mitad de año se procede a una valoración intermedia y la tercera y última que realiza su valoración final una vez terminado el periodo.

A estas reuniones obligatorias de la comisión de seguimiento se añaden las que las entidades que forman parte de ella consideren oportunas para la valoración del Plan estratégico.

Tras este análisis de los elementos organizacionales que hemos descrito, podemos afirmar que son estos elementos los que han posibilitado la existencia y desarrollo de la plataforma analizada en las condiciones que hemos expuesto. Estos elementos, tal y como planteábamos en la proposición 1 son imprescindibles para que

haya podido evolucionar desde un proyecto de colaboración entre comerciantes y administraciones hasta configurarse como una organización con capacidad de influencia en la ciudad a través de un proceso de colaboración real. Sin una financiación adecuada, sin un liderazgo flexible que posibilite el acuerdo entre todos y sin una comunicación interna eficaz, esto no sería posible

Todas estas actuaciones han provocado un incremento de asociados en la plataforma, llegando en la actualidad a los 2500 socios, incremento, que teniendo en cuenta el periodo de crisis actual *“simboliza el valor que tiene la plataforma como modelo publico privado de éxito”* (Elgea).

Este éxito se apoya además en otros datos como son los relacionados con diversas campañas realizadas, como es el caso de la última campaña promocional llevada a cabo en 2015 *“Blue Days”* que basada en promociones y descuentos relacionadas con el volumen de compra, ha logrado duplicar el ticket medio de gasto respecto a las campañas similares del año anterior (el ticket medio subió de 50€ a 120€) (Elgea)

6.2.5.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo

Para finalizar la exposición nos centraremos en señalar los elementos sobre los que la gerencia de la plataforma considera que es conveniente reflexionar.

Desde su punto de vista si la ciudad quiere sobrevivir debe ser capaz de adaptarse a los nuevos perfiles de consumidores, pero manteniendo una personalidad propia que la diferencia de otras ciudades. La existencia de comercios que ejerzan de locomotoras por su poder de atracción, como es el caso de las grandes cadenas y franquicias presentes en Bilbao y en la mayor parte de las ciudades españolas, es perfectamente compatible con la existencia de una planificación comercial capaz de

lograr un equilibrio entre estos agentes y los comercios independientes. En esta planificación comercial es donde la plataforma debe estar presente.

Otro de los elementos sobre los que reflexionan es la necesidad de evolucionar en el modelo de financiación de la organización. La dependencia de los fondos públicos limita en alguna medida su capacidad de actuación.

El modelo BID les parece un modelo a estudiar, para poder adaptarlo a la idiosincrasia de la ciudad. Algunas de las funciones que desarrollan, como la seguridad o limpieza consideran que no son funciones sobre las que debería actuar la plataforma. Sin embargo, al igual que las gerencias de otras plataformas estudiadas consideran muy positiva la obligatoriedad de pertenencia y financiación que implica este modelo. En este sentido cabe recordar el objetivo que se plantea en el Convenio del 2013 en cuanto a buscar la autofinanciación de la plataforma. La pregunta que se plantean es cómo conseguir la implicación de los propietarios de los locales en este tema.

La gerencia es partidaria de apostar por fórmulas que se encaminen hacia la obligatoriedad de pertenencia. Si bien incluiría a todos los sectores urbanos en el nuevo modelo, considera necesario estudiar si la cuota a abonar debería ser proporcional a la representatividad de los diferentes sectores en el área de actuación.

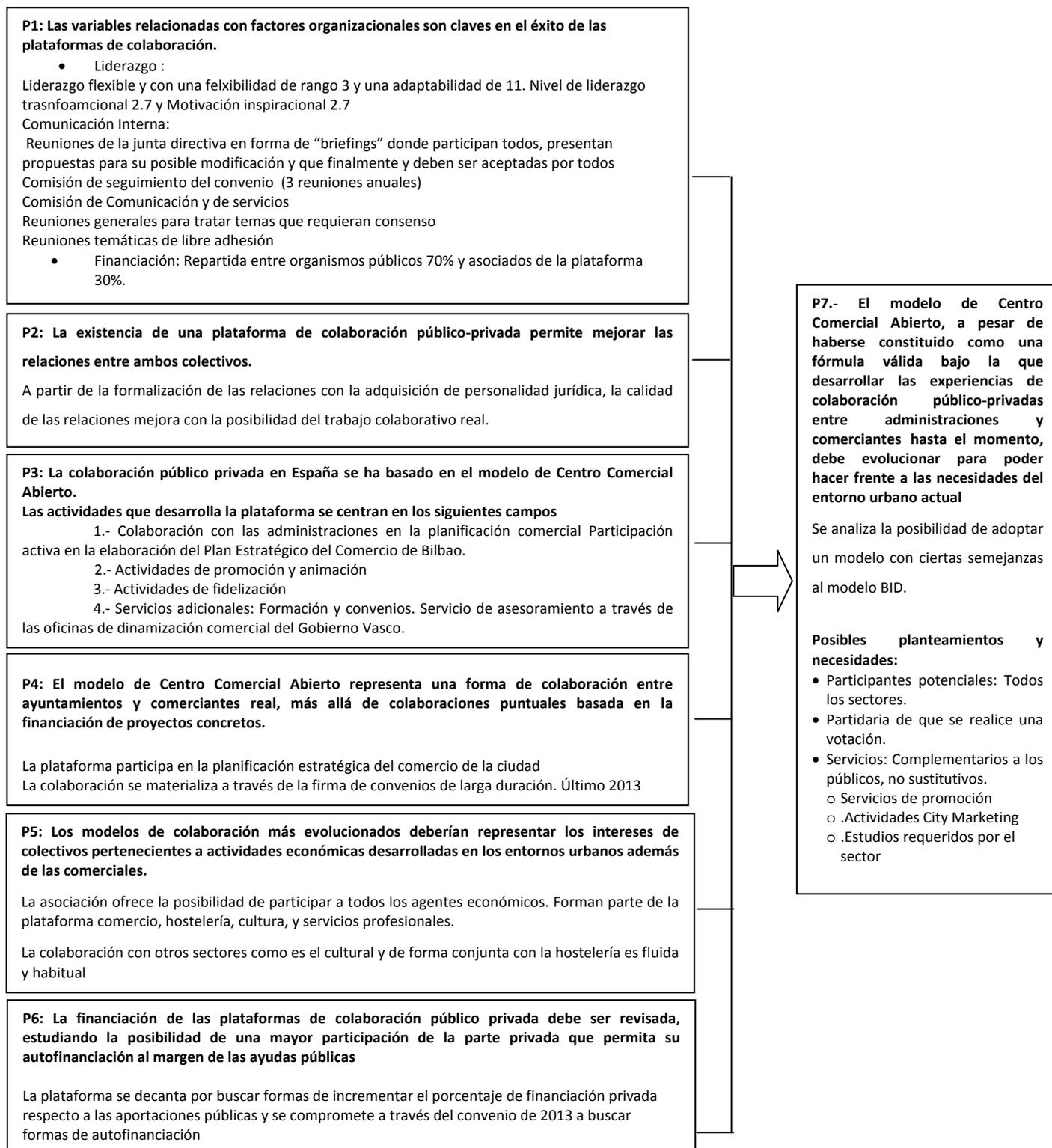
En cuanto a las acciones a desarrollar, apuesta por todas aquellas que se centren en favorecer la revitalización económica urbana, principalmente acciones de promoción, comunicación, marketing y estudios relacionados con el sector de distribución urbano.

Por lo tanto, en el caso de Bilbao Dendak se comprueba también la necesidad de evolucionar en el modelo de colaboración, tal y como planteamos en la proposición 7 de nuestro estudio y nuevamente se incide en la forma de mejorar la financiación privada de este tipo de plataformas.

En la figura 6.16 presentamos un resumen de los resultados de la plataforma analizada.

Figura 6.16: El proceso de colaboración público privada en Bilbao.

Bilbaodendak



Fuente: Elaboración propia

Finalizamos este apartado con la presentación de los resultados para la ciudad de Donostia- San Sebastián.

6.2.6.-Donostia-San Sebastián

La ciudad de Donostia-San Sebastián tiene 186.126 habitantes (INE 2014) y la organización analizada ha sido Sshops Donosti. La primera entrevista se mantuvo el 20 de julio de 2012 con la gerente Dña. Lourdes Lázaro y la segunda se realizó con la misma gerencia julio de 2015.

El análisis de los resultados se iniciará, de nuevo, con la presentación de la trayectoria de la agrupación.

6.2.6.1.- Introducción de la asociación

Sshops Donosti, es la Agrupación sin ánimo de lucro que integra a las asociaciones de comerciantes existentes en Donostia-San Sebastián, es decir, se configura como una plataforma de comercio urbano²⁴¹.

El origen de esta plataforma hay que buscarlo en el año 2006, cuando a iniciativa de las instituciones públicas, Gobierno Vasco, Diputación y Ayuntamiento, se unen para desarrollar la figura de gerente urbano aprovechando el marco del *“Programa de Gerentes de Centros Comerciales Urbanos”* promovido por el Gobierno Vasco²⁴².

²⁴¹ Este programa ya ha sido mencionado en el caso de la ciudad de Vitoria Gasteiz, puesto que en ambas ciudades la iniciativa pública fue clave.

²⁴² La importancia de las relaciones informales entre los diferentes colectivos, se ve claramente en este caso y es que el momento concreto en el que comienza a gestarse el proyecto se encuentra en el día de

En los inicios se tuvieron que sortear una serie de reticencias por parte de los participantes potenciales, ya que existía una experiencia previa de unión entre asociaciones que había fracasado y para algunos de los implicados significaba retrotraerse a los años 1998-1999 en los que se había puesto en marcha este primer intento.

La experiencia anterior respondía a un proyecto similar a las gerencias de ciudad que impulsada por la Cámara de Comercio, integraba en una asociación, DOMEAKOS, a la Federación Mercantil de Gipuzkoa y las asociaciones zonales que existían en aquel momento. Por distintos motivos salieron de la asociación la Federación y algunas asociaciones, con lo cual el proyecto desapareció.

Debido a esa experiencia anterior existía una cierta desconfianza y un interés por parte de los participantes en asegurar la autonomía de cada asociación que no quería ser *absorbida* por la plataforma.

En aquel momento como representantes del asociacionismo comercial encontramos a la Federación de Comerciantes que es gremial, Dendas que es zonal y agrupa a los barrios de la periferia, la asociación de la parte vieja de la ciudad, Zaharrear, la del centro, Centro Erdi y Auzoa, que agrupa a los comerciantes de Alza, otro barrio de la ciudad.

El proceso de creación de la plataforma se inicia con la convocatoria de una oferta de trabajo para un puesto de gerencia urbana, gerencia que tendrá que ser la responsable de que el proyecto de colaboraciones convierta en realidad.

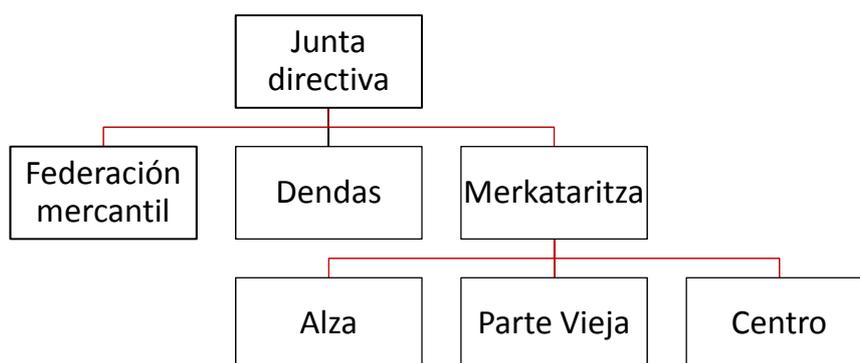
La contratación se produce el 1 de mayo de 2006 y la organización se configura como una agrupación de asociaciones. Entonces, Sshops Donosti estaba formado por

la inauguración del centro comercial de San Martín en el que están presentes los representantes del Gobierno Vasco y los comerciantes. Es en ese encuentro informal cuando muestran su interés en iniciar conversaciones para ver en qué dirección se podía trabajar la colaboración administraciones- comercio.

la Federación Mercantil y Dendas, pero no estaban ni Centro, ni Parte Vieja-Zaharrear, ni Auzoa. Teniendo en cuenta que precisamente la mayor densidad comercial se localiza en el centro y en la *Parte Vieja* no tenía lógica si lo que se pretendía era un proyecto de desarrollo comercial de ciudad, como era el caso.

Finalmente y tras superar las reticencias se configura la plataforma con un total de 8 asociaciones estructuradas en tres bloques que intenta mantener la paridad de todas, independientemente del número de socios. La estructura de la plataforma queda reflejada en la figura 6.17.

Figura 6.17: Estructura Organizativa de Sshops Donosti



Fuente: Elaboración propia a partir de la información obtenida en las entrevistas

Dentro de esos tres bloques, Dendas agrupa a las asociaciones de barrios periféricos y Merkataritza recoge a las asociaciones de Centro, Parte Vieja y Alza. La representatividad que tenían estas tres últimas en cuanto al número de socios en el momento de su ingreso era muy reducido pero la importancia estratégica de las áreas que representan es fundamental, así que por eso crearon ese tercer subapartado en la organización.

Dos años después de la creación de Merkataritza se une también el Mercado de Asentadores de la Bretxa que se agrupa también bajo el paraguas de Merkataritza. En

este departamento, hay un representante de cada una de las asociaciones que tienen voz pero sólo un voto. Es donde se van incorporando las nuevas agrupaciones que quieren entrar en Sshops Donosti.

Es importante destacar que desde los inicios, el proyecto contó con el apoyo de las administraciones públicas con las que han colaborado siempre, factor que es clave para su existencia.

En 2008 se presentó el Plan General de Ordenación Urbana donde se tuvieron en cuenta las aportaciones de la plataforma relacionadas principalmente con el desarrollo comercial de las zonas de nuevos desarrollos residenciales.

También formaron parte del consejo asesor de planeamiento urbanístico y participaron desde el año 2010 al 2012 en la redacción del plan especial de protección de patrimonio construido, que afectaba en gran medida a los bajos comerciales²⁴³.

Y ya en diciembre de 2013 firmaron, al igual que Bilbao y Vitoria, el convenio para la participación en la elaboración del Plan Estratégico de Comercio en Donostia-San Sebastián. Se ha desarrollado una primera parte de análisis situacional, y Sshops Donostia ha participado en reuniones de contraste de la información recabada, así como en una final de presentación de las líneas estratégicas derivadas del estudio desarrollado.

Desde la gerencia señalan cómo las relaciones con las administraciones pueden calificarse como muy buenas. La relación con todos los departamentos del ayuntamiento es buena y directa. *“En el momento que hay un problema, solicitamos reunirnos y no hay problemas para ello”* comenta la gerente.

²⁴³ En este plan, la plataforma trabajó en el desarrollo de las fichas técnicas que regulan las limitaciones y los mínimos de conservación que debe reunir estos edificios. Su trabajo en el mismo se desarrolló, también, en colaboración con otros agentes como son Adegui (Asociación de empresarios de Gipuzkoa) hoteles, hostelería, agentes de la propiedad inmobiliaria, arquitectos y administradores de fincas entre otros.

Como vemos la existencia de la plataforma ha sido el punto de partida para el inicio de unas relaciones entre las administraciones y el comercio, que han ido creando el clima de confianza suficiente para afianzar el proyecto de ciudad. De forma previa a su existencias estas relaciones no existían o en cualquier caso eran muy escasas, luego como en los casos analizados anteriormente, Sshops Donosti permite demostrar la proposición 2 de nuestro estudio.

Continuaremos analizando las actividades que desarrolla la plataforma para analizar en qué medida esta plataforma responde a las características de un centro comercial abierto.

6.2.6.2.- Actividades principales de la plataforma

a) Colaboración con las administraciones públicas.

Tal y como hemos señalado al analizar la trayectoria de la plataforma, la colaboración con las administraciones va más allá de una mera labor consultiva o de recepción de financiación. La participación de la plataforma en el Plan General de Ordenación urbana y, sobre todo, en el actual Plan Estratégico del Comercio de la ciudad de Donostia-San Sebastián, es prueba del tipo de colaboración que se plantea.

Asimismo la forma habitual de trabajo dentro de Sshops Donosti es ejemplo de cómo esta colaboración se desarrolla desde el momento inicial de la planificación. Así lo habitual es que en primer lugar se reúnen los representantes de la plataforma para debatir las líneas generales de actuación que la gerencia propone. Una vez se llega a un consenso se presentan a la Comisión de Seguimiento del Convenio de Gerencia para su aprobación y la gerencia será la encargada de llevarlas a cabo. Esta Comisión está integrada por los firmantes del Convenio que sustenta la figura del gerente de plataformas derivada del Programa de Gobierno Vasco.

b) Actividades de promoción y animación

Las actividades llevadas a cabo por la plataforma tienen un punto en común, y es que se basan en la idea de la revalorización social del comercio. *“Que se sea consciente de la labor social que realiza el comercio de manera tácita e intrínseca. Se trata de trasladar el mensaje de la necesidad de comprar en el comercio local, y que lo que le beneficia redunda en beneficio de la ciudad”* (Lázaro, 2012)²⁴⁴.

Con esa idea se llevan a cabo diversas campañas, como las relacionadas con los sorteos de premios en metálico, en 2012 tras una campaña de un mes se finalizó con un sorteo de 6000 euros repartidos en premios de 1000 euros. A esto se le unía un sistema de “premios cruzados”, que suponía que el premio que conseguía el consumidor por la compra realizada en un comercio, debía recogerse en otro distinto, que podía ser de otro sector o incluso estar localizados en otra zona de la ciudad. Esto favorece la posibilidad de mejorar el grado de conocimiento de los comercios por parte de los clientes y el movimiento de clientes entre las diferentes áreas comerciales, por lo que podríamos considerarlo, tanto un elemento promocional como de animación de calle.

Dentro de estas actividades promocionales y de animación consideramos importante destacar aquellas que se realizan aprovechando los eventos culturales más importantes de la ciudad, como puede ser en este caso, el Festival de Jazz o el Zinemaldia o Festival de Cine que se ha ampliado constantemente hasta la actualidad. Aprovechan los eventos de ciudad que tienen cierto prestigio, para hacer actividades que reviertan en el comercio. La unión de cultura, en concreto elementos culturales que forman parte de la ciudad y de sus habitantes, con comercio, tanto con promociones como con animación son aspectos muy trabajados por la plataforma²⁴⁵.

²⁴⁴ El slogan de alguna de ellas refleja perfectamente esta intención., por ejemplo: *“Nik Love Comercio” Esta campaña se ha desarrollado el año 2014 por cuarto año consecutivo, y lógicamente va adaptándose a los nuevos escenarios, por lo que la forma de entrar en el sorteo de premios utiliza el sistema de cupón de participación clásico, pero a esto se le une la posibilidad de acceder al sorteo a través de facebook o twitter.*

²⁴⁵ Así ya en el año 2012 se desarrollaron campañas, en las que unían un sistema de reserva online de productos que se desarrollaba durante el periodo de celebración del evento, en este caso festival de

Tal y como explica Lourdes Lázaro, no se trata de simples promociones, *“tratamos de hacer actividades que aporten un plus al comercio y al consumidor”*.

c) Fidelización

En lo que respecta a las actividades de fidelización la plataforma es consciente de que en los últimos años, están atravesando una constante revolución en lo que a fidelización se refiere; la irrupción de internet y de formatos relaciones ha supuesto un auténtico revulsivo que les ha llevado a plantearse sus programas de fidelización.

Partiendo del importante papel que las redes sociales desempeñan en la comunicación y difusión de información, han girado su estrategia a un mix de experiencia on –off line y consideran que internet es un claro apoyo para captar y reconducir consumos hacia el comercio local.

Para ello lo que han desarrollado es una adaptación de su web, con un nuevo nombre *“San Sebastián Shops”*, para que sirva de soporte a todas las acciones de fidelización que desarrollan para los comercios. Parten de la creación de *packs* de experiencias únicas para los comercios, talleres, catas, servicios diferenciales que promocionan a través de la web y las redes sociales, que gestiona la plataforma que se comparten por los comercios.

Todas las bases de datos se gestionan a través de Sshops Donosti, lo que permite canalizar la oferta de los comercios, hacia el segmento de público más adecuado.

jazz. El producto debía ser recogido en el local el último día de la campaña; ese día el comercio realizaba una actividad de animación relacionada con el festival, un pequeño concierto por ejemplo. *Con esto se conseguía que los clientes acudieran no sólo a recoger el producto sino a disfrutar de un evento, por lo que acudían acompañados y eso supone más ventas potenciales* (Lázaro, 2012). En la última edición la campaña se ha ampliado con una serie de catas de vino, cerveza o sidra en los propios establecimientos., ilustradores que pintaron 30 escaparates en vivo y en directo todo ambientado en el jazz.

En la actualidad se encuentran en una primera fase del proyecto, con la definición de *packs* y experiencias²⁴⁶ y lo están desarrollando en los barrios de centro y parte vieja.

d) Servicios adicionales

Dentro de los servicios adicionales destacamos el servicio de asesoramiento a los comerciantes, apoyado en las oficinas de dinamización comercial con las que cuenta Sshops Donosti gracias al apoyo del Gobierno Vasco en forma de becarios.

También está analizando la posibilidad de desarrollar un proyecto para la reactivación de locales comerciales vacíos con usos que poco tienen que ver con la actividad comercial apostando por usos alternativos si fuera necesario, como pueden ser huertos urbanos en locales. La cuestión es que los locales no estén vacíos. Esta actividad además de beneficiar a la imagen del local, tal y como sucedía en el caso de Burgos, consideramos que puede ayudar a fidelizar a los propios comerciantes con la plataforma²⁴⁷.

Considerando los servicios ofrecidos por la plataforma, con actividades de promoción, animación, fidelización de clientes, unido a la forma de colaboración con las administraciones, que podemos definir como participativa, podemos afirmar que la plataforma analizada demuestra las proposiciones 3 y 4 de nuestra investigación, ya

²⁴⁶ Este proyecto se acompaña de una guía de comercio, desarrollada por barrios, que contempla la oferta comercial genérica del barrio, soportada en un plano del barrio y que se complementa con un mapa de rutas de comercios específicas de la ciudad.

²⁴⁷ Se ha desarrollado una experiencia piloto en el marco del Jazzaldia, en el que se habilitaron 2 locales cerrados para el desarrollo en ellos de diferentes actividades culturales. La experiencia fue un éxito, uno de los locales se alquiló a los días y actualmente sigue en activo. La experiencia se trasladó al ayuntamiento, y actualmente se está retomando.

que esta forma de colaboración responde al modelo de centro comercial abierto (P3) y como tal la colaboración es real (P4).

6.2.6.3.- Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos

En lo que respecta a los participantes de la plataforma, estos son en su mayoría comerciantes. Sin embargo colaboran de forma habitual con otros sectores como la hostelería o los hoteles, así como con el sector cultural tal y como hemos explicado con el caso del Jazzaldia y Zinemaldia. Trabajan también conjuntamente con el sector turístico, con campañas con el sector hotelero a través de la puesta en marcha de una serie de rutas turísticas por la ciudad, e incluso con eventos deportivos. Tal y como señala la gerente *“Nuestra voluntad es participar en todo aquello que afecte a la ciudad. Si es positivo para la ciudad es positivo para el comercio. Somos conscientes de nuestras limitaciones y de que los mejores resultados se obtienen cuando confluyen distintos sectores y eres capaz de canalizar las distintas sinergias hacia un punto”*.

En este caso, consideramos que la plataforma cumple la proposición 5, en cuanto a que los intereses de otros agentes económicos urbanos están representados a través de los acuerdos de colaboración con ellos, pero al mismo tiempo es un aspecto que debería ser mejorado.

Continuamos con el análisis de los elementos organizacionales de Sshops Donosti

6.2.6.4.- Análisis del área organizativa de la plataforma

a) Financiación

La financiación de la plataforma está repartida entre fuentes públicas y privadas, aunque la proporción de los fondos públicos es muy superior, llegando al 80%.

La financiación pública procede del Gobierno Vasco que se dedica a costear el personal de la plataforma y del ayuntamiento que se destina a la financiación de actividades.

La parte de fondos privados proceden principalmente de las cuotas de los socios y de patrocinio de empresas privadas, aunque en ocasiones las aportaciones a través de estos patrocinios se convierten en aportaciones en especie en forma de servicios.

Al ser Sshops Donosti una agrupación de asociaciones, la financiación debe ser distribuida entre todos los participantes. Para ello, en primer lugar integran las partidas de cada convenio en una única y posteriormente asignan la misma cantidad a todas las asociaciones.

Desde la gerencia se reflexiona acerca de la necesidad de trabajar sobre la fórmula de financiación actual, ya que consideran que la proporción de los fondos privados debería aumentar. En la medida en la que su labor se dirige a todo el comercio de la ciudad, sería conveniente que fuera financiado también por todos. La posibilidad de un gravamen adicional se plantea como una opción. Es decir la obligatoriedad de pertenecía a la agrupación, tal y como se plantea en los modelos BID es contemplada de manera positiva.

b) Liderazgo

Si consideramos la definición que la entrevistada realiza de las características que definen su forma de actuar o dirigir la plataforma podemos afirmar que Lourdes Lázaro, se caracteriza sobre todo por tener una visión global de la ciudad, en la que contempla el comercio y todas las relaciones que este debe tener con todas las actividades que se realizan en la misma. Para poder llevar a cabo su función la característica de persona conciliadora ha sido clave. *“Es imprescindible; si no hay una voluntad de entendimiento te bloqueas y no avanzas”* (Lázaro, 2012). De hecho para

poder superar las reticencias iniciales del proyecto esta capacidad de conciliación y de llegar a acuerdos era imprescindible para “no repetir errores” tal y como señala la entrevistada. El trabajo que realizan no se centra únicamente en los asociados sino que hay que trabajar con las instituciones, con el consumidor y eso convierte en más imprescindible, si cabe, esa capacidad de conciliación.

En esta línea, para poder desarrollar esta capacidad, la gerencia señala la importancia de ciertos aspectos como la de ser transparente en la gestión, favorecer una comunicación continua para que los asociados estén informados de todo lo que les afecta y de todo lo que se hace. De esa forma conseguirá transmitirles, “no venderles”, ilusión por el proyecto y que se sientan parte del mismo y lo vivan como algo propio.

Todo ello queda corroborado por los resultados obtenidos en el test LEAD cumplimentado por la entrevistada (ver tabla 6.13).

Tabla 6.13: Puntuaciones test LEAD (Hersey y Blanchard) gerencia Sshops Donosti

Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Adaptabilidad de estilo
0	8	4	0	9

Fuente: Elaboración propia

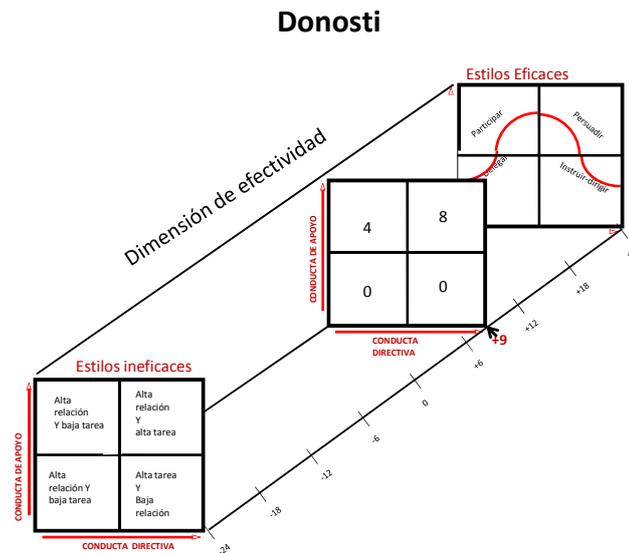
De esta puntuación, se desprende que:

- El estilo primario: persuasivo
- El estilos secundarios es participativo
- El rango de estilo y flexibilidad alcanza un valor de 1/4
- Su nivel de adaptabilidad es de 9, flexible.

En este caso el nivel de flexibilidad podemos afirmar que no es muy alto, si bien el nivel de adaptabilidad a las características de los agentes con los que se relaciona, es

alta, con un nivel de 9, que significa que el estilo de liderazgo que desarrolla puede calificarse como eficaz (Fernández y Sánchez, 1997) (ver figura 6.18).

Figura 6.18: Resultado Matriz tridimensional test LEAD gerencia Sshops



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández y Sánchez (1997)

En lo que respecta a los niveles en lo que liderazgo transformacional se refiere, podemos afirmar que a entrevistada se caracteriza por unos niveles altos en todas las variables, por lo que entendemos que su capacidad de implicar a los participantes en el proyecto es alta (ver tabla 6.14).

Tabla 6.14.- Resultados liderazgo transformacional gerencia Sshops Donosti

Características del Liderazgo Transformacional	Puntuación	Media
Estimulación Intelectual	30/32	3.75
Influencia Idealizada	49/60	3.25
Motivación Inspiracional	26/32	3.25
Consideración individualizada	22/32	2.75
Puntuación total:		2.25

Fuente: Elaboración propia

c) Comunicación Interna

Como se ha comentado la comunicación interna en la plataforma es la base para poder llegar a acuerdos y actuar de forma global en el comercio de la ciudad

Tal y como se has mencionado las decisiones son debatidas por la junta en la que están representadas todas las asociaciones y posteriormente deben ser aprobadas por la Comisión de Seguimiento en la que están representadas tanto la parte pública como privada.

Además de estas fórmulas, la plataforma pertenece a un conjunto de grupos de trabajo con otros sectores económicos y a esto se une la política de convocar reuniones para trabajar problemas concretos a medida que surgen. Podemos afirmar que la comunicación, por tanto es fluida, directa y constante.

Como vemos los factores organizacionales han sido claves para la evolución de la plataforma, tal y como planteábamos en la proposición 1. El liderazgo conciliador basado en una comunicación constante con todos los implicados permitió superar las reticencias iniciales que existían hacia el proyecto. Estos elementos, junto al apoyo por parte de las administraciones en forma de financiación son asimismo la clave para lograr una implicación en el mismo.

6.2.6.5.- Evolución deseable de la plataforma en el tiempo

La plataforma es consciente de la necesidad de evolucionar en el modelo de colaboración para poder cumplir sus objetivos, dentro de los cuales destaca la necesidad de fomentar el asociacionismo para tener un conjunto de comercios cohesionados que trabajen con un objetivo común. El hecho de ser capaz de representar a todo el comercio, es lo que les va a permitir abordar otros objetivos que se plantean que tal y como describe Lourdes Lázaro son los siguientes:

- Desarrollar una marca de comercio en el que todos se vean representados.

- Vincular este comercio al turismo.
- Implantar y desarrollar las nuevas tecnologías, comercio online, redes sociales en combinación con la venta presencial convencional y con la imagen de ciudad.

En esta evolución contemplan la posibilidad de un modelo BID como factible pero que necesita ser estudiado con mucha profundidad.

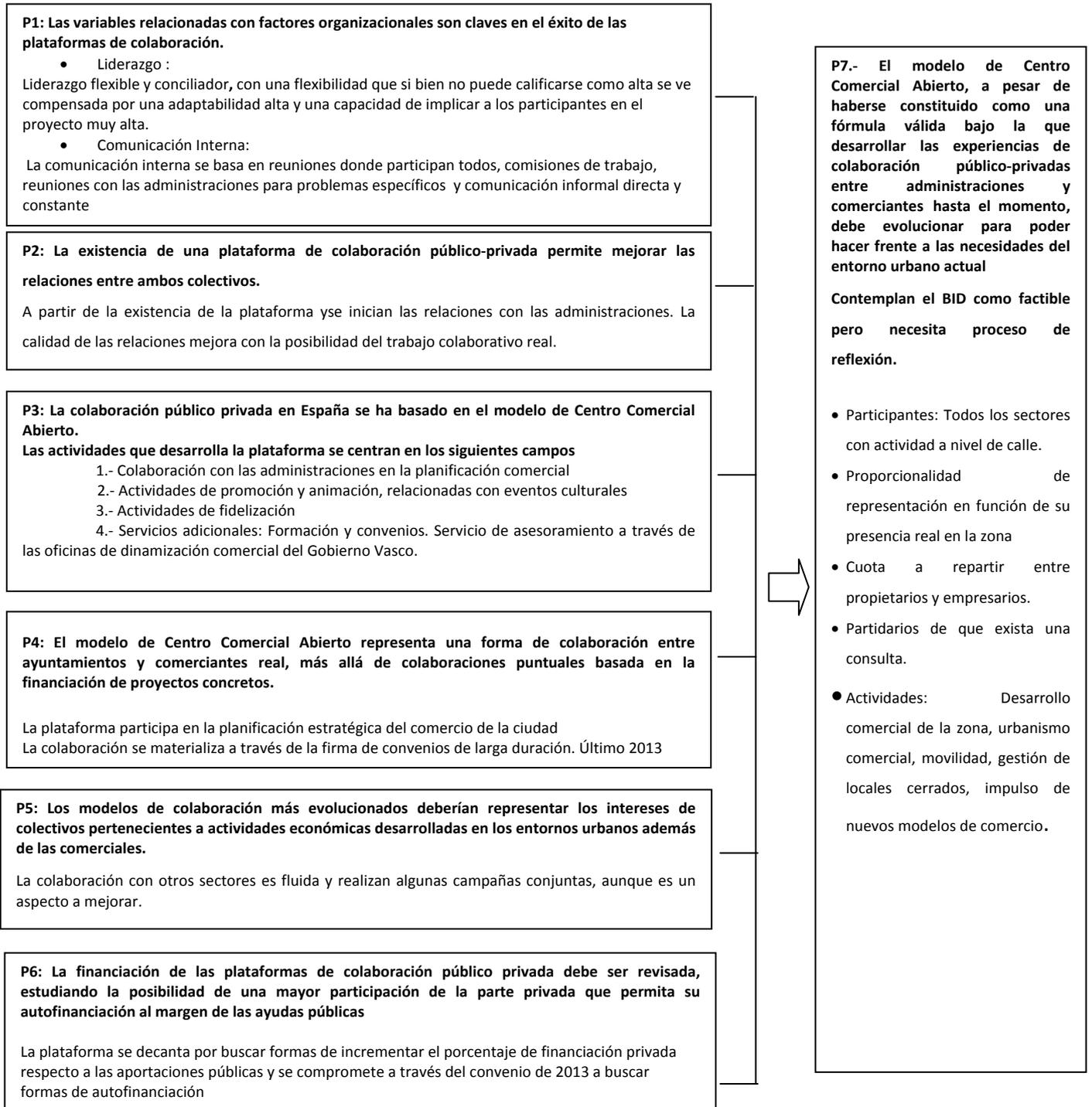
En cuanto a los participantes potenciales considera que éstos deberían abarcar todos los agentes que desarrollan actividad económica, tanto a pie de calle como en plantas de vivienda. “La representación tendría que ser acorde con la estructuración de la ciudad, si hay distritos deberían estar representados todos en cada distrito, aunque en función del número de sectores y de su peso, podría haber una representación proporcional al peso de cada uno” (Lázaro, 2015). En este modelo es partidaria de que se proceda a una consulta entre los implicados y que el abono de la cuota pueda repartirse entre empresarios y propietarios de los locales. En cuanto a las acciones que recaerían sobre este modelo contempla una continuidad de las que se desarrollan en la actualidad, es decir centradas en desarrollo comercial de la zona, urbanismo comercial, movilidad, gestión de locales cerrados, impulso de nuevos modelos de comercio.

Todo ello requiere que se reflexione acerca de la financiación de la plataforma. Nuevamente la gerencia apuesta por la posibilidad de instaurar un tipo de gravamen en la línea de los modelos BID, pero teniendo en cuenta un conjunto de limitaciones que lo adapte a la realidad de Donostia San Sebastián. Mantener la colaboración real con las administraciones, con un trabajo conjunto con ellas, es un elemento básico.

Comprobamos cómo desde la plataforma se contempla la necesidad de evolucionar en el modelo de colaboración actual, tal y como se plantea en la proposición 7 de nuestro estudio. La posibilidad de mejorar la forma de financiación privada manteniendo y mejorando el nivel de colaboración con las administraciones

son los elementos sobre los que trabajar. En la figura 6.19 resumimos la realidad de la plataforma en relación a las proposiciones planteadas en nuestro estudio.

Figura 6.19: El proceso de colaboración público privada en Donostia-San Sebastián. Sshops Donosti



Como hemos podido comprobar, los casos analizados se ajustan a las proposiciones que habíamos planteados en nuestro estudio. A partir de este análisis individual, pasamos a presentar en el capítulo siguiente los resultados de forma conjunta. Este análisis global nos va a permitir cumplir con los objetivos operativos planteados en nuestra Tesis.

Recordemos que estos objetivos operativos eran los siguientes:

- 1) Descripción de los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en un contexto real y actual.
- 2) Identificación de un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.
- 3) Valorar el grado de coincidencia entre los resultados obtenidos gracias a los procesos de colaboración público privada en los entornos urbanos, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica aspecto que ha sido analizado a través del cumplimiento de nuestras siete proposiciones.

Asimismo nos va a permitir considerar la opinión de las expertas entrevistadas, respecto a la necesidad de evolución de los modelos de colaboración actuales, que también será incorporada en el planteamiento de nuestro modelo de colaboración.

**CAPÍTULO 7: ANALISIS GLOBAL DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS
MÚLTIPLE DE PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA ENTRE
LAS ADMINISTRACIONES Y EL COMERCIO.**

PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO

CAPÍTULO 7.- ANALISIS GLOBAL DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASOS MÚLTIPLE DE PLATAFORMAS DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA. PROPUESTA DE UN NUEVO MODELO

7.1.- ANÁLISIS DE LA EVIDENCIA: DESCRIPCIÓN CONJUNTA DE LOS CASOS INVESTIGADOS

Tal y como hemos señalado y tras la exposición del análisis de la información obtenida de los casos de manera individual, pasamos a analizar los resultados de una forma global, con la intención de obtener una guía de buenas prácticas y conocer el sentir de las gerencias de las plataformas hacia la necesidad de evolución de su experiencias.

La presentación de los resultados conjuntos se realizará siguiendo las proposiciones planteadas y será a partir de estas desde donde extraigamos un conjunto de buenas prácticas seguidas por las plataformas que nos permitirá cumplir con el objetivo operativo 2.

P1: Las variables relacionadas con factores organizacionales son claves en el éxito de las plataformas de colaboración

En el análisis teórico realizado en el capítulo 4, concluíamos que los factores determinantes del éxito de los proceso de colaboración eran los siguientes: el tipo y características de los participantes, existencia de un entorno propicio para la colaboración y de un proyecto compartido entre los agentes, los recursos financieros disponibles, la existencia de un liderazgo capaz de favorecer los acuerdos entre las partes y la evolución del proceso de colaboración, desarrollo de una comunicación

interna que favorezca la confianza, las fórmulas de trabajo bajo las que se desarrolle la actividad de la organización y la posibilidad de que la actividad se realice con un grado de autonomía suficiente tanto de la organización como de cada una de las partes en su actividad.

Como hemos señalado al inicio de este capítulo, en el estudio de casos que hemos desarrollado hemos analizado en profundidad el liderazgo, la comunicación interna, la financiación y las fórmulas de trabajo, ya que consideramos que estos cuatro elementos afectan e influyen en el resto de factores mencionados.

Centrándonos en las conclusiones individuales obtenidas podemos afirmar que en los seis casos analizados, la financiación, el tipo de liderazgo y la comunicación interna que se desarrolla dentro de la plataforma han sido claves en el recorrido seguido por la misma.

a) Financiación

En lo que a la financiación se refiere, todas las entrevistadas señalan la importancia de haber contado con un apoyo público en los inicios de su existencia, aunque también destacan la importancia de que la financiación privada tenga un peso suficiente que les permita sobrevivir al margen de la financiación pública.

La proporcionalidad entre fondos públicos y privados difiere entre los casos analizados, tal y como se puede apreciar en la tabla 7.1, en la que presentamos los seis casos ordenados de mayor a menor proporción de financiación privada.

Tabla 7.1: Financiación privada en las plataformas de colaboración

	Terrassa Centre	Burgos Centro. CCA	Unión Empresas Comerciales del Principado de Asturias Gijón y Carreño	Gasteiz On	Bilbao Dendak	Sshops Donosti
Financiación Privada	80%	80%	55%	40%	30%	20%
Procedencia	<ul style="list-style-type: none"> •Cuotas ordinarias •Cuotas Extraordinarias •Patrocinios 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuotas ordinarias •Cuotas Extraordinarias 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuotas ordinarias •Cuotas Extraordinarias •Servicios asesoramientos profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuotas ordinarias •Cuotas Extraordinarias •Patrocinios 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuotas ordinarias •Cuotas Extraordinarias 	<ul style="list-style-type: none"> •Cuotas ordinarias

Como vemos son las plataformas de Terrassa y Burgos las que han conseguido un mayor porcentaje de financiación privada. Esta financiación procede de las cuotas ordinarias, cuotas extraordinarias por campañas puntuales y patrocinios de empresas privadas. La mayor capacidad de financiación privada de la plataforma puede deberse a un factor importante como es el hecho de que sus asociados proceden de todos los sectores que desarrollen su actividad económica en el centro urbano, al igual que en el caso de Burgos, lo que incrementa su capacidad de recaudación. Aún así es un aspecto que quieren seguir mejorando.

En líneas generales podemos afirmar que todas las plataformas utilizan formas de financiación privadas similares que son las siguientes:

- Cuotas ordinarias que rondan todas ellas en una cantidad de entre 18-35 euros mensuales.
- Cuotas extraordinarias, que se abonan para campañas concretas y que en algunas plataformas como es la plataforma asturiana, está abierta a la participación del colectivo de no asociados. En este caso la cantidad abonada por estos es muy superior a la que abonan los asociados y a pesar de las reticencias por parte de algunos de los miembros de la plataforma, también puede ser una manera de que este colectivo conozca y comience a colaborar con la asociación.
- Patrocinios de empresas privadas.

- El cobro por la prestación de servicios de asesoramiento, que se da en el caso de Gijón.

b) Liderazgo

En lo que respecta al estilo de liderazgo desarrollado por las gerencias de las 6 plataformas analizadas, en todas ellas los entrevistadas repiten una característica para definir su forma de dirección: conciliadoras.

Considerando el tipo de asociaciones que hemos analizado, nos encontramos con organizaciones en las que, por un lado, las gerencias deben ser capaces de conseguir que los agentes económicos urbanos, principalmente los comerciantes, lleguen a acuerdos con un colectivo tan distinto a ellos como es el de las administraciones públicas. Al mismo tiempo necesitan aunar las opiniones de diversos colectivos, bien de las diferentes asociaciones de comerciantes como es el caso de Gijón, Vitoria-Gasteiz, Bilbao y Donostia-San Sebastián, y/o también de diferentes sectores económicos como es el caso de Burgos, Terrassa y Vitoria y Bilbao, donde la hostelería, por ejemplo, forma también parte de la plataforma. Esta realidad provoca que la necesidad de desarrollar ese carácter conciliador se convierta en imprescindible.

Si tenemos en cuenta las teorías de liderazgo que hemos considerado como válidas para analizar el estilo de liderazgo de las entrevistadas, podemos afirmar que teniendo en cuenta la teoría de Hersey y Blanchard (1982,1985) que defiende la necesidad de ser capaz de adaptar los estilos de liderazgo al nivel de madurez de los miembros de un equipo, vemos cómo los resultados en este caso se ajustan a las recomendaciones de los autores, en el sentido de que nos encontramos con estilos de dirección que se caracterizan por niveles de flexibilidad y adaptabilidad altos. En la tabla 7.2 hemos reflejado estos valores de forma conjunta.

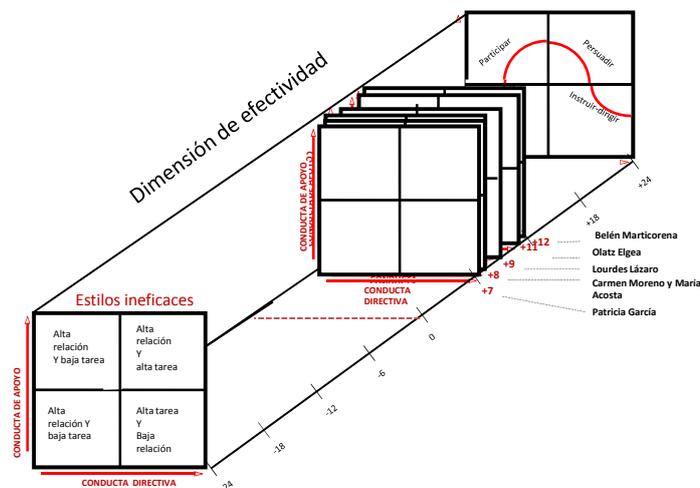
Tabla 7.2: Puntuaciones Test LEAD gerencias plataformas de colaboración

Gerencias	Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Rango flexibilidad	Adaptabilidad de estilo
Carmen Moreno (Gijón)	2	8	2	0	3	8
María Acosta (Terrassa)	0	5	6	1	3	8
Patricia García (Vitoria –Gasteiz)	3	6	3	0	3	7
Belén Marticorena (Burgos)	1	7	4	0	3	12
Olatz Elgea (Bilbao)	2	7	3	0	3	11
Lourdes Lázaro (Donostia – San Sebastián)	0	8	4	0	1	9

Fuente: Elaboración propia

Considerando los niveles de adaptabilidad de las personas entrevistadas y que reflejamos en la figura 7.1, podemos ver que siguiendo las recomendaciones de Fernández y Sánchez (1997) podemos clasificar los estilos de liderazgo dentro del grupo de estilos eficaces.

Figura 7.1.-Matriz tridimensional de Estilos de liderazgo de las gerencias de las plataformas siguiendo teoría contingencial de Hersey y Blanchard



Fuente: Elaboración propia a partir de Fernández y Sánchez (1997)

Tabla 7.3: Resultados medios liderazgo transformacional gerencias de plataformas

Características del Liderazgo Transformacional					
Gerencias	Estimulación Intelectual	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración individualizada	Liderazgo transformacional
Carmen Moreno (Gijón)	3.5	3.4	3.6	2.6	3.3
María Acosta (Terrassa)	2.9	3.5	3.4	3	3.31
Patricia García (Vitoria –Gasteiz)	3.1	3	3.8	2.8	3.2
Belén Marticorena (Burgos)	2.9	2.4	3.2	3.2	2.9
Olatz Elgea (Bilbao)	2.8	3	2.7	2.9	2.9
Lourdes Lázaro (Donostia – San Sebastián)	3.75	3.25	3.25	2.75	3.25

Fuente: Elaboración propia

Al mismo tiempo los elementos que caracterizan los estilos de liderazgo transformacionales (Bass y Avolio, 1985) (ver tabla 7.3), en concreto la variable motivación inspiracional, alcanzan valores muy altos. Por ello, podemos afirmar que las formas de dirección que se desarrollan en las plataformas son estilos de liderazgo que, gracias a la adaptabilidad y a la capacidad de ilusionar a sus participantes, consiguen su implicación y la existencia de un trabajo conjunto real que puede servir de ejemplo a aquellos municipios que quieran mejorar su atractividad a través de procesos de colaboración adecuados.

Otro de los elementos que hemos analizado dentro de las variables organizacionales ha sido el tipo de comunicación interna que desarrollan en la plataforma.

a) Comunicación interna

En lo que respecta a la comunicación interna los seis responsables de las plataformas analizadas son conscientes de la importancia que tiene este elemento para el funcionamiento del proceso de colaboración. En todas ellas existe una comunicación fluida entre los participantes que combina comunicación formal con comunicación informal, constante y directa entre las partes.

Si bien es cierto que en los seis casos se da esta combinación de comunicación informal y formal, en algunas el predominio de la informal es claro. En la tabla 7.4, presentamos un resumen de las fórmulas de comunicación más utilizadas por cada una de las organizaciones analizadas.

Tabla 7.4: Comunicación interna en las plataformas de colaboración

	Comunicación Formal	Comunicación Informal
Unión Empresas Comerciales del Principado de Asturias	2 reuniones, semestrales, con los representantes de las áreas de gobierno donde actúa la plataforma. Reuniones puntuales, en función de las necesidades, con los representantes concretos de las áreas afectadas en cada campaña.	Comunicación informal continua en forma de llamadas telefónicas a los técnicos del ayuntamiento (Actores periféricos)
Terrassa Centre	Reuniones periódicas con junta consultiva (Representación de vecinos) trimestralmente. Reunión junta directiva mensual Reuniones con junta territorial (Representación de todas las calles del área de actuación mensual Reunión anual de la comisión de seguimiento del convenio (Administraciones y plataforma) Constitución del patronato <i>Fundazio comercio y ciutat</i> junto con otros municipios catalanes para relacionarse con la Generalitat. Reuniones mensuales de técnicos y bimensuales de presidentes	Contactos directos y fluidos con representantes de las administraciones.
Gasteiz On	2 reuniones anuales de la comisión de seguimiento, con las administraciones públicas. Reuniones de la junta directiva de manera continuada Reuniones con las juntas directivas de las asociaciones que participan en la plataforma	Comunicación informal directa de la gerencia y los técnicos de la plataforma con los asociados, independientemente de la asociación a la que pertenezcan.
Burgos Centro CCA	Reuniones periódicas con las administraciones y con todos los agentes del área de actuación.	Contacto directo con los agentes implicados y con los socios de la plataforma
Bilbao Dendak	Reuniones "Briefing" en la que están presentes todos los representantes de los participantes en la plataforma, donde se decide las actuaciones a seguir. Reunión comisión de seguimiento, tres veces al año.	Comunicación informal constante con todos los participantes y con las administraciones
Sshops Donosti	Reuniones de la junta directiva donde debaten las decisiones. Reunión de comisión de seguimiento con representantes de la plataforma y las administraciones donde se aprueban las propuestas de la junta directiva	Comunicación informal directa con todas las asociaciones que forman parte de la plataforma

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, la convocatoria de reuniones formales en las que están presentes todos los representantes de los pertenecientes a la agrupación, es la forma utilizada por todas las plataformas para la determinación de las acciones que se van a desarrollar. A esto se le une la existencia de comisiones de seguimiento o comités con las administraciones a través de las cuales se mantiene el contacto y el trabajo conjunto con ellas.

Entre las formas de comunicación, destacan algunas de las desarrolladas por Terrassa Centre, que tiene establecida una *junta consultiva*, en la que están representados los vecinos y una *junta territorial*, en la que se agrupan los asociados de diferentes calles, que no forman parte de la junta directiva. Consideramos que ambas fórmulas garantizan en buena medida la comunicación interna con el sector privado de la agrupación y favorecerá su implicación en el proyecto. Este aspecto será especialmente importante si las plataformas plantean la evolución hacia modelos de colaboración con una participación obligatoria, tal y como se ha mostrado en el análisis individual, para reducir las reticencias y la oposición al proyecto.

Como podemos observar los componentes organizativos descritos han sido clave en todos los casos analizados. En los seis casos podemos destacar la importancia de una financiación suficiente, eminentemente pública en los inicios, y una combinación con fondos privados en la actualidad. A pesar de la diferencia en la proporción entre ambas partidas, todas ellas buscan la forma de incrementar la participación privada. Asimismo, la dirección de las plataformas bajo fórmulas de dirección conciliadoras, con unos índices de adaptabilidad y de liderazgo transformacional altos y en concreto una capacidad de motivación hacia el equipo muy destacadas, favorece la existencia de una comunicación tanto formal como informal constantes y directa con todos los participantes. Todo ello ha permitido mantener la implicación de las partes en los proyectos a lo largo del tiempo.

Continuamos con el análisis de la segunda de las proposiciones planteadas.

P2: La existencia de una plataforma de colaboración público-privada permite mejorar las relaciones entre ambos colectivos

En los que respecta a la calidad de las relaciones, en todas las plataformas describen las relaciones que mantienen con las administraciones como buenas o muy buenas, aunque consideran que la existencia de relaciones informales anteriores que fueron propiciando la existencia de las plataformas, han sido la base para lograr estos niveles. Cabe destacar la importancia que en los casos de Burgos y Gijón otorgan a las relaciones con el personal técnico de las administraciones. Tal y como defendíamos en el análisis teórico de esta tesis, es importante considerar la importancia de este tipo de actores, denominados como periféricos (Klijn y Teisman, 2003) en la evolución del proceso de colaboración.

P3: La colaboración público privada en España se ha basado en el modelo de Centro Comercial Abierto.

Las actividades que desarrolla la plataforma se centran en los siguientes campos

- 1.- Colaboración con las administraciones en la planificación comercial
- 2.- Actividades de promoción y animación
- 3.- Actividades de fidelización
- 4.- Servicios adicionales

Ciertamente todas las plataformas analizadas desarrollan actuaciones que se asimilan a las que definen las líneas de actuación de los Centros Comerciales Abiertos, independientemente de que en su denominación oficial aparezca dicho término²⁴⁸.

Las actuaciones de animación y promoción intentan incorporar la participación de otros sectores, además del sector comercial, con la intención de trabajar una

²⁴⁸ De hecho sólo en el caso de Burgos se identifican con el nombre de Centro Comercial Abierto, aunque en el caso asturiano, dentro de la plataforma analizada sí existen tres asociaciones que se ha constituido como Centro Comercial Abierto.

imagen de ciudad global. En este sentido destacan las actuaciones conjuntas del sector comercial y hostelero en el caso de Vitoria- Gasteiz, Burgos y Bilbao; con el sector hotelero, en el caso de Gijón, Terrassa, Vitoria-Gasteiz, y Donostia – San Sebastián o con el sector cultural, en los ejemplos de Gijón, Terrassa, Vitoria- Gasteiz, Burgos, Bilbao, Donostia- San Sebastián.

Un elemento que comparten muchas de las actividades desarrolladas por las plataformas es la relación de las mismas con la idiosincrasia del municipio. Costumbres populares, eventos importantes bien sean culturales o deportivos, entre otros, que se vayan a producir en la ciudad, son situaciones que propician la colaboración y la actuación conjunta de todos los agentes urbanos y en muchos casos la colaboración con el sector turístico de la ciudad. En algunos casos, como es el de Terrassa, las actividades de animación relacionadas con las tradiciones se dirigen principalmente al público infantil y juvenil, aprovechando la presencia de agentes del sector educativo en la plataforma.

Asimismo, las actividades de promoción se unen a las de fidelización y se basan cada vez más en la utilización de las nuevas tecnologías, desde las más simples con acceso a los datos del usuario para participar en sorteos, hasta las más avanzadas con la utilización de aplicaciones específicas de móvil²⁴⁹. Estas formulas conviven con las prácticas tradicionales de los sorteos.

En cuanto a los servicios adicionales ofrecidos, los seis casos, realizan labores de formación y asesoramiento en temas puntuales a sus asociados. La Unión de Comerciantes del Principado de Asturias, potencia más el servicio de asesoramiento en gestión a sus asociados, de donde obtiene también parte de su financiación privada.

En cuanto al tipo de servicios destacar también los prestados por Terrasa Centre a los asociados y a los vecinos del área en el que actúan. Así llevan a cabo servicios de limpieza de fachadas de sus asociados, *grafittis* principalmente, de

²⁴⁹ En esta apuesta por las nuevas tecnologías destacan las actuaciones de la plataforma asturiana, que ya en el 2015 plantea la presentación de su segunda aplicación para smartphones.

mantenimiento, con pequeñas reparaciones y servicios de biblioteca móvil para los vecinos, lo que llaman “*bibliomovil*”.

Y por último, Gasteiz On presta un servicio de inauguración de locales, que además de tener utilidad como actividad de animación en la calle, sirve también para atraer a los nuevos empresarios hacia la plataforma.

El cumplimiento de esta proposición 3 de nuestro estudio por parte de las seis plataformas analizadas, nos lleva al planteamiento de la proposición 4

P4: El modelo de Centro Comercial Abierto representa una forma de colaboración entre ayuntamientos y comerciantes estable, más allá de colaboraciones puntuales basada en la financiación de proyectos esporádicos.

Las actuaciones desarrolladas por las plataformas son el resultado de un trabajo conjunto entre el sector comercial y las administraciones que va más allá de la simple financiación. Las comisiones de seguimiento que se han mencionado en el apartado de comunicación, la participación de algunas de ellas, Gijón, Bilbao, Vitoria-Gasteiz y Donostia –San Sebastián en los procesos de planificación comercial de sus municipios, son prueba de ello.

P5: Los modelos de colaboración más evolucionados deberían representar los intereses de colectivos pertenecientes a actividades económicas desarrolladas en los entornos urbanos además de las comerciales.

Al igual que en las proposiciones anteriores, los casos analizados nos han servido para confirmar que la presencia de todas las actividades desarrolladas en el entorno urbano, además de las comerciales, es un elemento que favorece el éxito de

las mismas y, lógicamente, la capacidad de atracción de los municipios en los que actúan.

El grado y la forma de relación de los comerciantes con los demás agentes urbanos varía de unos casos a otros. En los los casos de Terrassa, Gasteiz, Bilbao y Burgos forman parte, en calidad de socios, de las plataformas y por lo tanto desarrollan actividades que les implican de forma directa. En lo que respecta a Gijón y San Sebastián, los asociados pertenecen al sector comercial pero sí colaboran activamente. Todas las gerencias analizadas comparten el objetivo y la filosofía de una visión y actuaciones de carácter holístico de la ciudad. En la tabla 7.5 presentamos un resumen de las formas y sectores con los que se relacionan cada una de ellas.

Tabla 7.5: Representación de los intereses de sectores urbanos además del comercial en las plataformas de colaboración

	Sectores con los que colaboran	Forma de colaboración
Unión Empresas Comerciales del Principado de Asturias	Hostelería Hotelero Cultural	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración habitual en proyectos conjuntos
Terrassa Centre	Hostelería Hotelero Cultural Educativo De servicios	<ul style="list-style-type: none"> Son socios de la plataforma
Gasteiz On	Hostelería Hotelero Cultural Turístico	<ul style="list-style-type: none"> El sector hostelero es socio Con el resto de sectores colaboración habitual en forma de proyectos
Burgos Centro Comercial Abierto	Hostelería Cultural Servicios profesionales	<ul style="list-style-type: none"> El sector Hostelería y de servicios son socios Sector cultural colaboración puntual en proyectos conjuntos
Bilbao Dendak	Hostelería Hotelero Cultural Turístico	<ul style="list-style-type: none"> El sector hostelero es socio Con el resto de sectores colaboración habitual en forma de proyectos
Sshops Donosti	Hostelero Hotelero Cultural Turístico	<ul style="list-style-type: none"> Colaboración habitual en proyectos conjuntos

Fuente: Elaboración propia

Las formas de gestión reflejadas a través del cumplimiento de las proposiciones revisadas hasta el momento, nos muestran unas plataformas que actúan en el centro urbano de manera exitosa y que permiten mejorar la competitividad de la ciudad. Estas afirmaciones se apoyan en algunos de los indicadores que utilizan las plataformas para evaluar su actividad o en el caso de Gijón en la obtención del Premio Nacional del Comercio 2015 por la gestión Centro Comercial Abierto de Gijón.

Algunos ejemplos de estos indicadores se presentan en la tala 7.6²⁵⁰.

Tabla 7.6.- Indicadores de resultados de las actuaciones de las plataformas

	Indicadores
Unión Empresas Comerciales del Principado de Asturias	Obtención del Premio Nacional del Comercio 2015
Terrassa Centre	Indicadores de satisfacción de visitantes y empresarios participantes de la “DeminStore” <ul style="list-style-type: none"> • Valoración de los asistentes : 8.02/10 • Porcentaje de visitantes que repetirían: 76.7% . • Porcentaje de empresarios que repetirían: 84.8% • Valoración de los empresarios de la campaña 3.2 sobre 4 al evento. • Valoración el impacto sobre ventas: 48.5% considera que existe impacto positivo
Gasteiz On	Indicadores sobre resultados de campañas <ul style="list-style-type: none"> • Nº de visitantes (Pasarela Primavera): Se incrementan de 2014 a 2015 (1542-1978) • Porcentaje de visitantes que considera los eventos muy positivos para la ciudad (Ardo Araba): Se incrementa de 2013 a 2014 (93%-97%) • Porcentaje de hosteleros que afirma que ha recibido más clientes (campaña bocadillos de autor en Semana Santa): 74%
Burgos Centro Comercial Abierto	Incremento de visitantes al cnetro de la ciudad, tanto internos, habitantes, como externos.
Bilbao Dendak	
Sshops Donosti	Incremento de visitantes

Fuente: Elaboración propia a partir de la información aportada por los entrevistados

²⁵⁰ En la exposición individual de los casos se ha detallado con mayor detenimiento estos indicadores

Sin embargo tal y como planteábamos en nuestra proposición 6, las plataformas a pesar de considerar que el modelo de colaboración ha sido muy positivo hasta el momento, sí destacan la necesidad de revisar la forma de financiación de las mismas. Analizamos ese aspecto de manera conjunta²⁵¹.

P6: La financiación de las plataformas de colaboración público privada debe ser revisada, estudiando la posibilidad de una mayor participación de la parte privada que permita su autofinanciación al margen de las ayudas públicas.

Tal y como planteábamos en esta proposición todas las plataformas se decantan por evolucionar en la forma de financiación de estas organizaciones, buscando todas ellas incrementar la parte de financiación privada.

Recordemos que esta forma de financiación procedía principalmente de las cuotas ordinarias y extraordinarias, de los patrocinios por parte de algunas entidades privadas y en el caso de la plataforma asturiana de la prestación, a sus asociados, de servicios relacionados con la gestión. Todas las personas entrevistadas consideran que se debería seguir trabajando en la línea de los patrocinios pero que en donde debe incidirse es en la posibilidad de incrementar la parte procedente de las cuotas, para lo cual el modelo voluntarista actual debe modificarse y encaminarse a un modelo en el que todos aquellos que se vean favorecidos por las actuaciones de la plataforma formen parte de ella y por tanto abonen la cuota correspondiente. Como vemos, apuestan por una evolución del modelo tal y como planteábamos en la proposición 7 de nuestro planteamiento.

²⁵¹ El análisis de esta proposición se realizará de forma resumida, ya que es uno de los elementos claves que determinarán los modelos hacia los que deberían evolucionar las plataformas en opinión de las entrevistadas.

P7.- El modelo de Centro Comercial Abierto, a pesar de haberse constituido como una fórmula válida bajo la que desarrollar las experiencias de colaboración público-privadas entre administraciones y comerciantes hasta el momento, debe evolucionar para poder hacer frente a las necesidades del entorno urbano actual.

Siguiendo las opiniones e información presentada hasta el momento se demuestra la necesidad de evolucionar en el modelo de Centro Comercial Abierto como sistema bajo el que estructurar los procesos de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones públicas si queremos que sus actuaciones incidan positivamente en la competitividad de las ciudades.

Existe unanimidad entre las personas encuestadas hacia el planeamiento de un modelo similar a los BIDs americanos o europeos. Sin embargo de entre las gerencias entrevistadas, la de Terrassa es la que apuesta por un modelo similar al BID, frente a las otras cinco gerencias que expresan sus reticencias hacia algunas de sus características, que señalaremos en este apartado de nuestro estudio.

a) Obligatoriedad de pertenecía y financiación

En este aspecto todas las gerencias comparten la necesidad de establecer esta obligatoriedad como única manera de hacer frente al problema del *free rider*. Este aumento de socios y por tanto de financiación les permitiría en algunos casos autofinanciarse (caso de Gijón, Terrassa y Burgos) o estar cerca de la autofinanciación (Vitoria- Gasteiz; Donostia-San Sebastián).

Sin embargo consideran que esta obligatoriedad no sería incompatible con una continuidad de la financiación pública, aunque en una cuantía muy inferior a la actual. Quizás unida a una parte variable en función de los servicios adicionales que se pudieran ofertar, tal y como expone la gerente de Gasteiz On.

- b) Agentes o sectores que deberían participar y por lo tanto abonar la cuota potencial que se establezca

En este aspecto también existe unanimidad en la necesidad de incluir todos los actores económicos que actúen en el centro urbanos, si bien en el caso de Terrassa mantendrían también la pertenencia del sector educativo, tal y como hace en la actualidad.

Sin embargo las opiniones acerca de quién debería abonar la cuota potencial que estamos analizando las opiniones difieren en ciertos aspectos.

- Carmen Moreno, Belén Marticorena, María Costa, Olatz Elgea y Lourdes Lázaro, consideran que la tasa debería ser abonada por todos los empresarios y por los propietarios de los locales.
- Patricia García (Vitoria-Gasteiz) opina que deberían ser los propietarios los obligados a abonarla.

- c) Tipo de cuota

En este aspecto también iniciaremos el análisis señalando la unanimidad entre los responsables de las plataformas en cuanto a que la cuota no debe ser una parte de los impuestos o recargos que se abonan en la actualidad, sino que debe ser una cantidad adicional. Es decir consideran que la financiación municipal no debe verse mermada.

Ahora bien, nuevamente existen divergencias en cuanto a la fórmula a utilizar.

- Carmen Moreno, opina que se debería establecer una nueva contribución municipal fijada en función del presupuesto de las plataformas. Considera que esta cuota podría modularse entre los

afectados, proporcionándola en función de los metros cuadrados del establecimiento.

- Carmen Costa: Considera que deberían abonar la cuota, en caso de los locales vacíos la abonarían los propietarios/as, pero en los locales ocupados lo deberían abonar los empresarios/as.
- Patricia García, por su parte opina que debería plantearse como un recargo sobre alguna contribución existente que paguen los propietarios aunque podrían repercutirla al arrendatario.
- Belén Marticorena, es partidaria de que la cuota se plantee como un recargo sobre alguna tasa ya existente y que debería considerarse una proporcionalidad en función de los sectores.
- Lourdes Lázaro, considera mejor una tasa adicional nueva, aunque destaca la posibilidad de problemas jurídicos.

d) Posibilidad de consulta a los afectados

En este aspecto también se señala por parte de algunas encuestadas (Carmen Moreno y Patricia García) la importancia de tener en cuenta la realidad de la falta de participación de gran parte de los potenciales participantes y la segura oposición de las personas que en este momento no están asociadas y que esto debería tenerse en cuenta en el proceso.

Sin embargo a partir de esa opinión se aprecian las siguientes diferencias.

- Carmen Moreno, opina que para poner en marcha este tipo de modelos es necesario realizar una consulta entre los afectados, pero que deberían arbitrase formas para que las abstenciones se pudieran considerar como apoyos al proyecto. En cualquier caso serían los empresarios los que participarían en la consulta y previamente se procedería a un periodo de

información acerca de los beneficios que ha supuesto para la ciudad la colaboración que se ha desarrollado hasta el momento. Considera que no se puede plantear este tipo de sistemas si previamente no han existido una experiencia de colaboración con las administraciones.

- María Costa, también es partidaria de realizar una consulta y valorar los resultados teniendo en cuenta a todos los sectores.
- Lourdes Lázaro: Es partidaria de una consulta.
- Olatz Elgea también sería partidaria de convocar previamente una consulta en la que tomarían parte todos los agentes que actúan en el área afectada.
- Patricia García, por su parte considera que quizás no sea necesaria la realización de una consulta y podría ser preferible tomar la decisión si no existe una oposición clara al proyecto (*por omisión*).
- Belén Marticorena no es partidaria de realizar una consulta vinculante

e) Servicios que debería ofertar el nuevo modelo

En este aspecto de nuevo comparten opinión, en cuanto a que los servicios deberían ser complementarios a los ofertados por las administraciones, nunca sustitutivos. Todas las entrevistadas, quieren evitar la posibilidad, y de hecho es uno de los elementos que provoca reticencias, que esta transformación de modelos, se convierta en una privatización de servicios.

En cuanto a las actuaciones que deberían llevarse a cabo, no difieren mucho de las que se desarrollan en la actualidad, y así plantean las siguientes (ver tabla 7.7).

Tabla 7.7: Servicios potenciales a ofertar por un nuevo modelo de colaboración

	Servicios a ofertar
Carmen Moreno	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios a la gestión empresarial: ○ Servicios en la promoción como se está haciendo en la actualidad ○ Servicios de control y propuesta de mejora del espacio urbano, relacionados con seguridad, limpieza, urbanismo, aparcamientos, etc. ○ Servicios que mejoren la compra de la ciudadanía, centrados e colectivos con dificultades de movilidad y en colectivos que utilizan las nuevas tecnologías
María Acosta	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cogestión del espacio público ○ Campañas de comunicación y marketing de la zona para atraer a más visitantes.
Patricia García	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios de promoción ○ .Actividades City Marketing ○ Profesionalización y gestión tecnológica de los asociados. ○ Actividades centradas en la puesta en valor de las calles y locales
Belén Marticorena	<ul style="list-style-type: none"> ○ Servicios de promoción
Olatz Elgea	<ul style="list-style-type: none"> ○ Promoción ○ Comunicación ○ Marketing ○ Elaboración de estudios relacionados con el sector de la distribución y con el comercio urbano en concreto.
Lourdes Lázaro	<ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo comercial de la zona ○ Urbanismo comercial, ○ Movilidad, ○ Gestión de locales cerrados ○ Impulso de nuevos modelos de comercio.

Fuente: Elaboración propia

f) Posible forma jurídica

En este aspecto todas las entrevistadas señalan que para poder poner en marcha estas fórmulas de colaboración sería necesario una modificación legislativa que las desarrollara y una de las posible figuras jurídicas que se contemplan sería la de la Agrupación voluntaria de contribuyentes, en opinión de Carmen Moreno.

Como vemos los seis casos analizados nos han permitido cubrir las siete proposiciones teóricas que nos habíamos planteado en nuestro estudio empírico. En la

tabla 7.8. presentamos un resumen del grado de cumplimiento en todos los casos, presentando ese grado en un intervalo de 1 a 5.

Para cumplimentar dicha tabla se ha considerado el desglose de las proposiciones en los mismos términos en los que hemos presentado los resultados.

Este es el caso de los elementos organizacionales, en el que presentamos las variables analizadas de financiación, liderazgo, comunicación.

En referencia a la financiación, hemos considerado que aquellas cuya financiación es eminentemente privada son las que cumplen en mayor medida esta variable.

En cuanto al liderazgo, hemos utilizado los niveles alcanzados en los test autocumplimentados de liderazgo por parte de las entrevistadas. Es decir, nivel de liderazgo transformacional, flexibilidad y adaptabilidad.

Para representar la valoración de la comunicación interna, nos basamos en el análisis de la comunicación formal, en el sentido de considerar que aquellas que tienen más desarrollada esta forma de comunicación alcanzan una mayor valoración.

En la proposición cuatro se ha considerado un mayor grado de cumplimiento en la medida en la que la participación en la planificación estratégica del municipio esté más o menos formalizada.

Tabla 7.8: Grado de cumplimiento de las proposiciones teóricas

	Unión de empresas comerciales del Principado de Asturias	Terrassa Centre	Gasteiz On	Burgos Centro CCA	Bilbaodendak	Sshops Donosti
P1: Importancia de variables organizacionales						
Financiación	✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓	✓
Liderazgo						
Transformacional	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓	✓	✓	✓✓✓
Flexibilidad	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓
Adaptabilidad	✓✓	✓✓	✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓
Comunicación interna	✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓	✓✓	✓✓
P2: Buenas relaciones debido a la plataforma	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
P3: El Centro Comercial Abierto (CCA), como referencia en el ámbito español						
Colaboración con las administraciones	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
Actividades promoción y animación	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
Actividades de fidelización	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
Servicios adicionales a los socios y a habitantes	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓
P4: El Centro Comercial Abierto (CCA), modelo de colaboración real. Participación en planificación estratégica	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
P5: Modelo evolucionado con representación plurisectorial.	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
P6: Necesidad de revisar la financiación.	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
P7: Necesidad de evolución del modelo CCA	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓

Fuente: Elaboración propia

Basándonos en las experiencias analizadas y su análisis conjunto pasamos a plantear un conjunto de buenas prácticas, que nos permitirá cumplir el objetivo operativo. Tras el análisis realizado, de manera individual y conjunto, pasamos a reflejar un conjunto de buenas prácticas, que posteriormente también serán tenidas en cuenta en el modelo que propondremos.

7.2.- PROPUESTA DE BUENAS PRÁCTICAS EN LOS PROCESOS DE COLABORACION ENTRE ADMINISTRACIONES Y COMERCIO A PARTIR DEL ESTUDIO DEL ESTUDIO DE CASOS

Para presentar el conjunto de buenas prácticas nos hemos decantado por estructurarlas de una manera similar a la que se ha utilizado para presentar la información en el estudio de los casos, independientemente de la procedencia de las mismas.

Las resumimos de la siguiente forma:

a) Relaciones con las administraciones

Comenzamos por destacar aquellos aspectos que han favorecido la existencia de unas relaciones con las administraciones calificadas como buenas o muy buenas por las plataformas.

- Existencia de relaciones informales previas al establecimiento de las relaciones formales.
- Participación en los procesos de planificación comercial de la ciudad.
- Planteamiento de convenios a largo plazo, 4 años, combinados con convenios periódicos anuales, que desarrollen la planificación de actividades concretas.

- Procurar distanciar la firma de los convenios de los inicios de legislaturas, por ejemplo a mitad de legislatura, para no ralentizar la actividad de las plataformas.
 - Puesta en valor del papel de actores periféricos, como son los técnicos, principalmente administrativos, de las entidades locales.
- b) Recomendación de actividades a desarrollar
- Favorecer actividades que potencien una imagen común de los asociados.
 - Actuaciones conjuntas con todos los sectores que actúen en la vida urbana. hostelería, hoteles, cultura, turismo, servicios profesionales e incluso sector educativo, que potencie la visión holística de la ciudad.
 - Actividades promocionales y de fidelización basadas en las nuevas tecnologías.
 - Promociones con reparto de premios de forma cruzada, que potencien el recorrido entre locales.
 - Actuaciones para mejorar el aspecto de los locales vacíos, utilizándolos para campañas de la plataforma. Este tipo de campañas tiene un doble beneficio. Por un lado, incide en la vitalidad de la calle, evitando la sensación negativa que ofrecen los locales cerrados. Por otro favorecerá el mantenimiento y la limpieza de los locales que participen, por lo que evitará la posible pérdida de valor de los mismos.
 - Desarrollo de campañas imaginativas que consigan notoriedad a través de las redes sociales.
 - Fomento del sentimiento de orgullo de vivir en la ciudad y comprar en su comercio. En este caso las acciones a poner en marcha pueden ir dirigidas a los asociados para favorecer su sentimiento corporativo como colectivo valioso para la ciudad, pero también son recomendables aquellas que traten de atraer

al público en general con campañas relacionadas con la idiosincrasia de la ciudad y sus tradiciones, y algunas en concreto dirigidas al público juvenil e infantil intentando favorecer ese sentimiento de pertenencia.

- Además de las actividades promocionales y de animación las plataformas pueden ofrecer un conjunto de servicios adicionales a sus socios, centrados en la formación, asesoramiento, limpieza complementaria a la que realizan las administraciones, pequeñas reparaciones, etc. En lo que respecta a la formación es recomendable ligarla con las campañas. Por ejemplo si la campaña que se va a realizar requiere conocimientos sobre redes sociales, que la formación se centre en esos aspectos.
 - Dentro de este concepto es destacable posibilidad de establecer servicios específicos dirigidos a nuevos asociados, como por ejemplo servicios de inauguración de locales, que incrementará las posibilidades de adhesión de las nuevas empresas a la plataforma. También conviene contemplar la posibilidad de prestar algún tipo de servicio a los vecinos del entorno.
 - Apuesta por la comunicación interna con los socios. No limitarse a la comunicación habitual vía newsletters o revista corporativa sino potenciar la posibilidad de establecer reuniones con agentes que sin pertenecer a la junta directiva puedan hacer llegar sus inquietudes a la dirección de la gerencia así como sus sugerencias e ideas.
- c) Participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos
- En este apartado incidimos de nuevo en incluir en la plataforma el mayor número de agentes que desarrollen su actividad en el espacio urbano, hostelería, cultura, hotelería, servicios profesionales. Asimismo, la presencia de

representantes del sector educativo puede ser interesante de cara a la realización de campañas centradas en el público infantil y juvenil.

- Dentro de la estructura de la plataforma será conveniente favorecer la presencia de los vecinos del área sobre la que actúa, que sin ser socios, ni abonar la cuota cumplen varias funciones. Son los usuarios del área sobre la que se trabaja, son a la vez los principales consumidores y en muchas ocasiones también trabajan en las empresas que forman parte de la plataforma.
- Para favorecer una gestión participativa, debe buscarse la diversidad en los representantes presentes en la dirección de la plataforma.

d) Análisis del área organizativa de la plataforma

- Financiación

En cuanto a las líneas de financiación hay que buscar formas de financiación que favorezca un mayor porcentaje de financiación privada. Algunas de las posibilidades pueden ser además de las cuotas ordinarias, la existencia de cuotas extraordinarias por campañas concretas, patrocinios de empresas privadas y el cobro por la prestación de servicios de asesoramiento profesional.

- Liderazgo

Desarrollo de formas de liderazgo flexibles, adaptadas a las diferentes circunstancias y agentes con los que se colabora.

- Comunicación interna
 - Apuesta por la comunicación constante y directa con los participantes a través de reuniones formales con todos ellos.

- Existencia de comisiones de seguimiento de los convenios firmados con las administraciones, como mínimo dos anuales con posibilidad de aumentar el número en función de las necesidades.
- Existencia de comunicación con los vecinos a través de comisiones específicas para ello.
- Reuniones con socios representante de las áreas de actuación de la plataforma que no pertenezcan a los órganos de decisión de la plataforma. Estas reuniones pueden ser de carácter formal o informal, por ejemplo en forma de desayunos de trabajo.
- Constitución del organismo en los que colaborar y poner en común experiencias con otros municipios.
- Favorecer sistemas de comunicación informales, desayunos de trabajo, que permitan recoger la opinión Comunicación directa y constante con las administraciones

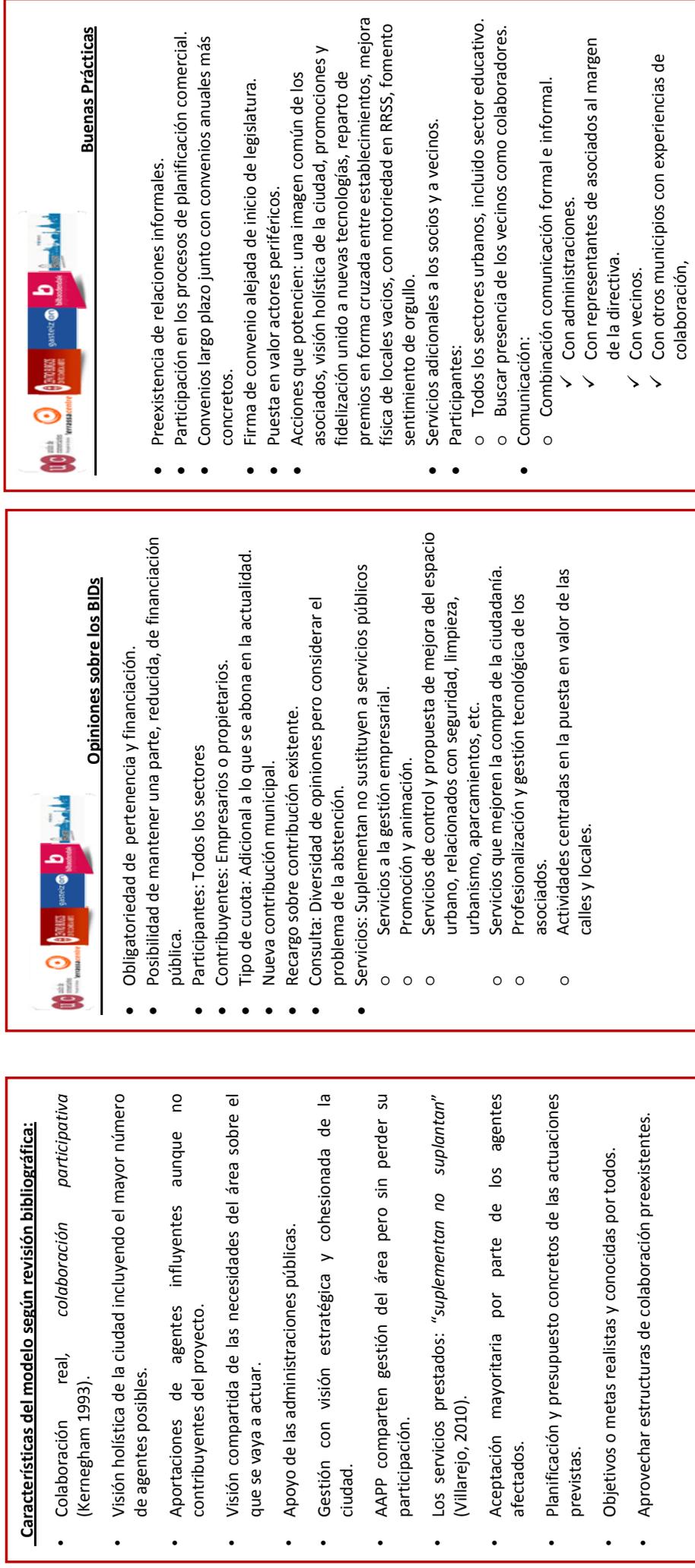
Llegados a este punto del trabajo, recopilamos lo realizado hasta el momento y que no servirá de base para el planteamiento del modelo de colaboración objetivo de nuestro trabajo.

Para este planteamiento, nos basaremos en tres elementos

- a) Resultados obtenidos tras la revisión bibliográfica, que sentaba las bases desde el punto de vista teórico del posible modelo a describir, presentados en los capítulos 3 y 4.
- b) Opiniones de los expertos sobre las características que debería poseer un nuevo modelo de colaboración, obtenidas del estudio de casos desarrollado y reflejado en el presente capítulo.
- c) Conjunto de buenas prácticas que se han detectado en los casos analizados, que consideramos deberían mantenerse en este nuevo modelo, también reflejadas en este capítulo 7.

En la figura 7.2 reflejamos los principales resultados de estas tres fuentes que nos han servido como punto de partida.

Figura 7.2: Bases y fuentes para la propuesta del modelo de colaboración público privada en el entorno urbano



7.3.- PLANTEAMIENTO DE UN NUEVO MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA

De forma previa a la propuesta de modelo, queremos insistir en un aspecto reflejado reiteradamente en este trabajo y que nos parece importante destacar de nuevo. Y es que la propuesta no pretende configurarse como un modelo rígido y estandarizado, sino que la definición de los proyectos concretos, pueden y deben variar en función de la ciudad en la que se desee aplicar. Cada ciudad es única y de ahí que la colaboración, como proceso participativo que es, se materializará de una forma diferente en función de sus características, participantes y formas de organización seleccionada (Villasante, 1995). Nuestra intención con este planteamiento es que pueda servir como fórmula de trabajo, pero sujeta en todo momento a la adaptación a los entornos.

Así pues comenzamos considerando la unanimidad por parte de los expertos hacia la necesidad de un modelo que supere la etapa de voluntariedad que ha caracterizado las experiencias que existen en la actualidad. Por lo tanto nos decantamos por un modelo de colaboración que, sobre algunas de las características del modelo BID en cuanto a la obligatoriedad de pertenencia y financiación por parte de los agentes económicos de un área urbana concreta, incorpore, a través de un proceso de colaboración participativa junto a las administraciones públicas (Kernaghan, 1998), la posibilidad de gestionar las actuaciones que se desarrollen en un área urbana, superando las limitaciones destacadas de estos modelos BIDs, destacadas en el capítulo 4 de esta Tesis.

En cualquier caso, esta obligatoriedad está sujeta a una aceptación de la misma que será reflejada a través de un proceso de consulta con los participantes potenciales.

Con esta obligatoriedad se podrá superar los dos principales problemas de los sistemas actuales:

- La actitud de los empresarios que no colaboran pero se benefician de las actividades (*free rider*)
- La excesiva dependencia hacia los fondos públicos de las estructuras actuales.

Sin embargo a partir de esa premisa general el desarrollo del modelo requiere un proceso de reflexión importante que contemple los siguientes aspectos:

- Proceso de creación del proyecto
- Delimitación del área de actuación y participantes
- Forma jurídica
- Forma de financiación
- Actividades y servicios ofrecidos por la estructura surgida del nuevo modelo.

7.3.1.- Proceso de creación del modelo

7.3.1.1- Duración de la puesta en marcha del proyecto.

Para poner en marcha un nuevo modelo de colaboración de este tipo es importante considerar que será un proceso que puede alargarse en el tiempo por un periodo de dos o tres años.

Recordemos que para la formación de los BIDs en Alemania se señalaba un periodo de dos años. En el caso español consideramos que es preferible alargar la duración del mismo para facilitar un mayor consenso, ya que se requiere una labor de información muy exhaustiva para evitar resistencias iniciales que puedan malograr el proyecto en su origen.

La obligatoriedad que hemos planteado, ciertamente permite superar el problema del *free - rider* y la dependencia de los fondos públicos pero tampoco estaría exento de problemas, tal y como hemos ido señalando en nuestro trabajo, entre los cuales destacamos los siguientes:

- Posible oposición de los propietarios de los inmuebles que evidentemente pueden ver incrementado el valor de sus inmuebles, pero que hasta el momento nunca han aportado nada por ello.
- Consideración de la cuota como un incremento impositivo.
- Desconfianza de la ciudadanía hacia la gestión privada de una posible tasa especial y de un espacio público por parte de un ente privado, que conlleve una excesiva mercantilización del espacio colectivo.
- Desconfianza de las administraciones públicas hacia la delegación de ciertos servicios en un ente privado o por el contrario en el extremo opuesto, la dejación de algunas administraciones públicas en la gestión de un espacio público otorgando un excesivo poder de actuación en dicho ente privado.
- Falta de visión holística en la gestión del espacio urbano que favorezca el traslado de problemas de unas zonas a otras de la ciudad.

Como podemos observar los problemas señalados no son fáciles ni rápidos de solucionar, de ahí la necesidad de considerar un plazo de tres años.

7.3.1.2.-Iniciativa y propuestas de pasos a seguir²⁵²

Asimismo consideramos que la iniciativa debe partir del sector privado, representados en las asociaciones de comerciantes o plataformas de colaboración existentes en la actualidad, aunque puede ser apoyada o propiciada por parte de las administraciones (Rovira *et al* 2010).

²⁵² En la definición de los pasos a seguir existen muchas similitudes con los modelos que se han desarrollado en el continente europeo, principalmente el modelo alemán, aunque teniendo en cuenta las conclusiones extraídas de la revisión bibliográfica y las experiencias y opiniones de las responsables de las plataformas, se ha procedido a incluir y a matizar ciertos aspectos de estas fórmulas.

Las administraciones públicas juegan un papel determinante en la puesta en marcha de este tipo de proyectos desde el momento en el que de ellas depende el desarrollo de las normativas pertinentes para crear unos modelos de colaboración en los que la pertenencia y la financiación sean obligatorias. Desde ese punto de vista, podrían ser estas administraciones las que tomaran la iniciativa de poner en marcha el proyecto. Sin embargo, tenemos que tener en cuenta que una de las reticencias señaladas anteriormente hacia estas fórmulas es la visión de parte de los afectados potenciales de la cuota a abonar como un impuesto adicional. Si la propuesta parte de las administraciones consideramos que es más fácil que sea entendida de esta manera. El hecho de que la iniciativa proceda del sector privado, implicado y afectado por la misma cuota puede asignarle mayor credibilidad.

El papel que deben desarrollar en este proceso las asociaciones de comerciantes y las estructuras de colaboración existentes en la actualidad es decisivo por varias razones:

- La existencia de relaciones previas favorecía el éxito de los procesos de colaboración formales (Tomalin&Pal, 1994), por lo que la participación de las organizaciones que ya han tenido experiencia en este proceso de colaboración mejorará sus posibilidades de lograr que el proyecto se materialice.
- Tras el análisis bibliográfico concluimos que es conveniente aprovechar las estructuras de colaboración preexistente, tanto por la experiencia que supone, como por la no proliferación constante de nuevas estructuras (Catney *et al* 2008, Rhodes *et al* 2003). De ahí su importancia.

La realidad nos muestra que para superar las reticencias, los expertos apuestan por presentar los resultados de las experiencias desarrolladas hasta el momento. *“El mejor argumento es hablar de la propia ciudad, de la calidad de vida en el espacio urbano, de las mejoras en esa calidad de vida ligadas al disfrute del espacio público y*

de la oferta cultural, empresarial y de ocio que tiene. Evitar hablar de rendimientos empresariales únicamente. Frente a los empresarios uno de los argumentos es que solo no se va a ninguna parte, que los resultados de las actividades ya desarrolladas son la muestra de que cuando un espacio urbano trabaja en esta línea y se hace atractivo más gente viene, lo visita y compra” (Carmen Moreno, 2015). Y esta experiencia la tienen las plataformas que existen y que tienen un recorrido en los procesos de colaboración que estamos analizando.

Ahora bien esta asunción de responsabilidad en el inicio del proceso requiere que las estructuras asociativas sean organizaciones profesionalizadas que sean capaces de asumir el riesgo y el desgaste en tiempo, por ejemplo, que supone el proceso. Es decir, deben ser organizaciones “*de vanguardia*” (Harper, 2000) que vayan más allá de solucionar problemas concretos u organizar campañas de animación puntuales, y posean una visión estratégica que les permita ser los protagonistas de los cambios en su entorno y cuyos responsables sean capaces de persuadir y de implicar a todos los agentes reticentes al proceso.

Consideramos, que las personas que participan en las asociaciones o plataformas no van a ser las personas que más reticencias muestren al proyecto, puesto que ya están abonando una cuota actualmente. Todo este proceso de información tiene que ir enfocado al colectivo de no asociados y a todos los colectivos que formen parte del entorno y que no forman parte de las organizaciones que existen en la actualidad.

El papel de los responsables de las plataformas a los que hemos asignado la iniciativa de este proyecto es muy importante. Tienen que ser personas que estén dispuestos a asumir el riesgo y el desgaste que conlleva el proceso. Que sean líderes con habilidades de comunicación, con buenas relaciones con los colectivos del área de actuación y que sean capaces de implicar a todos ellos en el proyecto (Rovira et al, 2015). En este sentido, el análisis que hemos realizado de los estilos de liderazgo de los responsables de las 6 plataformas ya mostraba en los apartados anteriores, la necesidad de desplegar estilos de liderazgo flexibles, con una habilidad para adaptarse

a las características de los diferentes agentes con los que debe colaborar y una capacidad de motivar e implicar a todos.

De forma previa a cualquier solicitud hacia las administraciones se debe producir un proceso de información y negociación con los potenciales participantes en este proceso.

Nuestra propuesta por tanto incluiría los **siguientes pasos**:

1. Fase informativa y de concienciación:

Esta parte incluiría las siguientes acciones

- a) Delimitación del área sobre la que se desea actuar por parte de las asociaciones que actúan en dicha zona en la actualidad.
- b) Desarrollo de un informe *preliminar y orientativo* en el que se explique con el mayor detalle posible, la forma del proyecto que se quiere poner en marcha. Es decir, se trataría de describir:
 - Los colectivos que se verán afectados por la obligación de abonar una cuota.
 - Propuesta de fórmula para calcular la cuota.
 - Tipo de servicios que debería ofertar la nueva estructura.

Una vez definido el proyecto, el colectivo interesado debería llevar a cabo las siguientes actuaciones:

- c) Definición de las personas que desarrollan un papel protagonista, tanto en los colectivos que sin ser asociados en la actualidad sí se verían implicados en el abono de la tasa adicional, como en aquellos que sin verse obligados a abonar las cuotas sí tienen relación con el área afectada.

- d) Contacto con estas personas con el objetivo de reunirse con ellos y con el colectivo al que representan, aunque sea de manera informal, e informarles de las características de estas fórmulas.
- e) Programación de reuniones con los responsables de las administraciones públicas. Además de reunirse con los responsables de las administraciones públicas, que gobiernen en ese momento, sería recomendable convocar reuniones posteriores con los siguientes agentes:
 - o Representantes de los colectivos que sin formar parte de estas asociaciones desarrollan su actividad o viven en el área afectada.
 - o Representantes de las administraciones locales, que incluye representación del mayor número de partidos políticos presentes en las entidades locales. Con el objetivo de evitar posibles problemas de interpretación o reticencias, se recomienda que las reuniones con los responsables políticos se realicen de forma conjunta.

2. Definición del proyecto.

- a) Creación de un comité ejecutivo o *grupo promotor* (Rovira et al, 2012, p.201)

Una vez que conocen la predisposición, en caso de que esta sea positiva, sería ya el momento de poner un marcha un comité de dirección que comience con la definición del proyecto.

A pesar de que la iniciativa surja de la parte privada, en este comité ejecutivo deberían estar representadas las administraciones públicas, para, por un lado, colaborar en la definición definitiva del proyecto y garantizar así que los intereses públicos estén representados desde el primer momento y, por otro, aportar asesoramiento técnico en caso de que sea necesario. Dentro de esta función de

asesoramiento técnico cobran importancia el papel de los técnicos de los ayuntamientos a los cuales hemos definido en nuestro análisis como actores periféricos (Klijn y Teisman, 2003) que pueden influir en la evolución de proyectos de este tipo.

Asimismo aquellos colectivos con los que se ha trabajado hasta el momento, también deberían estar representados en este comité ejecutivo. Es decir, los obligados a pagar la cuota y los colectivos que no deben pagar pero pueden afectar al éxito potencial del proyecto. Así, vecinos, centros educativos²⁵³, expertos, por ejemplo podrían formar parte de estos colectivos a los que hacemos referencia.

b) Redacción del proyecto

El proyecto que se redacte debe contener la información relativa a sus características y es recomendable que recoja todas aquellas aportaciones que se hayan planteado en las reuniones de la fase informativa y de concienciación. Entre los conceptos a definir se encuentran los siguientes:

- Quienes son los colectivos o sectores que deben abonar la cuota.
- Determinación de aquellos colectivos que sin estar obligados a abonar la cuota, es recomendable que formen parte de la plataforma o que tengan un cauce de comunicación con la misma.
- Definición de las actividades o servicios que se podrá ofertar desde la plataforma.
- Definición del plan estratégico y del plan financiero (actuaciones y presupuesto).
- Forma de cálculo de la cuota.

²⁵³ Sobre los participantes afectados por la cuota se reflexionará más adelante.

- Especificación de las pautas que se seguirán para la exposición pública del proyecto. Las personas responsables no deben escatimar esfuerzos en que la definición del proyecto. Las fórmulas de colaboración que estamos presentando es un ejemplo trabajo en equipo, y como tal se caracteriza por la dificultad y lentitud en la toma de decisiones, pero por el contrario, una vez que se llega a un acuerdo estas decisiones son aceptadas por el global del grupo. Esto en nuestro caso es si cabe más importante.

3. Aceptación del proyecto por parte de las administraciones locales

Una vez que el proyecto está definido, es el momento de la presentación oficial del proyecto a las entidades administrativas, principalmente locales.

Para poder presentar esta solicitud, es necesario que venga avalada por un número suficiente de interesados, que debe ser como mínimo del 30 % de los propietarios o participantes potenciales. Este porcentaje puede ser considerado excesivo si se compara con el caso alemán que se exige una 15%. Sin embargo este 15% también es visto como un *“umbral relativamente bajo”* (Rovira *et al*, 2014, p. 203), aunque se estableció así para que con un número reducido pudiera ponerse en marcha el proceso. En nuestro caso, hemos planteado una fase previa de información y concienciación a esta solicitud formal, por lo que si tras haberla llevado a cabo no se consigue una adhesión al proyecto del 30% consideramos que será más difícil, obtener posteriormente un voto afirmativo en el proceso de consulta

Así pues si la propuesta es aceptada, es el momento de que las administraciones pongan en marcha el proceso de exposición pública del mismo, alargándose este proceso durante 7 semanas. Durante ese periodo deberá habilitarse una manera de recoger las posibles opiniones o sugerencias sobre el mismo que se considere pueda mejorarlo y lograr asimismo un mayor apoyo. Asimismo las formas de comunicación utilizadas, deberán facilitar el acceso a la información en todo momento,

todo con el objetivo de que sea un proceso con un transparencia total que evite posible suspicacias hacia el mismo.

Una vez pasado este tiempo, se modifica el proyecto en caso de que sea necesario, y se expone de nuevo esta vez durante dos semanas. En caso de que no existan modificaciones se inicia la convocatoria de la consulta.

4. Convocatoria de la consulta y firma del convenio

Como participantes en la consulta incluiremos a todos aquellos que están obligados a abonar la cuota, para lo cual, las administraciones locales procederían a elaborar un censo con los implicados en este proceso.

Para que el proyecto sea aceptado, debería ser aprobado por más de un 70% de los votantes. En Alemania utilizan el principio de voto negativo, en lugar de exigir una cantidad superior al 70% se establece que si más de un 25%, en este caso, vota en contra, el proyecto no sigue adelante. Esta fórmula evitaría en cierta medida el problema de la abstención, señalado por las entrevistadas.

Si el resultado de la consulta es favorable al proyecto, la administración es la que debe aprobar la creación de la estructura mediante una ordenanza. Puede darse el caso que el ayuntamiento en cuestión haya desarrollado previamente una ordenanza que establezca una figura jurídica que recoja este tipo de fórmulas de colaboración, ejemplo de Madrid a través de la ordenanza de ocupación de dominio público (BOAM, nº, 7.183, art. 5), en cualquier caso la solicitud para utilizar la figura que se establezca debe proceder del sector privado y debe ser aprobado a través de una consulta. Se seguirían los mismos pasos a excepción de la redacción de la ordenanza que ya sería un hecho. Es en la redacción de esta

normativa, donde se especificará de forma general las atribuciones del nuevo organismo, es decir qué tipo de actividades puede llevar a cabo²⁵⁴.

Tras la redacción de la normativa permitente y la determinación de la forma en la que se va proceder a la recaudación de la cuota, se firmará el convenio con la representación de la plataforma.

En este convenio además de la duración del mismo, se especificará las características de la entidad gestora, los servicios que puede prestar, el presupuesto y los órganos de gestión de la estructura. Nos decantamos porque la duración del convenio sea de 5 años, con el objetivo de espaciar el momento de la posible renovación de convocatorias electorales y evitar de esa manera la posible influencia de las mismas en el funcionamiento del modelo.

Asimismo la firma de este convenio, que podríamos calificar como marco, se verá apoyada por la firma de convenios parciales de carácter anual, donde se puedan incluir modificaciones y cambios en los presupuestos motivados por los cambios que se puedan producir en el entorno urbano.

Una vez explicado el proceso vamos a centrarnos en los elementos esenciales que se han mencionado en el mismo y que es necesario analizar en profundidad, tales como los participantes, la posible forma jurídica que se puede utilizar, la composición de la entidad gestora, la financiación y el cálculo de la cuota y los servicios que consideramos pueden prestar este tipo de organizaciones.

²⁵⁴ Esta definición debe ser suficientemente amplia, como para poder adaptar las figuras a las distintas situaciones que se puedan producir en una misma ciudad.

7.3.2.-Elementos característicos del modelo

a) Sectores participantes en el proyecto

En cuanto a los participantes en el proyecto y siguiendo las recomendaciones de la revisión bibliográfica y las opiniones de los expertos consultados, se deben incluir a todos los sectores que desarrollen su actividad económica en el centro urbano en el que se vaya a actuar. Entre estos sectores existirán algunos, como pueden ser el comerciantes, hosteleros, o en función del área sector cultural, que sean más representativos, pero eso no significa que no se busque su participación. Todos estarán interesados en la dinamización de la zona en las que desarrollan su actividad. Así servicios profesionales, hoteles, o incluso centros educativos, pueden formar parte del modelo.

b) Afectados por la cuota

Este elemento es el más controvertido, y es ahí donde encontrábamos las diferencias entre las experiencias que hemos reflejado en el capítulo 4. En algunos modelos los obligados a abonar la cuota, y por tanto con derecho a voto en la consulta, son los propietarios de los locales y, en otros, los empresarios.

La opción de los propietarios facilita mucho la labor del cobro de la tasa, pero consideramos que puede alejar a los empresarios de la identificación con el proyecto. Actualmente los miembros de la asociación de carácter voluntario son los empresarios. Y es precisamente este colectivo el más implicado con los procesos de colaboración. Cabría preguntarse si esa cuota obligatoria, que sustituye de alguna forma a la cuota que abonan a la asociación, fuera abonada por el propietario del local se mantendría el nivel de implicación en la gestión del área urbana.

En cuanto a que sean los empresarios ciertamente mantendría el espíritu actual de la participación, pero puede dificultar el cobro en locales que modifiquen su actividad en poco tiempo.

Apostamos por una solución intermedia, y así en los casos de los locales vacíos serían los propietarios los obligados abonar la cuota. Esta obligación se mantendría en los primeros seis meses en los que se alquile el local, y posteriormente ya sería el empresario el que debería abonar esta cuota.

En cuanto a aquellos sectores que ejercen su actividad en el área afectada pero no buscan un beneficio económico explícito, como pueden ser los centros educativos, consideramos que deben estar representados en la organización, la duda surge en cuanto al pago de la cuota. En este caso dependerá de la fórmula que se utilice para su cálculo.

Consideramos que dentro de la estructura debe existir alguna forma de que los vecinos del área puedan comunicarse con la agrupación. La fórmula de junta consultiva que ha desarrollado la plataforma de Terrassa, nos parece una manera adecuada de llevarlo a la práctica.

La existencia asimismo de una comisión en la que los miembros de la organización independientemente de que formen parte de la junta directiva puedan aportar sus sugerencias y opiniones también lo consideramos necesario para que las reticencias que existan, puedan reducirse. Un proceso de comunicación fluido y constante es vital para ello.

c) Financiación de la estructura

Como hemos comentado la financiación de la estructura se basaría en el pago de una cuota obligatoria por todos los miembros del modelo. Sin embargo recordemos que uno de los problemas a los que tiene que hacer frente estas estructuras es a las reticencias hacia la gestión privada del espacio público.

Para hacer frente a esta situación se puede arbitrar medidas como puede ser la utilizada en Alemania, que consiste en que debe elaborarse una planificación estratégica con la planificación financiera correspondiente y esta debe ser aprobada por las administraciones locales.

Esta fórmula puede garantizar que ciertamente las actividades que se plantean son realistas y que se ajusten a los servicios que se hayan establecido en los convenios de colaboración.

Asimismo, se establecerían unas comisiones de seguimiento, que se convocarían como mínimo tres veces a lo largo del año, en las que se reunirían las administraciones con los representantes de estas estructuras y controlarían la evolución de la organización²⁵⁵.

Sin embargo consideramos que la labor de las administraciones no debe limitarse a labores de control sino que debe reflejar una colaboración real, en la línea de los ejemplos que hemos reflejado en los casos analizados. Ese tipo de colaboración puede llevarse a cabo si las administraciones tienen algún representante en las juntas directivas de las estructuras que estamos planteando, pero para garantizarlo creemos que dentro la financiación sería conveniente mantener una parte procedente de fondos públicos, cantidad que debería estar entre un 15% y un 20% del presupuesto total. Esto favorecería una implicación en el proyecto, al mismo tiempo que mantendría la independencia de la plataforma de la financiación pública, tal y como sucede en algunos casos en la actualidad.

Asimismo esta financiación se puede complementar con financiación procedente de patrocinios, cuotas puntuales por campañas especiales y por el cobro de servicios de asesoramiento profesional.

d) Tipo de cuota y cálculo de la misma

En cuanto al tipo de cuota que se debe abonar, existe unanimidad entre los entrevistados a lo largo de la realización de esta Tesis, (representantes de las plataformas, Jon Andoni Zarate, Director de Comercio del Gobierno Vasco, M^a

²⁵⁵ Se trataría de mantener las comisiones de seguimiento que existen en las plataformas que han formado parte de nuestro estudio.

Concepción García Villega, Directora General de Comercio, Emprendimiento e Innovación del Ayuntamiento de Madrid) en que la cuota debe permitir el desarrollo de la actividad de la plataforma, pero eso no debe significar una merma de los fondos de las administraciones, es decir no tiene que ser una parte de algún impuesto o tasa que se esté abonando en la actualidad y tampoco debe ir en contra del principio de solidaridad entre las diferentes áreas de la ciudad. De ahí que también en este trabajo nos decantamos porque la cuota sea una cantidad adicional a lo que se abona en este momento dentro de los impuestos municipales actuales.

En cuanto a la forma en la que materializar esta cantidad existen diversas posibilidades. O bien se implanta una contribución especial nueva o bien puede plantearse como un recargo sobre algún impuesto ya existente.

Existen experiencias en ambos sentidos, si bien la implantación de un recargo sobre un impuesto ya existente, puede ser un sistema más rápido. Ahora bien, en función de la figura jurídica que se establezca la forma de financiación también puede variar. Así en el caso de que se mantenga la fórmula de asociación como hasta ahora, el recargo sobre un impuesto existente es una opción viable.

Sin embargo también pueden existir figuras jurídicas que permitan establecer este tipo de fórmulas con la legislación actual. Las figuras similares a las comunidades propietarios (Rovira *et al*, 2012) podría ser una fórmula que permita la adhesión obligatoria que estamos planteando. Asimismo, las asociaciones administrativas de contribuyentes planteadas por la Comunidad de Madrid, podrían dar forma jurídica a estas experiencias. Este tipo de figura se desarrolla en la Ordenanza Fiscal Reguladora de las Contribuciones Especiales de 29 de octubre de 2004 para solicitar la ordenación de contribuciones especiales con el objeto de asegurar la financiación de obras y servicios²⁵⁶. En este caso la contribución debería ser una contribución especial.

²⁵⁶ Es este concepto de servicios el que puede abarcar las necesidades de las estructuras que estamos planteando. Para la constitución de las asociaciones administrativas de contribuyentes a que se refiere el artículo anterior, el acuerdo deberá ser tomado por la mayoría absoluta de los afectados, siempre que representen, al menos, los dos tercios de las cuotas que deban satisfacerse (artículo 37).

Cálculo de la cuota

En el cálculo de la cuota es necesario considerar que tiene que ser suficiente para cubrir el 80% del presupuesto en caso de que se opte por mantener un porcentaje de financiación pública y debe ser una cantidad asequible para el contribuyente.

En cuanto al tipo de cuota, creemos que se puede estudiar la posibilidad de plantear una cuota mixta con una parte fija común para todos y un variable en función de la actividad desarrollada, o incluso del valor de la propiedad²⁵⁷.

En el cálculo de la parte variable se podría considerar. La fórmula utilizada en los casos de Alemania que tiene en cuenta el valor catastral y el total del presupuesto previsto para el desarrollo de la actividad de la plataforma y que ha sido descrita en el capítulo 3.

La fórmula es la siguiente:

A = Presupuesto del BID para 5 años

B= Valor inmobiliario de todas las propiedades incluidas en el BID

C= Tasa de reparto = A/B

D= Valor Catastral de cada propiedad

E= Recargo a abonar= CxD

A pesar de que esta fórmula nos parece factible consideramos que algunos elementos matizables.

Por un lado, ya hemos comentado que todos los sectores no tienen la misma presencia en un área urbana, y lógicamente aquellos que tienen más presencia, que suelen ser comercio y hostelería pueden verse más beneficiados por las actuaciones que se desarrolle. Por ello parece lógico que habría que buscar una proporcionalidad en la cuota.

²⁵⁷ Esta idea fue apuntada por una de las entrevistadas (Lourdes Lázaro) y nos parece que puede ser una forma de ampliar la adhesión a este tipo de proyectos

De ahí que seamos partidarios de incluir un coeficiente corrector en función de la presencia de cada sector en la zona.

Otro elemento a considerar es la cuota que pueden abonar algunos socios potenciales como podría ser el caso de los centros educativos. En este caso la cuota podría llegar a ser desorbitada, por lo que plantearíamos la convivencia de este tipo de fórmula considerando el valor catastral, con unas cuotas reducidas fijas, para aquellos sectores que sin ser sectores económicos “al uso” si sea importante que formen parte de la organización. De ahí la conveniencia de establecer unas cuotas mixtas.

e) Servicios que pueden prestar las organizaciones

Partimos de la base que los servicios que presten nunca deben sustituir a los servicios públicos. Teniendo en cuenta esta premisa, las actuaciones deberían centrarse en servicios de promoción. Todas estas actuaciones deben tener en cuenta las necesidades de los habitantes del área sobre la que se actúa y no centrarse exclusivamente en el visitante.

- Servicios de promoción: Las actuaciones desarrolladas no deben convertir la ciudad en un parque temático, sino que deben buscar actuaciones imaginativas que procuren la complicidad del usuario. La utilización de las nuevas tecnologías es básica en este aspecto.
- Actividades City Marketing. En este caso se debería intentar que estas actuaciones se desarrollen en colaboración con las administraciones para transmitir una imagen coherente de la ciudad.
- Profesionalización y gestión tecnológica de los asociados.
- Servicios de control y propuesta de mejora del espacio urbano, relacionados con seguridad, limpieza, urbanismo, aparcamientos, etc.
- Actividades centradas en la puesta en valor de las calles y locales.

Una de las críticas a este tipo de fórmulas organizacionales es que pueden suponer que los objetivos mercantiles, económicos, de sus miembros prevalezcan sobre objetivos de favorecer espacios de relación en las ciudades. Para evitar esto se debería desarrollar actuaciones que destaquen el valor del área urbana, que favorezcan el sentimiento de orgullo de pertenencia y que potencien espacios de relación social. Con ello se favorecerá no sólo la compra en los establecimientos del área de actuación sino también la potenciación de las relaciones sociales dentro de la misma. Hay que tener en cuenta que la identificación de los usuarios con el espacio urbano es un atractivo que favorecerá su presencia en el mismo a medio y largo plazo. No estará provocado sólo por promociones puntuales. En este tipo de servicios la labor de sectores como el educativo puede ser muy valiosa, tanto en su vertiente de participante, como de asesoramiento hacia la plataforma²⁵⁸.

- Servicios que mejoren la compra de la ciudadanía, centrados e colectivos con dificultades de movilidad y en colectivos que utilizan las nuevas tecnologías.
- Servicios adicionales a los asociados:

Estos servicios pueden ser de dos tipos:

- Relacionados con la gestión profesional de su empresa, los cuales pueden abonarse a través de una

²⁵⁸ Se trata de potenciar una relación basada en el denominado “*contrato social*” (Ariely, 2003) que no es más que la alta implicación que encontramos en una relación que se establece entre personas o entre una persona y una institución. Esa implicación supera los límites de lo económico para entrar en el terreno de lo social. Es decir el objetivo es que la relación de los agentes que pertenecen a estas agrupaciones y los usuarios de las mismas vaya más allá de la económica y que su estancia en el área de actuación no se limite a los momentos relacionados con promociones.

cuota adicional en función de los servicios que se presenten.

- Servicios relacionados con la limpieza y mantenimiento de los locales de los miembros de la asociación.

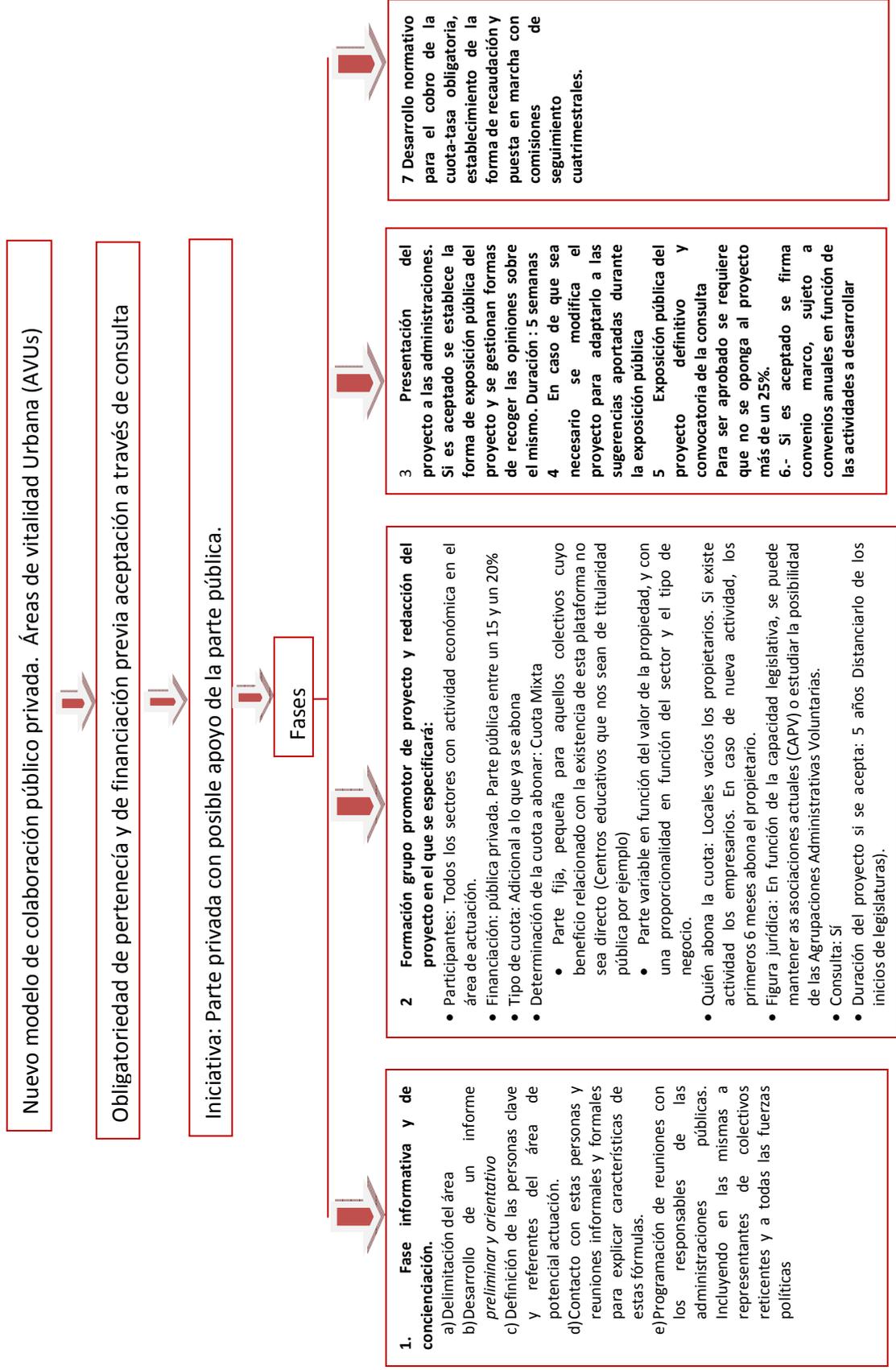
En cuanto a los servicios de seguridad y limpieza, consideramos que son servicios públicos que deberían seguir siendo de su competencia, especialmente el de seguridad. En todo caso, en lo que se refiere a limpieza de calles, el hecho de que un área tenga un tránsito de usuarios mayor debido a su capacidad de atracción supone que en ocasiones sí necesite una mayor intensidad en esta labor, por eso, en caso de que estas estructuras lo consideraran necesario, sí podrían ofrecer un servicio de limpieza, pero siempre adicional al que ofrecen las administraciones, y en colaboración con ellas.

Llegados a este punto consideramos que el modelo planteado posibilitará a las plataformas actuales evolucionar hacia modelos de colaboración que se adapten a los cambios en la realidad urbana y favorezca la vitalidad de estas áreas urbanas.

Para finalizar, consideramos que en caso de que se opte por utilizar un nuevo nombre para este tipo de modelos, este debería reflejar la participación de todos los sectores más allá del sector comercial y una opción podría ser “Áreas de Vitalidad Urbana”; aunque tal y como comentan algunas de las entrevistadas, la denominación de BID es conocida internacionalmente, y eso también puede ser una ventaja.

El resumen del modelo lo presentamos en la figura 7.3.

Figura 7.3 Nuevo Modelo de Colaboración Público Privado entre agentes urbanos y



Parte IV: Conclusiones

**CAPÍTULO 8: CONCLUSIONES
LIMITACIONES Y PROXIMAS
INVESTIGACIONES**

CAPÍTULO 8.-. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Finalizamos este trabajo de investigación presentando las conclusiones y aportaciones más relevantes derivadas de la revisión de la literatura científica y el análisis del estudio múltiple de casos expuesto en el capítulo 6. Para ello nos basamos en los objetivos que nos habíamos marcado en nuestra investigación y que recogemos a modo de recordatorio en la tabla 7.1.

Además se exponen las limitaciones del trabajo, así como las posibles líneas de investigación a futuro.

Tabla 8.1: Objetivos de la investigación

Objetivos Principales
1.- Determinar la importancia del sector comercial urbano en la competitividad de la ciudad y la necesidad, por tanto, de que sus representantes institucionales sean parte activa de la planificación estratégica urbana a través de procesos de colaboración público privada estructurados, entre administraciones y comerciantes.
2.- Identificar las fórmulas de colaboración público privada más útiles para el desarrollo estratégico de las ciudades y la participación del comercio en el mismo, así como los elementos sobre los que actuar para que estos procesos sean positivos para la ciudad.
3.- Conocer los procesos de colaboración público privada entre el comercio y las administraciones a día de hoy en el ámbito urbano.
4.- Planteamiento de un nuevo modelo bajo el que desarrollar los procesos de colaboración público privada que permita evolucionar a los modelos actuales para alcanzar el objetivo de impulso a la actividad comercial.
Objetivos operativos
1.- Descripción de los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en la actualidad.
2.- Identificación de un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.
3.- Valorar el grado de coincidencia entre los resultados obtenidos gracias a los procesos de colaboración público privada en los entornos urbanos, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica.
Proposiciones teóricas a valorar en el estudio empírico
P1: Importancia de variables organizacionales.

P2: Buenas relaciones debido a la plataforma.
P3: El Centro Comercial Abierto (CCA), como referencia en el ámbito español.
P4: El Centro Comercial Abierto (CCA), modelo de colaboración real.
P5: Modelo evolucionado con representación plurisectorial.
P6: Necesidad de revisar la financiación.
P7: Necesidad de evolución del modelo CCA

Fuente: Elaboración propia.

8.1.- CONCLUSIONES

Iniciamos la presentación de nuestras conclusiones con un conjunto de conclusiones teóricas, derivadas de la revisión bibliográfica realizada en los capítulos 2, 3 y 4, que nos ha permitido constatar, por un lado, la importancia del comercio en la competitividad de la ciudad y la necesidad, por tanto, de que esta actividad esté presente en los procesos de planificación estratégica urbana *con voz propia* y, por otro, señalar la importancia de que esta participación se articule a través de procesos de colaboración *reales* (Kernaghan, 1993).

Dentro de este primer grupo hemos incluido también algunas conclusiones relacionadas con los modelos de colaboración público privada que existen en este momento en los entornos urbanos, extraídas del análisis realizado en el capítulo 4 y con la validez de la metodología del estudio de casos a la hora de analizar la realidad objeto de nuestro estudio.

Todo ello, nos permite cubrir los objetivos principales 1 y 2 de esta tesis y justificar la necesidad de analizar los procesos de colaboración público privada en el ámbito español del cual extraeremos otra serie de conclusiones que nos permitirá cubrir el objetivo principal 3.

Posteriormente planteamos las conclusiones relacionadas con la realidad de los modelos de colaboración público privada en el ámbito español. Estas conclusiones han

sido extraídas del análisis empírico realizado a través del estudio de casos que recogíamos en los capítulos 6 y 7.

Con ello hemos podido cubrir los tres objetivos operativos planteados, y de esa forma el objetivo principal 4: el planteamiento de un nuevo modelo de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones públicas que permita revitalizar el comercio urbano.

Finalizamos con las conclusiones relacionadas con el nuevo modelo de colaboración público privada planteado en el epígrafe 7.5 de este trabajo, que cubre el objetivo principal 4 de esta Tesis.

Comenzamos con aquellas conclusiones relacionadas con el objetivo principal 1.

Objetivo 1.- Determinar la importancia del sector comercial urbano en la competitividad de la ciudad y la necesidad, por tanto, de que sus representantes institucionales sean parte activa de la planificación estratégica urbana a través de procesos de colaboración público privada estructurados, entre administraciones y comerciantes.

A partir de la revisión bibliográfica, concluimos lo siguiente:

1) El comercio y más concretamente el comercio urbano de proximidad, se configura como una pieza clave en la formación del tejido urbano, llegando incluso a constituirse como un elemento que define el modo de ser de las ciudades cuya sostenibilidad se asocia con el mantenimiento de un sistema comercial equilibrado y cohesionado.

La importancia del comercio se justifica desde un punto de vista tanto económico como social.

Por un lado la actividad comercial posee una incidencia clara sobre las magnitudes económicas, en cuanto a la generación de empleo, aportación al PIB de la ciudad y como garantía de abastecimiento de la ciudad.

Asimismo tiene una capacidad de atracción de flujos peatonales que favorecen la contención de la desertización o degradación de los entornos urbanos y contribuye a la generación de entornos seguros.

Por último, es una de las actividades urbanas que crea un espacio de convivencia y cohesión social; se constituye como soporte y transmisión de la información local, actúa como mediador social y posee una influencia clara sobre la personalidad de la ciudad.

2) El comercio es un elemento que incide en la competitividad de la ciudad.

Definimos las ciudades competitivas como *aquellas ciudades que consiguen un lugar privilegiado en el mercado internacional y nacional y que son capaces de atraer visitantes, inversiones, generar empleo, retener talento, mejorar la calidad de vida de sus habitantes, competir por lograr financiación para llevar a cabo las transformaciones necesarias en sus infraestructuras, equipamientos culturales o comerciales, o bien por la atracción de acontecimientos deportivos, culturales, de ocio y entretenimiento, favoreciendo su resiliencia y su capacidad de convertirse en el motor de cambio del entorno, a través de la implicación de todos los agentes, todo ello impulsado por un liderazgo local participativo.*

Tras la revisión bibliográfica realizada, hemos identificado un conjunto de doce factores que influyen en la competitividad urbana y hemos constatado la influencia del comercio en diez de ellos, tal y como se recoge en la tabla 8.2.

Tabla 8.2: El comercio como parte de los factores de competitividad urbana

Factores de competitividad urbana y comercio	
Cuantitativos	Implicación del comercio en su consecución
1.- Potenciación de la actividad económica y fuerza laboral cualificada.	Parte de la actividad económica.
2.- Infraestructuras acordes con las necesidades de la ciudad (Educación, transportes y telecomunicaciones.	
3.- Potenciar la localización adecuada	La oferta comercial atractiva mejora su atractivo de localización.
4.- Estructura empresarial local adecuada	Equilibra la estructura empresarial entre grandes y pequeñas empresas a favor de las pequeñas y aporta una diferenciación en el necesario mix comercial que debe poseer la ciudad para resultar atractiva.
5.- Oferta de amenidades y ocio urbano.	Considerado como parte del ocio urbano.
Semicuantitativos	
6.- Sistema de gobernanza efectivo	
7.-Colaboración público privada.	El comercio como agente económico urbano, debe colaborar con las administraciones. Las administraciones colaboran con el sector comercial favoreciendo sinergias dentro del sector y con otros sectores económicos de la ciudad.
8.-Planificación estratégica de la ciudad.	La planificación comercial como parte de la planificación estratégica.
9.- Fomento de las relaciones entre los individuos, empresas y administraciones. Conectividad social.	El comercio como parte de los agentes económicos que deben colaborar entre si en el ámbito urbano.
10.-Flexibilidad institucional y coordinación entre entes públicos.	
Cualitativos	
11.- Potenciación y difusión de valores humanos y de una cultura empresarial, que fomenten la cohesión social en la ciudad.	El comercio como espacio de convivencia y transmisor de valores.
12.- Desarrollo de un entorno innovador, a través del conocimiento y la información	Favorece la interacción necesaria para la cocreación de conocimiento. Su capacidad de innovación influye en la capacidad de innovación de la ciudad.
13.- Imagen diferenciada de la ciudad	Factor de diferenciación en la oferta global de la ciudad.

Fuente: Elaboración propia

3) El comercio debe formar parte de los procesos de planificación estratégica de la ciudad.

Tras la revisión bibliográfica y considerando tanto las aportaciones desde el campo económico-empresarial como los planteamientos desde el ámbito urbano, la gestión estratégica de la ciudad se puede definir como un *proceso a través del cual el gobierno local, coordina e integra todos los actores involucrados en la ciudad, tanto públicos como privados en pos de la generación de ideas y toma de decisiones, que pueden ser de tipo convencional o innovadoras, pero siempre conectadas unas con otras, con planteamientos globales y de futuro, para abordar los principales problemas*

que enfrentan los habitantes de las ciudades y hacer una ciudad más competitiva, equitativa y sostenible, desde un punto de vista multisectorial y multiactor, potenciando la base económica de la ciudad, la participación y la igualdad entre ciudadanos y permitiéndole responder e incluso ser parte de los cambios en el entorno. Este proceso, está compuesto por cuatro fases, planificación, organización, dirección de los grupos de interés implicados y control.

A partir de ahí definimos la planificación estratégica urbana como *el proceso creativo de trasladar la visión estratégica sobre el futuro de la ciudad y su posicionamiento, a un plan, que sienta las bases de una actuación sistemática e integrada a largo plazo, establece un sistema continuo de toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, identifica cursos de acción específicos, formula indicadores de seguimiento sobre resultados e involucra a agentes sociales y económicos locales a lo largo de todo el proceso, a través de una organizada retroalimentación.*

El claro impacto de la actividad comercial sobre la ciudad y su imagen, y su capacidad de generar sinergias con otros sectores, justifica que la planificación comercial sea un elemento indispensable en el planteamiento de las líneas estratégicas mencionadas.

Objetivo 2.- Identificar las fórmulas de colaboración público privada más útiles para el desarrollo estratégico de las ciudades y la participación del comercio en el mismo, y los elementos sobre los que actuar para que estos procesos sean positivos para la ciudad

4) La forma de articular las relaciones entre administraciones públicas y comerciantes debe basarse en un proceso de colaboración real o participativa; esto es, las partes implicadas colaboran y ejercen su influencia desde el momento inicial de la toma de decisiones.

Se trata de decisiones compartidas y representa la materialización de un sistema de gobernanza con sistemas organizativos, formales o informales, en los que existe una colaboración en la estrategia, en la gestión, con un trabajo conjunto entre el sector público y privado, formados por agentes con capacidades de colaboración, cuyas fórmulas de actuación deberán ser capaces de hacer frente a entornos inciertos y en constante evolución, o lo que es lo mismo, a entornos con alto grado de dinamismo y complejidad e incluso provocar cambios en la ciudad. En la práctica supone una colaboración en la gestión de la ciudad.

Dentro de las cuatro formas de colaboración estudiadas: operacional, contributiva, consultiva y participativa, es el proceso participativo el que posee la capacidad de generar tanto sinergias de recursos como políticas por parte de cada uno de los participantes. Sin embargo, aquellas experiencias en las que convivan uno participativo junto con uno consultivo pueden ser también fórmulas válidas para estructurar la colaboración de las administraciones y el sector comercial junto con el resto de agentes urbanos. Esta idoneidad puede ser relevante en los momentos iniciales de la colaboración, ya que permite generar la confianza entre las partes para avanzar en estos procesos incipientes.

5) Las técnicas utilizadas en el campo organizativo empresarial para la gestión de equipos son de aplicabilidad en los procesos de colaboración público privada.

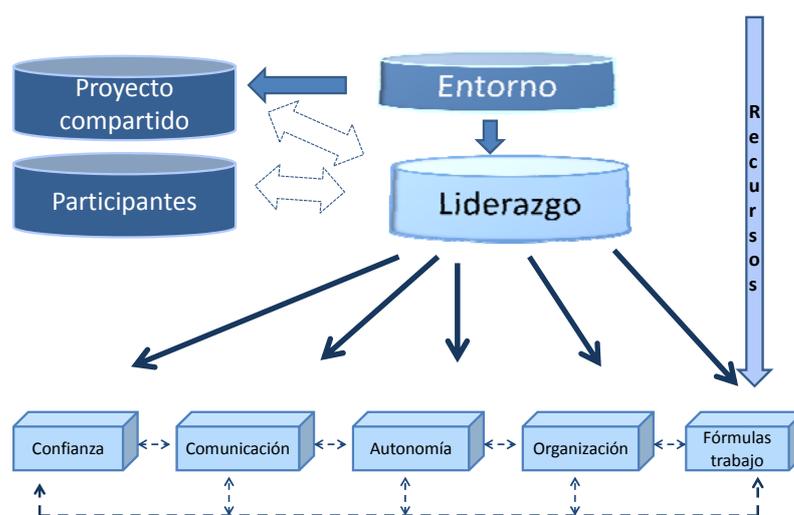
De acuerdo con el análisis realizado en el capítulo 3, al igual que en los sistemas de gestión empresarial, la existencia de procesos de colaboración organizados en las ciudades no son sino el reflejo de un alto nivel de madurez de los agentes urbanos que configuran la ciudad. Los elementos que definen el trabajo en equipo y la participación de los trabajadores en las empresas, comparten características y variables comunes con los procesos de colaboración público privada estudiados.

6) Los elementos o factores que pueden favorecer o frenar el desarrollo y evolución de las fórmulas de colaboración público privada entre comerciantes y

administraciones públicas son los siguientes: entorno y cultura, existencia de un proyecto compartido, características de los participantes, recursos disponibles, desarrollo de un liderazgo adecuado, existencia y generación de un nivel de confianza hacia el proyecto por parte de los implicados, calidad de la comunicación interna dentro de la plataforma, formas organizativas desarrolladas, pautas de trabajo establecidas y grado de autonomía de cada una de las participantes.

Estos factores son variables y sus características se modifican a lo largo del tiempo, pero sobre todo son factores que se interrelacionan unos con otros de forma natural, lo que dificulta la posibilidad de decantarse por uno de ellos como aquel elemento clave del proceso. Aun así, y al igual que en la realidad organizacional, consideramos que el estilo de liderazgo se convierte en uno de los factores que mayor capacidad de influencia posee para favorecer el desarrollo positivo del resto de elementos. De ahí que en la figura 8.2. representemos esta interrelación entre factores y la importancia de la labor del tipo de liderazgo que se ponga en marcha en la plataforma de colaboración para la eficiencia de la misma.

Figura 8.2: Interrelación factores clave para los procesos de colaboración público privada



Fuente: Elaboración propia

Objetivo 3: Conocer los procesos de colaboración público privada entre el comercio y las administraciones a día de hoy en el ámbito urbano

7) En los procesos de revitalización comercial que forman parte de la gestión integral de los centros urbanos, existe un acuerdo generalizado en la aceptación del modelo de las cuatro Aes (*Accessibility* – accesibilidad; *Attraction* – atracción; *Amenities* – actividades de animación y *Action* – acción/gestión) puesto en marcha por el British Department of the Environment (DoE, 1994) como marco de referencia sobre el que trabajar en los procesos de regeneración urbano-comercial.

Es decir, los procesos de revitalización se centran en potenciar actuaciones relacionadas con:

La mejora de la “*Accesibilidad*” al centro urbano, posibilitando la llegada mediante transporte público y privado, la existencia de aparcamientos, peatonalizaciones, actuaciones en el paisaje urbano y mantenimiento y mejora en el estado de los locales.

Favorecer una oferta que permita “*Atraer*” consumidores al área de actuación, que se base en una densidad comercial suficiente, una oferta variada y complementaria con un surtido amplio y que integre en el mismo espacio, comercios locomotores como pueden ser las grandes marcas o franquicias, con un comercio diferenciado que lo complemente y que aporte un nivel de diferenciación al centro urbano, existencia de un mix de sectores, con presencia de la hostelería, sector servicios, sector cultural y actividades relacionadas con el ocio.

Desarrollar acciones de “*Animación*” con la puesta en marcha de elementos o servicios que favorezcan un entorno adecuado de compras. Entre estos destacan la existencia de edificios atractivos, de mobiliario urbano adaptado, señalización adecuada, actividades de promociones de venta, exhibiciones en las calles, elementos

que mejoren la percepción de seguridad y un conjunto de servicios comunes al consumidor.

Y por último, trabajar sobre la variable “Acción” o gestión basada en la colaboración entre administraciones y comerciantes. Ahora bien, este consenso no lleva aparejada una uniformidad en las fórmulas para desarrollar este modelo de las Aes, y la gestión integral se materializa a través de una variedad de modelos que responden a las diferentes circunstancias que caracterizan los distintos centros urbanos.

8) El modelo británico de los Town Centre Mangement (TCM), el americano de los Bussinees Improvement Districts (BIDs) y el modelo español de Centro Comercial Abierto (CCA) sirven de referencia para los nuevos modelos de colaboración público privada en el entorno urbano.

A través de la revisión bibliográfica de las experiencias de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas, tanto en Europa como en Estados Unidos, Canadá y Japón, hemos detectado que las formas de estructurarla se caracterizan por seguir **dos modelos generales de gestión de centro de ciudad**, el modelo británico de los *Town Centre Management* (TCM), o Gestión de Centro Urbano, o el modelo norteamericano representado por *The Main Street Program* o Programa de Calle Principal, y que tiene su reflejo en los *Business Improvement Districts* (BIDs) que se puede traducir al castellano como Distritos de Mejora de Negocios.

Asimismo, se observa que en el caso español, el modelo que se utiliza de forma generalizada es el de Centro Comercial Abierto, CCA, que sigue la filosofía del modelo británico.

Así, el Centro Comercial Abierto se basa en la voluntariedad de pertenencia y busca una forma de organización entre el sector privado de un área concreta que trabaja *con una imagen y estrategia propia, que cuenta con la implicación de todos los agentes de un área delimitada de una ciudad, con una concepción global de oferta*

comercial, servicios, cultura y ocio y todo ello en colaboración con las administraciones.

Todos estos modelos tienen bondades en el desarrollo de la colaboración público privada y en la incidencia de sus actuaciones sobre el centro urbano, que sirven de punto de partida para experiencias de esta naturaleza. Sin embargo, también poseen limitaciones que es preciso resolver.

9) El principal problema de los TCMs y CCAs es la voluntariedad en la pertenencia y, por lo tanto, en la financiación de las estructuras, lo que provoca el problema del *free rider* y una dependencia de la financiación pública. Todo ello ha determinado la evolución de muchas experiencias de colaboración europeas hacia el modelo BID.

En los últimos años el modelo que se está imponiendo en el entorno europeo es el modelo BID, adaptado a las características de los diferentes países y ciudades. Alemania, Italia, Austria e incluso Reino Unido han realizado las transformaciones legislativas necesarias para desarrollar estas fórmulas de colaboración y en el caso de Reino Unido se están transformando muchos de sus TCMs en BIDs.

El motivo principal hay que buscarlo en dos direcciones. Por un lado, la falta de fondos públicos y restricción del gasto determinado por las políticas europeas, y por otro lado en la necesidad de resolver un problema muy sencillo de detectar, el de aquellos establecimientos que sin pertenecer a la plataforma de colaboración y por lo tanto no financiar sus actividades, sí se benefician de sus actuaciones; son los *free rider*.

Una vez planteadas las conclusiones relacionadas con los objetivos 1, 2 y 3 pasamos a presentar las conclusiones relacionadas con el objetivo 4 y los objetivos operativos, que se basarán en los resultados del estudio de casos que se ha llevado a cabo.

10) El papel secundario de las administraciones públicas en la toma de decisiones sobre el espacio público, así como la necesidad de contar con el suficiente apoyo y representación por parte de ciertos colectivos ajenos al comercial, conforman los principales problemas en la implementación de los BIDs.

Estas dos circunstancias provocan diversos problemas que son los que generan reticencias hacia el modelo. Entre ellos destacan algunos como:

- Mercantilización y privatización de espacios públicos.
- Falta de visión holística de la ciudad que provoca falta de cohesión e identidad dentro de ella y el traslado de los problemas de una parte del municipio en la que se desarrolla el BID, a otras menos favorecidas, con la creación de guetos.
- Configuración de los BIDs como formas de gobierno submunicipales con una excesiva influencia sobre la gestión urbana.
- Excesiva capacidad de regulación de espacios públicos lo que puede provocar conflictos entre competencias públicas y privadas.
- Falta de representatividad de los diferentes colectivos urbanos. Sólo participan el sector empresarial y en algunas de las formas de los BIDs sólo los propietarios.

Para cubrir el objetivo 4, hemos planteado tres objetivos operativos, dos de los cuales relacionaremos a continuación con las siguientes conclusiones

Objetivo operativo 1: Descripción de los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en la actualidad.

Objetivo operativo 3.- Valorar el grado de coincidencia entre los resultados obtenidos gracias a los procesos de colaboración público privada en los entornos urbanos, con las proposiciones teóricas que se plantean tras la revisión bibliográfica.

11: El modelo utilizado en España para el desarrollo de los procesos de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones es, con mayor o menor grado de coincidencia con el marco teórico de dicho modelo, el modelo de los Centros Comerciales Abiertos (CCAs).

Tal y como hemos apuntado en el capítulo 5 de este trabajo, el objeto de nuestro análisis lo han constituido las plataformas de colaboración público privada con una antigüedad de más de cinco años, en las que existían relaciones estables, cuyas formas de trabajar representaban un proceso de colaboración real. Contaban además con la representación de los intereses de otros agentes urbanos junto a los intereses comerciales y en las que la existencia de la plataforma había propiciado la fidelización al municipio como lugar para realizar compras y evitado la fuga de gasto en el mismo. La selección de esta unidad de análisis respondía a los resultados que se habían obtenido en estudios cualitativos anteriores.

En estos estudios detectamos que a pesar de que bajo el nombre de Centro Comercial Abierto (CCA) se identifican metodologías de trabajo concretas, en la práctica nos encontrábamos con experiencias que utilizando esa denominación recogían procesos de reactivación comercial muy distintos, con interpretaciones, funcionamientos u operativas de trabajo y resultados, alejados de fórmulas de colaboración real, como debe ser un Centro Comercial Abierto.

Ante la diversidad de situaciones encontradas y a efectos de nuestra investigación, hemos analizado la realidad de los procesos de colaboración público privada con detenimiento y consideramos que aquellas experiencias que han alcanzado unos objetivos de dinamización comercial y de mejora de la competitividad urbana, sí responden a los parámetros que caracterizan un Centro Comercial Abierto (CCA), independientemente de que en su nombre incluyan esta denominación. En este sentido son organizaciones que entienden la dinamización comercial como parte de una gestión estratégica de la ciudad, y apuestan por desarrollar la gestión del centro urbano en colaboración con las administraciones públicas, dando cabida a los distintos

agentes con intereses en el área y abarcando otros muchos aspectos, además de los puramente comerciales.

Objetivo operativo 2.- Identificación de un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal

12.- Es necesario que en el proceso de evolución de los modelos vigentes sean consideradas las experiencias exitosas de las plataformas de colaboración analizadas

Las plataformas analizadas se caracterizan por una gestión profesionalizada, y podemos afirmar que además de las particularidades que nos ha permitido demostrar que cumplen con el marco del modelo de Centro Comercial Abierto, se destacan las siguientes buenas prácticas:

En cuanto a las relaciones con las administraciones

- Participación en los procesos de planificación comercial de la ciudad.
- Planteamiento de convenios a largo plazo, cuatro años, combinados con convenios periódicos anuales, que desarrollen la planificación de actividades concretas.
- Procurar distanciar la firma de los convenios de los inicios de legislatura, por ejemplo a mitad de legislatura para no ralentizar la actividad de las plataformas.
- Puesta en valor del papel de actores periféricos, considerando como tales los técnicos, principalmente administrativos, de las entidades locales.

En lo que se refiere a actividades innovadoras:

- Favorecer actividades que potencien una imagen común de los asociados.
- Actuaciones conjuntas con todos los sectores que actúen en la vida urbana. hostelería, hoteles, cultura, turismo, servicios profesionales e incluso sector educativo, para potenciar la visión holística de la ciudad
- Actividades promocionales y de fidelización basadas en las nuevas tecnologías.
- Promociones con reparto de premios de forma cruzada, que potencien el recorrido entre locales.
- Actuaciones para mejorar el aspecto de los locales vacíos, utilizándolos para campañas de la plataforma.
- Desarrollo de campañas imaginativas que consigan notoriedad a través de las redes sociales.
- Fomento del sentimiento de orgullo de vivir en la ciudad y comprar en su comercio dirigidas a sus socios y a los usuarios del centro urbano, basadas en la idiosincrasia de sus localidades.
- Ofrecer un conjunto de servicios adicionales a sus socios, centrados en la formación, asesoramiento, limpieza complementaria a la que realizan las administraciones, pequeñas reparaciones, etc. En lo que respecta a la formación es recomendable ligarla con las campañas.
- Servicios específicos dirigidos a nuevos asociados, como por ejemplo servicios de inauguración de locales, o asesoramiento profesional.

En cuanto a los participantes en la plataforma y grado de representación de sectores económicos urbanos, destaca la presencia de los vecinos y de representantes de los comercios que no pertenecen a la junta directiva de las organizaciones, pero a los que se incluyen en la misma a través de comisiones específicas. Merece destacar la presencia de centros educativos en el caso de Terrassa.

Objetivo 4: Planteamiento de un nuevo modelo bajo el que desarrollar los procesos de colaboración público privada que permita evolucionar a los modelos actuales para alcanzar el objetivo de impulso a la actividad comercial.

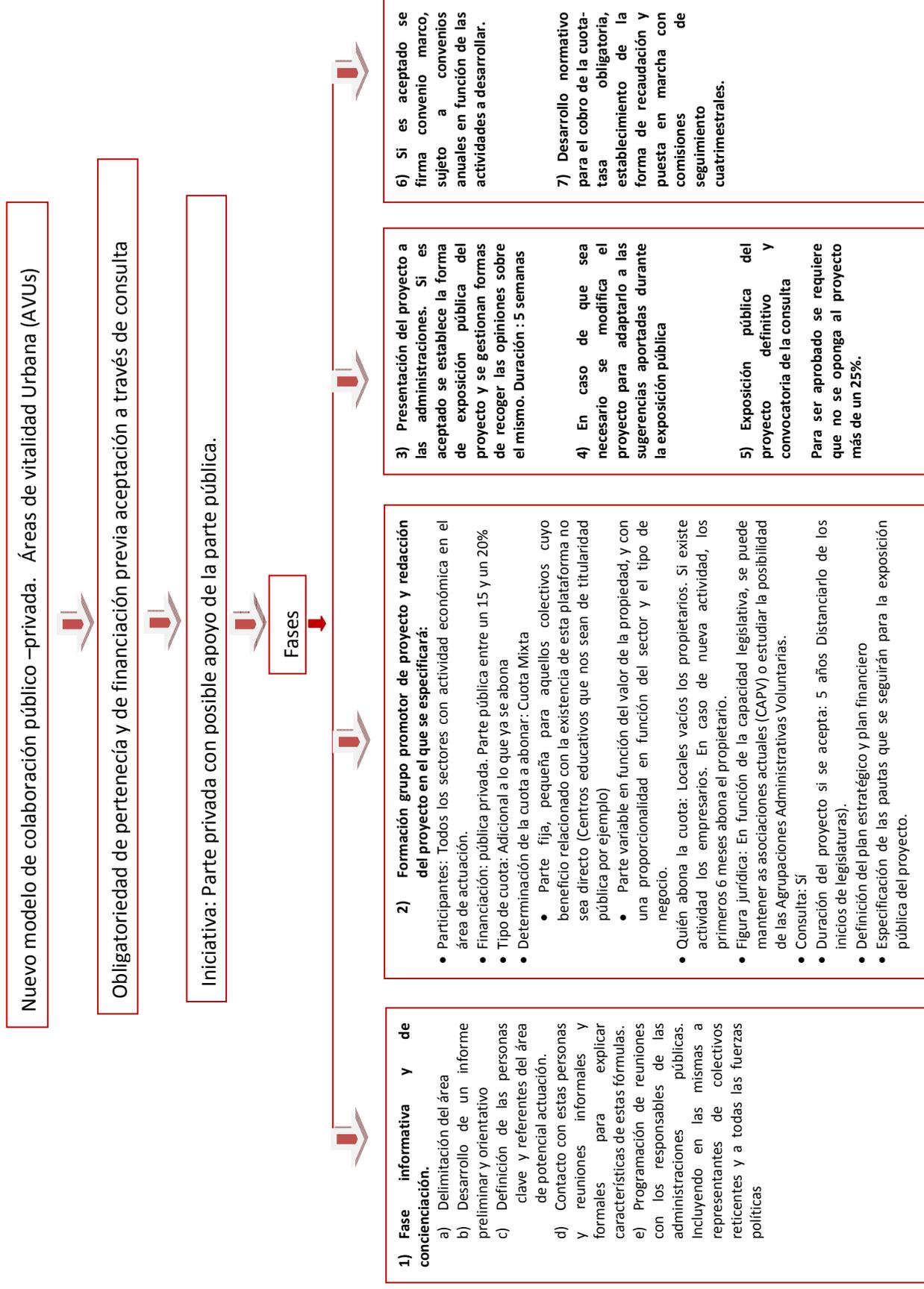
13.- El modelo de CCA, pese a haberse constituido como una fórmula válida de colaboración, es necesario que evolucione hacia un nuevo modelo capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias del entorno, tal y como reflejamos en la figura 8.4.

Ciertamente desde las plataformas más evolucionadas que hemos identificado a través del estudio de casos, se detecta que todas son partidarias de avanzar hacia un modelo de colaboración con las administraciones que les permita adaptarse a la realidad de su entorno.

El modelo que presentamos debe dar respuesta a esa necesidad y para su planteamiento se han considerado los resultados de la revisión bibliográfica realizada, las opiniones de los responsables de plataformas sobre un potencial nuevo modelo y el conjunto de buenas prácticas explicado, ya que consideramos que lo que es positivo para la ciudad, demostrado con los ratios sobre el éxito de la actividad de las plataformas, debe mantenerse en este nuevo planteamiento:

El modelo lo reflejamos en la figura 8.4

Figura 8.4: Nuevo Modelo de Colaboración Público Privado entre agentes urbanos y administraciones



8.2.- LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Como ocurre en todas las investigaciones, esta también posee ciertas limitaciones que presentamos a continuación.

La primera de ellas tiene que ver con el propio objeto de estudio, los procesos de colaboración público privada. Estos procesos como procesos sociales que son, están influenciados, entre otros, por los colectivos que lo forman. En este sentido centrar el análisis en el sector comercial como representante del sector privado, puede provocar sesgos en el fenómeno analizado. Si bien es cierto que hemos justificado el papel protagonista de este sector, la misma metodología se podría utilizar para analizar procesos de colaboración entre administraciones y otros colectivos urbanos, por ejemplo el cultural, dando lugar a un modelo de colaboración diferente.

En segundo lugar, destacamos una limitación relacionada con la metodología utilizada en el análisis empírico y en concreto con la definición de la unidad de análisis. Con el objetivo de plantear el nuevo modelo de colaboración, los casos seleccionados poseen unas características determinadas, antigüedad, colaboración real, presencia de otros sectores urbanos, por ejemplo. Esto ha provocado que los mismos tengan unas características homogéneas, pero afecta a su capacidad de generalización. El modelo de colaboración planteado puede ser transferido a contextos que se asemejen a los de las organizaciones analizadas. Queda por tanto pendiente de comprobar si el mismo puede aplicarse en contextos diferentes (Villarreal y Calvo, 2015). En cualquier caso consideramos que puede constituir una buena base de partida en todos los procesos de colaboración.

Otra de las limitaciones con las que nos hemos encontrado, es un problema que arrastramos desde el inicio de la investigación, con la realización de las primeras encuestas a las plataformas de colaboración, y es la falta de un registro oficial de plataformas de este tipo. Así cuando iniciamos nuestro acercamiento al estudio empírico, nos encontramos con agrupaciones que bajo la denominación de Centro Comercial Abierto no desarrollaban procesos de colaboración reales y al mismo

tiempo, agrupaciones que sin utilizar esa denominación sí reflejaban estos procesos que queríamos analizar. Eso dificultó la obtención de nuestra unidad de análisis y quizás haya dejado fuera de nuestra investigación algún caso que podría haber formado parte del mismo.

Para finalizar, otra de las limitaciones que nos hemos encontrado es la falta de indicadores fiables y sobre todo comunes a todas las plataformas que posibiliten analizar el resultado de sus actuaciones de manera global en el centro urbano. Si bien las plataformas utilizan indicadores para analizar el resultado de campañas concretas, estos indicadores llegan a ser incluso diferentes de unas campañas a otras y por supuesto entre plataformas. Todo ello limita la capacidad de llevar cabo un análisis comparativo de los resultados de sus actuaciones.

8.3.- FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

En lo que respecta a las futuras líneas de investigación algunas de ellas están relacionadas con las limitaciones que hemos señalado y así justificado por la ausencia de una forma de medición comúnmente aceptada, planteamos trabajar en el desarrollo de un indicador que permita analizar los niveles de éxito de las actuaciones de las plataformas en sus centros urbanos.

Al mismo tiempo tenemos intención de continuar profundizando en la creación de la base de datos de plataformas de colaboración, con variables estandarizadas, que pueda servir de base para un registro oficial a nivel estatal que sería muy útil para futuros estudios.

Otro de los retos que nos planteamos a partir de este momento es testar el modelo que planteado con los participantes en el estudio, para incorporar sus sugerencias y analizar las posibilidades de su aplicación en un futuro cercano.

Por otro lado y teniendo en cuenta la limitación señalada en cuanto a la transferibilidad del modelo, limitada a municipios y plataformas de características similares a los casos analizados, nos planteamos diseñar una investigación sobre las mismas bases metodológicas, pero utilizando una unidad de análisis que represente una realidad urbana diferente a la analizada, con el objetivo de estudiar la idoneidad del modelo o en su caso el planteamiento de un nuevo modelo que se adapte a sus circunstancias.

Y por último y con un fin más práctico, trabajar en las implicaciones de las distintas fórmulas de cálculo de la cuota a abonar por los participantes en un modelo como el que hemos planteado. Para ello buscaríamos la colaboración de otras áreas científicas como son las matemáticas u otras perspectivas de gestión como pueden ser el área jurídica y/o la fiscal.

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA

Aars, J. and Christensen D. A. & Rokan, U: (2013): "The impact of local associational life on citizens' attitudes towards local government", *Policy & Politics* • vol 43, nº3, pp.371–87.

Aguirre Sádaba, A.; Castillo Clavero, A.M; y Tous Zamora, D (1999): *Administración de organizaciones: Fundamentos y Aplicaciones*. Ed. Pirámide Madrid.

Ahlqvist M and Coca-Stefaniak JA (2005) *Vasterås – City Centre Management by Collaboration in Southern Sweden*. Manchester: Manchester Business School.

Albizu Gallastegi, E; Altzarreka Etxeberria, R.; cerrato Allende, J.; Etxaniz Beaskoetxea, F.J.; Garcia Dorronsoro, R.; Hoyos Fitto, J.; Iriarte Machín, M. y Serrats Urrecha, G. (2005): *La Participación de las personas. 7 claves para añadir valor a las organizaciones*. Servicio Editorial de la Universidad del País Vasco/Euskal Herriko Unibertsitatea.

Álvarez-Gayou J, J.L (2003): *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología*. México, Paidós Educador

Aparicio de Castro, G; Zorrilla Calvo, P.y Tejada Barrenetxea, S. (2010a): "Dinamización del comercio urbano en España. Diez años de experiencias de colaboración público privada. La visión de las Administraciones Locales" *Distribución y Consumo*, nº11.

Aparicio de Castro, G; Zorrilla Calvo, P.y Tejada Barrenetxea, S. (2010b): "Diez años de experiencias de colaboración público-privada para la dinamización del comercio urbano en España. La visión de las asociaciones de comerciantes" *Ponencia presentada en las XX Jornadas Luso-Espanholas*, Setúbal, 4-5 de febrero.

Aparicio de Castro, G; Zorrilla Calvo, P.y Tejada Barrenetxea, S. (2010c): "Plataformas de colaboración público-privada para la dinamización urbano comercial en España: Situacion y perspectivas" Ponencia presentada en el XXIV Congreso Anual

de la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Santiago de Compostela, 9-11 junio.

Aparicio de Castro, G; Charterina Abando, J. & Tejada Barrenetxea, S. (2010d): "Diez años de experiencia en la colaboración público-privada en la dinamización del comercio urbano en España: una visión comparada desde la participación de las administraciones locales y las asociaciones de comerciantes" Ponencia presentada en el XXII Congreso Nacional de Marketing (AEMARK); Oviedo, 22-24 de septiembre.

Araujo, A., Zorrilla, P. (2009-2012): "Los nuevos escenarios socioeconómicos para la ciudad de Vitoria: Análisis de la evolución socioeconómica de Vitoria en el cuatrienio 2005-2008 y escenario para el 2009-2012" Proyecto universidad empresa financiado por Caja Vital Kutxa.;

Arias, M. (2003): "Metodologías de investigación emergentes en economía de la empresa", Ponencia presentada en el XVII Congreso Nacional XIII Congreso Hispano-Francés de la European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Burdeos, junio.

Ariely, D. (2008): *Las trampas del deseo*. Ed. Ariel, S.A., Barcelona.

Arribas-Bel, D; Kourtit, K; Nijkamp, P. (2013): "Benchmarking of world cities through self-organizing maps" *Cities*, vol. 31, pp.248-257

Atkinson, M.; Williams, J and Ritacca, A. (2002): "Retail revitalization and Recruinment: Action Programs for Downtown", *Urban Marketing Collaborative*, J.C. Williams Group, Chicago.

Atkinson, R. (1999):"Discourse of Partenership and Empowermwnt in Contemporary British Urban Regeneration", *Urban Studies*, vol. 36, nº1, pp.59-72.

Aymonino, C. (1983): *El significado de las ciudades* Hermann Blume, Madrid.

Ball, M., Leny, L. and Maginn, J. (2003): "Synergy in urban regeneration partnerships: property agents' perspectives", *Urban Studies*, vol. 40, nº11, pp.2239–2253.

Ballard, S. (1999): *Power in the community: a vision of local government*. Centre for Reform, Paper No. 10, Local Government Association, London

Bañales Mallo, A (2014): "Dirección estratégica de las ciudades: Dirección estratégica de las ciudades. Impacto del City Marketing y del modelo EFQM de excelencia en los resultados urbanos" Tesis doctoral no publicada, de la UPV/EHU.

Bañales Mallo, A; Aguirre García, M.S y Santos Vijande, ML. (2015): "El Valor del *city branding* en la competitividad urbana: El Caso de Bilbao" *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LXX, nº 215, pp. 255-280

Baquero Pecino, C. y Emilio Sánchez Santa-Bárbara, E. (2000): "Análisis de la fiabilidad del LEAD (descripción de la efectividad y adaptabilidad del líder)" *Anales de Psicología*, vol.16,nº2, pp.167-175.

Barata-Salgueiro, T. and Erkip, F. (2014): "Retail planning and urban resilience – An introduction to the special issue", *Cities*, vol.36, pp.107-111.

Barreiro, B.; Losada, F.; Ruzo E. (2001): "El asociacionismo en el sector comercial minorista de Galicia". *Actas del XV Congreso AEDEM*, Canarias, Junio, pp.159-166.

Bass, B.M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.

Bass, B.M and Avolio, B. (edits.) (1994): *Improving organizational effectiveness. Through transformational leadership*. USA: SAGE Publications

Bateman, T. S and Snell, S.A. (1999): *Administración. Una ventaja Competitiva*. McGraw-Hill, Mexico.

Beaujeu-Garnier, J.y Chabot, G. (1970): *Tratado de Geografía urbana*. Ed. Vicens Vives, Barcelona.

Begg, I (1999): "Cities and Competitiveness", *Urban Studies*, vol.36 nº 5-6, pp.795-809

Begg, I. (2002): " Investability: The key to competitive Regions and cities?", *Regional Studies*, vol. 36, nº 2, pp.178-200

Bennison, D., Warnaby, G. y Medway, D. (2007): "The roles of quarters in large city centres: A Mancunian case study", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 35, nº8, pp.626-638

Bonache, J. (1999): El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas" *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº3, enero-junio, pp.123-140

BOPV (2012), nº221, Resolución 47/2012, p. 5040 en <https://www.euskadi.eus/r47-bopvapps/es/bopv2/datos/2012/11/1205040a.pdf>

Bradley, A.; Hall, T. And Harrison, M. (2002): "Selling Cities. Promoting New Images for Meeting Tourism", *Cities*, vol. 19, nº1, pp.61-70.

Brandes Gratz, R. y Norman, M., (2000): *Cities back from the edge: New life for Downtown*. Ed. John Wiley & Sons, Inc; New York .

Bratos, M (2013): "Business Improvement Districts: Una nueva Forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas", *Política y Sociedad*, vol. 50, nº 1, pp.269-304.

Bryson, J. M. and Eisweiler, R. C. (2007): "Strategic Planning", *Journal of American Planning Association*, vol. 53, nº1, pp.6-8.

Bryson, J.M & Roering, W.D. (1987): "Applying Private- Sector Strategic Planning in the Public Sector", *Journal of the American Planning Association*, vol. 53, pp.9-22.

Bueno Campos, E., Cruz Roche, I. y Durán Herrera, J.J. (1988): *Economía de la Empresa. Análisis de las decisiones empresariales*. Ed Pirámide, Madrid.

Cabrero, E.; Orihuela, I. y Ziccardi, A. (2003): "Ciudades competitivas-ciudades cooperativas: Conceptos claves y construcción de un índice para ciudades mexicanas", *Documento de trabajo*, (Centro de Investigación y Docencia Económicas) nº 139, pp.1-30, CIDE en www.cide.edu

Cachinho, H. (2014): "Consumerscapes and the resilience assessment of urban retail systems", *Cities*, vol.36, pp.131-144.

Calderwood, E. y Davies, K.(2013): "Localism and the community Shop", *Local Economy*, vol.28, nº3, pp.339–349.

Capel, H. (2001): *Dibujar el mundo. Borges, la ciudad y la geografía del siglo XXI*. Ed del Serbal Barcelona.

Carson, D.; Gilmore, A; Perry, C and Gronhaug, K. (2005): *Qualitative Marketing Research*. Sage Publications, London.

Casares Ripol, J. (2003): "Los mercados municipales y el futuro de las ciudades", *Distribucion y Consumo*, nº69, pp.34-37.

Casares Ripol, J.; Martín Cerdeño, V.; Aranda García, E. (2004): "El tejido social del comercio. Contribución al mercado laboral", *. Distribución y Consumo*, nº 74, pp.5-23.

Casares, J.; Briz, J.; Rebollo, A. y Muñoz, P. (1987): *La Economía de la Distribución Comercial*. Ed Ariel Economía, Barcelona.

Casellas, A. (2006). "The limitations of 'the Barcelona model': A study from Urban Regime Analysis", *. Documents d'Anàlisi Geogràfica*, nº48, pp. 61-81.

Casquero Vega, D. (1998): "La difícil formación del comerciante", *Distribución y Consumo*, nº40.

Castillo-Manzano, J.I y López-Valpuesta, L. (2009): "Urban retail fabric and the metro: A complex relationship. Lessons from middle-sized Spanish Cities", *Cities*, vol.26, nº3; pp.141-147.

Castresana J. (1997): "Urbanismo, comercio y centro de ciudad. Relaciones difíciles", *Distribución y Consumo*, nº34, pp.5-9.

Castresana, J. (1999): Nuevas concepciones del urbanismo comercial. Los centros comerciales abiertos", *Distribución y Consumo*, nº48, pp.35-41.

Castresana, J. (coordinador), Mercader, R; Aragonés, M.; Timón, A; Ferrando, N y Rubio, V. (1998): "Gerentes de Centros urbanos", *Colección Estudios*. Dirección General de Comercio Interior.

Castro, M (2010): El Estudio de Casos como metodología de Investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas" *Revista Nacional de Administración*, vol, 1, nº2, pp.31-54

Catney, P.; Dixon, T. and Henneberry, J. (2008): "Hyperative governace in the Thames Gateway", *Journal of urban regeneration and renewal*, vol.2, nº2, pp.124-145.

Cegrí Boada, M. (2005): "El Inmigrante como comerciante. Revitalización de áreas deprimidas" *VI Encuentros de Arte y Cultura. Nuevos compromisos para el comercio minorista: más allá de vender. Responsabilidad social corporativa e inmigración*. U.P.V/E.H.U., Bilbao, julio, 2005.

Cepeda, G. (2006): "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, vol. 29, pp. 57-82.

Cervera Taulet, A. (2004): " Orientación al Mercado y Administración Pública Local: determinación de un modelo teórico y de medición", *Revista Internacional de Marketing Público y No Lucrativo*, vol.1, nº1, pp.53-72.

Chabot,G. (1972): *Las ciudades*. Labor S.A. Labor S.A. Barcelona.

Chen, C.-J.;, Hsiao, Y-C.; Chuc, M-A. (2014):"Transfer mechanisms and knowledge transfer: The cooperative competency perspective", *Journal of Business Research*, [Vol. 67, nº 12](#), pp. 2531–2541.

Clough, N. and R. Vanderbeck. (2006): "Managing Politics and Consumption in Business Improvement Districts: The Geographies of Political Activism on Burlington, Vermont's Church Street Marketplace",. *Urban Studies*, Vol. 43, nº12, pp.2261-2284.

CMT – Comisión del Mercado de Telecomunicaciones (2013): "El comercio electrónico en España batió un nuevo récord de facturación en 2012" En http://www.cmt.es/c/document_library/get_file?uuid=9f9e4075-6a70-4433-a8a1-5da85ec28146&groupId=10138

Coaffee, J. (2004): "Re-scaling regeneration. Experiences of merging area-based and city-wide partnerships in urban policy", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 17, nº5, pp.443-461.

Coca-Stefaniak, A.; Radominski, S.M and Ryczek, K. (2008a): " Urban Revitalisation and town centre management in Poland: Opportunities and challenges for the 21st century", *Journal of urban regeneration and renewal*, vol.2, nº3, pp.207-215.

Coca-Stefaniak, J.; Parker, C. y Rees, P. (2010): "Localisation as a marketing strategy for small retailers", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 38, nº. 9, pp.677-697.

Coca-Stefaniak, J.A, Stasi, F.; Codato, G; Frnco, E &Roberts, G (2008b): "Reclaiming customers through a retailer-led TCM Scheme in Italy", *Journal of Place Management and Development*, Vol.1, nºº1, pp.115-124.

Coca-Stefaniak, J.A; Parker, C; Quin, S; Rinaldi, R. & Byron, J. (2009): "Town Cewntre management models: A european perspective", *Cities*, vol, nº [Vol. 26, nº 2](#), pp.74-80.

Coen, S.E.; Ross, N.A.yTurner, S. (2008): "Without Tiendas it's a dead neighbourhood: The socio-economic importance of small trade stores in Cochabamba, Bolivia", *Cities*, nº25, pp. 327-339.

Collins, P & Fahy, F. (2011): " Culture and Creativity: A case study form the West of Ireland", *Cities*, vol 28 nº1, pp.28-35.

Comisión Europea (2001): "La gobernanza europea. Un libro Blanco" en: <http://eur-lex.europa.eu/legalcontent/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52001DC0428&qid=1396529469863&from=EN>

Comisión para el Desarrollo Urbano sostenible en la UE, (1998): "Marco de actuación para el desarrollo urbano sostenible en la Unión Europea", *Comunicación de la Comisión al Consejo, al Parlamento Europeo, al Comité Económico y Social y al Comité de las Regiones*. En <http://europa.eu.int/com/environment/urban/pdf>

Cook, I. R. (2009): "Private sector involvement in urban governance: The case of Business Improvement Districts and Town Centre Management partnerships in England", *. Geoforum*, vol.40, nº5, pp.930-940.

Cook, I.R. (2008): "Mobilising Urban Policies: The policy Transfer of US Business Improvement Districts to England and Wales", *Urban Studies*, vol. 45, nº 4, pp.773-795.

Cornejo, M. y Sala, N. (2011): "Rigor y Calidad metodológicos: un reto a la investigación Social Cualitativa". *Psicoperspectivas*, vol.10, nº2, pp. 12-34, recuperado el día 5 de marzo de 2015 de <http://www.psicoperspectivas.cl>

Cowell, M. (2013): "Bounce back or move on: Regional resilience and economic development planning", *Cities*, vol.30, nº30 , pp.212–222.

Cruz Roche, I. Y Rebollo Arévalo, A. (1995): "Actuaciones públicas para articular el sistema de distribución. Plan Marco de modernización del comercio interior", *Distribución y Consumo*, nº23, Ed. MERCASA.; Madrid; pp.46-55.

Czarniawska, B. and Solli, R. (eds) (2001): *Organizing Metropolitan Space and Discourse*. Liber AB, Sweden.

Dachevsky, M. (2001): *Urban Zapping: Ciudades, productos y marcas*. Ed. U.P.C., Barcelona.

De Nisco, A.; Riviezzo, A. & Napolitano, M.R. (2008): "The role of stakeholders in town centre management: Guidelines for identification and analysis", *Journal of Place Management and Development*, vol. 1, nº2, pp.166-176.

Diario 5 días (2013): "El comercio electrónico se dispara en España un 180% desde la crisis" en

http://cincodias.com/cincodias/2013/06/05/tecnologia/1370456214_868864.html

Díez de Castro, J. y Redondo López, C. (1996): *Administración de Empresas*. Ed. Pirámide, Madrid.

Dijk, M.P. (2006): *Managing cities in Developing Countries. The theory and Practice of urban Management*. MPG Books LTD, Bodmin, Cornwall, UK.

Dirección General de Comercio Interior Gerentes de Centros urbanos (1998): "Gerentes de Centros urbanos", Colección Estudios. Centro de Publicaciones y Documentación. Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Dixon, T. (2005): "The Role of Retailing in Urban Regeneration", *Local Economy*, vol. 20, nº 2, pp.168-182.

DOE (British Department of the Environment) (1994): *Vital and Viable Town Centres, Meeting the Challenge*. HMSO, London.

DOE (British Department of the Environment) (2007): *Vital And Viable. A Good Practice Guide For Breathing. New Life Into Cities And Towns*. HMSO, London.

Dokmeci, V.; Yazgi, B. Ozus, E. (2005): "Informal retailing in a global age: The growth of periodic markets in Istanbul, 1980-2002", *Cities*, Vol. 23, nº 1, pp.44-55.

Donaghy, M, Findlay, A; Sparks, L. (2013): "The evaluation of Business Improvement Districts: Questions and issues from Scottish experience" *Local Economy*, vol. 28, nº5, pp. 471-487.

du Toit, L; Cerin, E; Leslie, E y Owen, N; (2007): "Does Walking in the Neighbourhood Enhance Local Sociability?", *Urban Studies*, vol. 44; nº 9, pp.1.677-1.695.

Dueñas Sansón, D.G. (2009): "Autoevaluación del liderazgo transformacional basado en las competencias del equipo directivo de la primaria lasallista Colegio Gerardo Monier para el ciclo escolar 2009-2010" *Revista del Centro de Investigación de La universidad de La Salle*, México, vol. 8, nº 32, pp.81-97, en <http://www.redalyc.org/pdf/342/34213107006.pdf>.

Dunleavy, P.; Margetts, H.; Bastow, S. and Tinkler, J. (2006): "New public management is dead, long live digital-era governance", *Journal of Public Administration Research and Theory*, vol. 16, pp.467-494.

Eisenhardt, K. M. (1989): "Building Theories from Case Study Research", *Academy of Management Review*, Vol. 14, nº 4, pp. 532-550.

Elizagarate Gutierrez, V; Mediano Serrano, L. y Saez Vegas, L (2010): "Aproximación a la orientación al mercado desde la perspectiva de las ciudades españolas", *Revista de Dirección y Administración de Empresas*. nº 17, pp. 9-32.

Elizagarate, V. (2003): *Marketing de ciudades*, Ed ESIC, Madrid.

Elizagarate, V. (2008): *Marketing de ciudades. Estrategias para el desarrollo de ciudades atractivas y competitivas en un mundo global*. Ed ESIC, Madrid.

Elizagarate, V. y Zorrilla, P. (2004): El Comercio Urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. Guipúzcoa: Un caso de centro comercial abierto en red", *Distribución y Consumo*, nº78, pp.101-11.

Elizagarate, V. y Zorrilla, P.(2008a): "Plan de marketing estratégico para el comercio del área urbana del municipio de Orio" Proyecto universidad empresa financiado por el ayuntamiento de Orio

Elizagarate, V. y Zorrilla, P. (2008b): "Plan de marketing para el Comercio de Zumaia" proyecto universidad empresa financiado por Ayuntamiento de Zumaia;

Elizagarate, V. y Zorrilla, P. (2008c): "Análisis de la estructura del comercio de Galdakao. Diagnóstico y propuestas de acción" proyecto universidad empresa financiado por el ayuntamiento de Galdakao.

Elizagarate, V. y Zorrilla, P. (2009): "Elaboración del Plan de Adaptación del Comercio Vasco 2009-2015. Actuaciones e Instrumentos", Proyecto universidad empresa, financiado por LKS, S.COOP.;

Erakovich, R. and Anderson, T. (2013): "Cross-sector collaboration: management decision and change Model", *International Journal of Public Sector Management*, vol. 26, nº2, pp.163- 173.

Esteban, M.S (2000): *Bilbao, luces y sombras del titanio. El proceso de regeneración del Bilbao metropolitano*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco.

Estébanez Alvarez, J. (1991): *Las ciudades: morfología y estructura*, Ed. Síntesis, Madrid.

Ezquiaga, J.M. (1999): "Comercio y planteamiento urbano. Recomendaciones para la ordenación de las actividades comerciales en el planeamiento municipal", Dirección General de Comercio Interior, Ministerio de Economía y Hacienda, Madrid.

Fernández Güell, J.M. (1997): *Planificación estratégica de ciudades*. Gustavo Gili, S.A., Barcelona.

Fernández Ríos, M. y Sánchez García, J.C (1997): *Manual de prácticas de psicología Organizacional*, Ed. Amarú, Salamanca.

Fernández Pirla, J.M. (1974): *Teoría Económica de la Contabilidad: introducción contable al estudio de la Economía*, ICE, Madrid

Foley, P. and Martin, S. (2000): "A new deal for the community? Public participation in regeneration and local service delivery", *Policy & Politics*, vol. 28, nº4, pp.479-491.

Fong, C. (2005): "El estudio de casos en la investigación de la ventaja competitiva: criterios a evaluar", *Papers Proceedings*, XIX congreso nacional XV congreso hispano-francés AEDEM, Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo, México, pp. 406-421.

Fong, C.(2008):" El Estudio de Casos en la preparación de Tesis de Posgrado en el ámbito de la PYME"· *Papers Proceeding en el XXII Congreso Anual de AEDEM*, Salamanca.

Ford, K. (2010): *The trouble with city planning; What New Orleans can teach us*. New Haven, CT; Yale University Press.

Ford, L. & Green, M (2012): "New development: Making partnerships work—a local politician's guide to leadership" *Public Money & Management*, vol, 32, n4, pp. 315-319

Forsberg, H.; Medway, D. y Warnaby, G. (1999): "Town centre management by co-operation. Evidence from Sweden", *Cities*, vol. 16, nº 5, pp.315-322.

Frechosos Remiro, J. and Villarejo Galende, H. (2011): Town Centre management at a rossroad in central Spain: Organisational challenges and the way to BIDs", *Journal of Town & City Management*, vol. 2, nº2, pp.117-131.

Friedmann, R. (2003): "La Gestión Pública en el Siglo XXI. Anticipando los Cambios que Vienen. Hacia un Sector Público Inteligente y en Constante Aprendizaje". *Documentos de Facultad*. Instituto de Estudios y Gestión Pública de la Facultad de Ciencias Políticas y Administración Pública de la Universidad Central de Chile en [http://www.uazuay.edu.ec/estudios/com_exterior/etica_profesional/VII La gestion publica en el siglo XXI.pdf](http://www.uazuay.edu.ec/estudios/com_exterior/etica_profesional/VII_La_gestion_publica_en_el_siglo_XXI.pdf)

Fuente, M.J. (2000): "Diccionario de Historia Urbana y Urbanismo. El lenguaje de la ciudad en el tiempo", *Colección Monografías*. Departamento de Humanidades, comunicación y documentación. Universidad Carlos III de Madrid.

Galán Martínez, J.I.; Van Veggel, B.; Rodríguez-Avial, L.; Alejandro Escribano, A.; Tarragó, M. (1998): "Los centros Comerciales y su tecnología al servicio del desarrollo urbano", *Conclusiones 6º Congreso de Centros Comerciales*,

Galán Martínez, J.I.; Van Veggel, B.; Rodríguez Avial, L.; Alejandro Escribano, A. y Tarragó, M. (1998): "Los centros Comerciales y su tecnología al servicio del desarrollo urbano", *Conclusiones 6º Congreso de Centros Comerciales*, A Coruña.

Galán, J. L. (2006): "Metodología de la Economía de la Empresa: algunas nociones". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 12, nº 3, pp. 13-27.

Gamir, E. (1997): "Ciudad y Comercio", *Distribución y Consumo*, nº. 34, pp.38-39.

García Escalona, E. (1997): "Espacio central y actividad comercial", *Distribución y Consumo*, nº34, pp. 11-21.

García Merino, J.D.; Peña Cerezo, M.A. y Rodríguez Castellanos, A. (2007): "Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en la Economía de los Negocios. ¿Es una metodología irreconciliable?" *Econoquantum*, vol. 3, nº2, pp. 117-150

García-Tenorio Ronda, J. (coordinador); García Merino, Mª Teresa; Pérez Rodríguez, M.J.; Sánchez Quirós, I. y Santos Álvarez, M.V. (2006): *Organización y Dirección de Empresas*. Thompson, Madrid.

Gilboa, S. y Herstein, R (2012): "Place status, place loyalty and well being: an exploratory investigation of Israeli residents", *Journal of Place Management and Development*, vol. 5 nº. 2, pp.141-157.

Gomes, R.C and De Oliveira Miranda Gomes, L (2009): "Depicting the arena in which Brazilian local government authorities make decisions. What is the role of stekeholders?", *International Journaal of Public Sector Management*, vol. 22, n.2, pp.76-90.

Gómez Rodríguez, P. M. (2003) "La gestión de marketing de ciudades y áreas metropolitanas: de la orientación al producto a la orientación al marketing", *Cuadernos de Gestión*, vol 3, nº1 y 2, pp.11-25.

Gómez Rodríguez, P.M. (2001): Marketing de ciudades. Una propuesta para la integración de la participación ciudadana en la planificación estratégica de las ciudades. Tesis Doctoral no publicada. Universidad del País Vasco / Euskal Herriko Unibertsitatea.

Goodman, R. y Coote, M. (2008): "Sustainable Urban Form and the Shopping Centre: An Investigation of Activity Centres in Melbourne's Growth Areas", *Urban Policy and Research*, vol. 25, nº. 1, pp. 39-61.

Goodson, J.R., McGee, G.W. y Cashman, J.F. (1989). "Situational Leadership Theory. A test of leadership prescriptions" *Group & Organization Studies*, 14 (4), 446-461.

Graeff, C.L. (1983). "The Situational Leadership Theory: a critical view." *Academy of Management Review*, 8, nº2, pp. 285-291.

Grant, J. & Perrott, K. (2011): "Where Is the Café? The Challenge of Making Retail Uses Viable in Mixed-use Suburban Developments" *Urban Studies*, vol.48, nº1, pp.177-195

Greene, S. (1992): "Cityshape Communicating and Evaluating Community Design" *Journal of the American Planning Association*, vol. 58, nº2, pp.177-189.

Gutierrez Puebla, J. (1986): "La ciudad y la organización regional", *Cuadernos de Estudio, Serie Geografía*, nº14.

Guy, C. (1994): *The retail Development Process. Location, Property and Planning*. Routledge, London.

Hall, P. (1965): *Las ciudades y sus problemas*. Ed. Guadarrama, Madrid.

Hambleton, R. K and Gumpèrt, R. (1982): "The Validity of Hersey and Blanchard's Theory of Leader Effectiveness" *Group & Organization Management* , nº7, pp. 225-242

Hanan, H. (2012): "Pedestrian ways, informalities and urban spectacles", *Social and Behavioral Sciences*, vol.36, pp.421 – 430.

Hanson, K.J. (2009): "The path to regional competitiveness. Business-civic leadership and geoeconomics in metropolitan Philadelphia", *International Journal of Public Sector Management*, vol.22, nº3, pp. 210-220.

Harper, C. (2000):"Planificación: Base de la gestión anticipatoria", *Harvard Deusto Business Review*, nº 98, Septiembre-Octubre.

Hastings, A (1999): "Analysing Power Relations in Partnerships: Is there a Role for Discourse Analysis?", *Urban Studies*, vol. 36, nº 1, pp.91-106.

Hastings, A. (1996): "Unravelling the Process of 'Partnership' in Urban Regeneration Policy", *Urban Studies*, vol.33, nº2, pp.253-268.

Hayes, N (2002): *Dirección de Equipos de Trabajo. Una Estrategia para el éxito*. Ed Thompson, Madrid.

Healey, P. (1992): "Planning through debate". *Town Planning Review*, nº 63, pp.143-162.

Hemphill,L.; McGreal, S.; Berry, J. And Watson, S. (2006): "Leadership, Power and Multisector Urban Regeneration Partnership", *Urban Studies*, vol. 43, nº1, pp.59-80.

Hernández Mogollón, R & Díaz Casero J.C (2010): "Método del caso y generación del conocimiento" *Actas XX Jornadas Luso Españolas de gestión Científica*, Setúbal (Portugal)

Hernando Rica, A. (1986): *Hacia un mundo de ciudades. El proceso de urbanización*. Ed. Cincel S.A. Madrid.

Hersey, P. and Blanchard, K. (1982): *Management of organizational behavior*. Ed Prentice Hall.

Hersey, P. and Blanchard, K. (1988): *Management of organizational behavior*. Ed. Prentice-Hall.

Hersey, P.; Blanchard, K. and Johnson, D.E (2001): *Management of organizational behaviour. Leading Human Resources*. Ed. Prentice-Hall.

Hervé-Van Driessche, K (2001): "Parthenay, the digital town: myth or reality?", *Telematics and informatics*, vol 18, n°1, pp.5-15.

Hospers, G.J (2010): "Making sense of place: from cold to warm city marketing" *Journal of Place Management and Development*, vol. 3, n°3, pp.182-193.

Houghton, J. (2013): "Entanglement: The Negotiation of Urban Development Imperatives in Durban's Public-Private Partnerships", *Urban Studies*, vol. 50, n° 13, pp. 2791-2808.

Houstou Jr., L.O (2003): *Business Improvement Districts* (2nd edition). Urban Land Institute-International Downtown Association, Washington.

Hoyt, L. and Gopal-Agge, D. (2007): "The Business Improvement District Model: A Balanced Review of Contemporary Debates", *Geography Compass*, vol.1, n°4, pages 946-958,

Huemer, L. (2014): "Creating cooperative advantage: The roles of identification, trust and time", *Industrial Marketing Management*, vol. 43, n°4, pp.564-572.

INE (2013), en <http://www.ine.es/daco/daco42/cne00/pib0012.xls>

INE (2013), en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft35%2Fp008&file=inebase&L=0>

INE (2014) en: <http://www.ine.es/jaxiT3/Tabla.htm?t=2911>

Jacobs, J. (1961): *Muerte y vida de las grandes ciudades*. Edicions 62 s/a. Barcelona.

Jacobs, J. (1975): *La Economía de las ciudades*. Ediciones Península, Madrid.

Jacobson, C & Ok Choi, S. (2008): "Success factors: Public works and public-private partnerships", *International Journal of Public Sector Management*, vol.21,nº 6, pp.637-657.

Judd, Bruce (2000): "Urban design and historic preservation in Pasadena" en <http://www.ci.pasadena.ca.us/mayor/JuddSummary.asp>

Kaivani, R; Parsa, A. y Mc.Greal, S. (2002): "Institutions and urban change in Globalising World", *Cities*, vol.19, nº 3, pp.183-193.

Kavaratzis, M. and Ashworth, G. (2008): "Place marketing: how did we get here and where are we going?", *Journal of Place Management and Development*, vol.1, nº 2, 8; pp.150-165.

Kavaratzis, M. and Ashworth, G.J. (2006) "Partners in coffeeshops, canals and comerce: Marketing the city of Amsterdam", *Cities*, vol. 24, nº1, pp.16-25.

Kernaghan, K. (1993): "Partenership and Public Administration: Conceptual and practical considerations" *Canadian Public Administration*, vol. 36, nº1, pp. 55-76.

Kingsley D. (1976): *La Ciudad. Su origen, crecimiento e impacto en el hombre*. Hermann Blume Ediciones, Madrid

Kirby, A. (2002): "Do cities have a purpose?", *Cities*, vol. 19, nº6, pp.371-372.

Kjaer, L. co-edited: Abrahamson, P. and Raynard, P. (2003): *Local partnerships in Europe. An action research project*. Ed. The Copenhagen Centre, Copenhagen.

Klijn, E-H and Teisman, G.R. (2003): "Institutional and Strategic <barriers to Public-Private Partnership: An Analysis of Dutch Cases", *Public Money & Management*, vol.23, nº3, pp. 137-146.

Kohli,, A.K and Jaworski, B. J. (1990): "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54,nº 2, pp.1-18.

Kresl, P and Singh, B. (1999): "Competitiveness and the Urban Economy: Twenty-four large US Metropolitan Areas", *Urban Studies*, vol. 36, nº 5-6, pp.1.017-1.027".

Kresl, P and Singh, B. (2012): "Urban Competitiveness and US Metropolitan Centres", *Urban Studies*, vol. 49, nº2, pp. 239-254.

Kresl, P.K. and Gappert, G. (1995): "North American Cities and the global economy. Challenges and opportunities. The Determinants of Urban competitiveness: A Survey", *Urban affairs annual review*, nº44, pp. 45-68.

Kreutz, S (2009): "Urban improvement Districts in Germany: new legal instruments for joint proprietor activities in area development", *Journal of urban regeneration and renewal*, vol, 2, nº4, pp.304-317

Lacoursiere, R.B. (1980): *The life cycle of groups: group developmental stage theory*. Ed. Human Service Press. New York.

Lazzeretti, L. (2012): "The resurgence of the societal function of cultural heritage. An introduction", *City, Culture and Society*, vol.3, nº4, pp. 229-233.

Ledrut, R. (1974): "Sociología urbana". *Colección Nuevo Urbanismo* Instituto de Estudios de Administración Local. Madrid.

Lever, W.F. (1999): "Competitive Cities in Europe", *Urban Studies*, vol. 36, nº5-6, pp.1.029-1.044.

Lever, W.F. y Turok, I. (1999): "Competitive cities: Introduction to the Review", *Urban Studies*, vol.36, nº5-6, pp.791-793.

Lichfield, D. (2010): "Integrated Planning for urban regeneration: The Dynamic Planning approach", *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, vol. 3, nº 4, pp.415-421.

Llarch, E. y Matheu, J. (2000): "Fomento del Comercio Urbano. Experiencias en materia de dinamización en centros urbanos de barrios y ciudades medias del área de Barcelona", *GAPP, Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, nº19, pp.109-118.

Lockwood, J.I. (1996): "Whats Happening in our Town Centres?":A survey of 46 Town Centres considering trading conditions and the impact of town centre management, between 1990-1995", *National Reports Collection*, jul. 1996

López Camps, J., Gadea Carrera, A. (1995): *Servir al ciudadano. Gestión de la calidad en la Administración Pública*, Ed. 2000, Barcelona.

Lopilato, L. (2003): *Main Street*, United Press of America, Baltimore, MD.(este no he leído el original está citado en Padilla(2009).

Lorentzen, A & Jahn Hansen, C. (2009): "The Role and Transformation of the City in the Experience Economy: Identifying and Exploring Research Challenges", *European Planning Studies*, vol. 17, nº 6, pp.817-827.

Lorentzen, A. (2009): "Cities in the experience Economy", *European Planning Studies*, vol,17, nº6, pp. 829-844.

Lowe, J.S (2008): "Limitations of community development partnerships: Cleveland Ohio and Neighborhood Progress Inc. " *Cities*, vol.25, nº1, pp.37-44

Luque- Martínez, T. y Muñoz-Leiva, F. (2005): " City benchmarking: A methodological proposal referring specifically to Granada", *Cities*, vol. 22, nº 6, p.411-423.

Manito, F (2006): "Cultura y estrategia de ciudad. La centralidad del sector cultural en la agenda local" PEU, 4, Centro Iberoamericano de desarrollo estratégico urbano CIDEU, en <http://www.agenda21culture.net>

Marrero, J. L. (1999): Comercio y ciudad: una nueva relación. comprar y vivir en el siglo XXI", *Distribución y consumo*, nº46, pp.120-127.

Marrero, J.L. (1996): "Apuntes para una política de comercio interior" *Distribución y Consumo*, nº29, pp.123-129.

Martínez Carazo, P (2006): "El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica" *Pensamiento y gestión*, nº209, pp.165-193

Martínez, M.E. y Polo, Y. (1993): "Perfil de los empleados y formación comercial" *Distribución y Consumo*, nº9, Abril-Mayo.

Maxwell, J. A. (1998): "Designing a Qualitative Study" en Bickman, L. y Rog, D. J. (eds.): *Handbook of Applied Social Research Methods*, Sage Publications, Thousand Oaks, pp. 69-100.

McCall, S. (1975): "Quality of life", *Social Indicators Research*, vol.2, nº2, pp.229-248.

McWilliams, C (2013): "Planning for the community? The early experiences of the implementation of Edinburgh City Council's Community Plan", *Local Economy*, vol.28, nº 5, pp.512-524

Md marketingdirecto.com (2013): "Perspectivas para el comercio en 2013: multicanal, datos, mobile y cartera digital marcarán las pautas" en <http://www.marketingdirecto.com/especiales/recopilatorios-2012-tendencias-2013/perspectivas-para-el-comercio-en-2013-multicanal-datos-mobile-y-cartera-digital-marcaran-las-pautas/>

Medway, D.; Alexander, A.; Bennison, D.and Warnaby, G. (1999): "Retailers' financial support for town centre management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol,27. Nº6, pp.246-255.

Medway, D.; Warnaby, G.; Bennison, D. and Alexander, A.(2000): "Reasons for retailers' s involvement in town centre management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.28, nº8, pp.368-378.

Miles, S. (2005): "'Our Tyne': Iconic Regeneration and the Revitalisation of Identity in NewcastleGateshead", *Urban Studies*, vol. 42, nº 5-6, pp.913-926.

Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (2008): "La distribución comercial en España, 2007", *Boletín Económico del ICE, Información Comercial Española*, nº 2941, pp.29-262.

Mitchell, A. y Kirkup, M. (2003): "Retail development and urban regeneration: a case study of Castle Vale", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.31, nº 9, pp.451-458.

Molina Collado, A. (2002): "Los servicios y las actividades comercial y turística en ciudades históricas españolas. El caso de Toledo", *Distribución y Consumo*, nº 61, pp.39-49.

Molinillo Jiménez, S. (2001): " Centros comerciales de área urbana. Estudio de las principales experiencias extranjeras", *Distribución y consumo*, nº56, pp.27-45.

Molinillo Jiménez, S. (2002): *Centros Comerciales de Área Urbana*. ESIC Madrid

Molinillo Jiménez, S.; Parra Guerrero, F. (2001): "Análisis del compromiso del comerciante minorista por la revitalización de un área urbana: asociacionismo global." *Actas del XIII Encuentros de Marketing*, Málaga, pp.263-284

Moreno, C. (2010): "Tecnología e Innovación en el Comercio Minorista" Jornadas organizadas por Tecnalía en Zamudio,Bizkaia, 3 de noviembre de 2010.

Munizaga Vigil, G. (1999): *Las ciudades y su historia. Una aproximación*. Alfaomega grupo editor, México.

Murray, C. (2002): *"Making sense of place. New approaches to place marketing"*. Ed. Comedia, UK.

Murtagh, B. (1999): "Listening to the Communities: Locality Research and Planning", *Urban Studies*, vol.36, nº7, pp.1181-1193.

Nag, R.; Hambrick, D.C, and Chen, M.J. (2007): "What is Strategic Management, really? Inductive derivation of a consensus definition of the field", *Strategic Management Journal*, vol.28, pp.935–955.

Narver, J. C and Slater, S.F (1990): "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability " *Journal of Marketing*, vol.54, nº 4, pp.20-35.

Noreña, A.L.; Alcaraz-Moreno, N; Rojas, J.G. y Rebolledo-Malpica, D. (2012): Aplicabilidad de los criterios de rigor y éticos en la investigación cualitativa" *Aquichan*, vol.12, nº3, pp.263-274

Nyseth, T y Sognaes, J. (2013): "Preservation of old towns in Norway; Heritage discourses, community processes and the new cultural economy", *Cities*, vol.31, pp.69-75.

Oldenburg, R. (2003): *The Third place*. Encyclopedia of Community Great Barrington Ed., Massachusets.

Owen, Adrian A.(1998): "La gerencia Integral del Comercio y la Ciudad. El Papel del Town Centre Management", *6º Congreso de Centros Comerciales*, A Coruña, 8-10 de julio.

Paddison, A. (2003): "Town Centre management (TCM) a case study of Achmore". *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 31, nº 12, pp.618-627.

Padilla, C y Eastlick, M.A. (2009): "Exploring urban Retailing and CBD revitalization strategies", *International Journal of Retail& Distribution Management*, vol. 37, nº1, pp.7-23.

Pal, J. and Sanders, E. (1997): "Measuring the effectiveness of town centre management schemes: an exploratory framework", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.25, nº 2, pp.70-77.

Paniagua Mazorra, A. y Tarancón Rico, O. (1991): "Decadencia y recuperación de áreas centrales urbanas: El caso de Londres", *Ciudad y Territorio*, nº4, pp.323-337.

Parra Guerrero, F; González Robles, E.; Molinillo Jiménez, S. (1998): "Análisis del Comercio Tradicional" *Actas del XII Congreso Hispano Luso de AEDEM*, Málaga, pp. 1.213-1.220.

Pascual Esteve, J. M. (2005): "Como enfrentar los nuevos problemas sociales en relación a los desafíos de la gestión pública-privada: El gobierno en red o Gobernanza" en <http://www.gobernabilidad.cl>

Pascual Esteve, J.M. (2002): "La gestión estratégica de las ciudades. Un instrumento para gobernar las ciudades en la era info-global", Junta de Andalucía. Sevilla.

Pascual i Esteve, J.M. (1999): *La Estrategia de las ciudades. Los planes estratégicos como instrumento: métodos, técnicas y buenas prácticas*. Diputación de Barcelona, Barcelona.

Patton, M. (1990): *Qualitative evaluation and research methods*. Sage Publications. Newbury Park, CA.

Pérez Gorostiaga, E. (2009): *Curso de introducción a la Economía de la Empresa*. Ed Universitaria Ramón Areces, Madrid.

Pérez, M. (1998): "Rehabilitación y revitalización urbana comercial. Experiencias europeas", *6º Congreso Español de Centros Comerciales*. A Coruña, 8-10 de Julio, pp.67-69.

Pettigrew, A.M (2001): "Management Research After Modernism" *British Journal of Management*, vol. 12, Special Issue, pp. S62-S70

Peyroux, E; Pütz, R. and Glasze, G. (2012): "Business Improvement Districts (BIDs): the internationalization and contextualization of travelling concept", *European Urban and Regional Studies*, vol. 19, nº2, pp.111 -120.

Pirenne, H. (1970): *Las ciudades medievales*. 2ª Ed. Original de 1922, Ediciones 3, Buenos Aires.

Polit, D.F. and Beck, C.T. (2010): " Generalization in quantitative and qualitative research: Myths and strategies" *International Journal Of Nursing Studies*, vol.47, nº11, pp. 1451-1458.

Poortman C.L y Schildkamp, K (2012): "Alternative quality standards in qualitative research?" *Quality & Quantity*, vol 46, nº3, pp.1727-1751

Porter (1991): *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Plaza y Jané Editores, S.A. (Barcelona) Traducido por Aparicio Martín, R.

Porter, M (1995): "The competitive Advantage of the Inner City", *Harvard Business Review*, vol. 73, nº 3, pp.55-71.

Praharsi, Y; Wee, H-M.; Sukwadi, R. and Padilan, M. (2014): "Small-independent retailers Vs. organized retailers: An empirical study in Indonesian economics of services industries", *Journal of retailing and consumer services*, vol.21, nº2 pp.108-117.

Precedo Ledo, A. (1990): *La Red Urbana*. Ed. Síntesis, Madrid.

Precedo Ledo, A. (2004): *Nuevas realidades territoriales para el siglo XXI. Desarrollo local, identidad territorial y ciudad difusa*. Ed. Síntesis, Madrid.

Prezza, M. y Costantini, S. (1998): "Sense of Community and Life Satisfaction: Investigation in Three Different Territorial Contexts", *Journal of Community & Applied Social Psychology*, vol. 8, nº3, pp. 181-194.

Quinn, B. (2005): "Arts Festivals and the City", *Urban Studies*, vol. 42, nº5-6, pp.927-943

Rae, A. (2013): "English urban policy and the return to the city: A decade of growth", *Cities*, 32, pp.94-101.

RAE: en <http://lema.rae.es/drae>

Ramin Kaivani, A.P. and Mc.Greal, S (2002): "Institutions and urban change in Globalising World" *Cities*, vol.19, nº 3, pp.183-193

Ramió, C. (2009): *La Colaboración público privada y la creación de valor público*. Colección Estudios, Serie Gobierno Local. Diputación de Barcelona.

Ravenscroft, N. (2000): "The Vitality and Viability of Town Centres", *Urban Studies*, vol. 37, nº 13, pp.2533–2549.

Rebollo, A. (1993): "Necesidad y oportunidad de la formación en distribución comercial", *Distribución y Consumo*, nº9, Abril-Mayo.

Rebollo, A; Casares Ripol, J. (2006): "Los mercados minoristas como valor de las ciudades", *Distribución y Consumo*, nº 84, pp. 25-31.

Rhodes, J., Tyler, P. and Brennan, A. (2003): "New developments in area-based initiatives in England: the experience of the single regeneration budget", *Urban Studies*, vol.40, nº8, pp.1399–1426.

Riege, A.M (2003): "Validity and reliability test in case study research: a literature with "hands on" applications for each research phase" *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol.6, nº2, pp.75-86

Río Fernandes, J. and Chamusca, P. (2014): "Urban policies, planning and retail resilience", *Cities*, vol.36, pp. 170-177.

Robbins, S.P and Judge, T.A. (2013): *Comportamiento Organizacional*. Person. Mexico.

Robbins, S.P. and Judge, T.A (2010): *Introducción al Comportamiento Organizativo*" Pearson, Madrid.

Robbins, S.P.; Decenzo, D.A and Coulter, M. (2013): *Fundamentos de Administración*. Pearson, Mexico.

Robinson, F. & Shaw K. (2001): "Regeneration partnerships, 'community' and governance in the North East of England" *Notern Economic Review*, nº31, pp. 4-19.

Robles, J.I. (2008): "Comercio Urbano en Espacios metropolitanos", *Distribución y Consumo*, nº101, pp.19-31.

Rodríguez Castellanos, A; García Merino, J.D.; Peña Cerezo, M.A (2005): "La metodología Científica en Economía de la Empresa en la actualidad". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 11, nº 2, pp. 143-162.

Rogerson. R. (1999): "Quality of Life and City Competitiveness", *Urban Studies*, vol.36, nº5-6, pp.969-985.

Rosnow, R.L and Fine, G.A (1976): *Rumor and Gossip: The Social Psychology of Hearsay*. Ed. Elseiver, New York

Rovira Lara, A; Forés Marzá, D. y Hernández Samper, C. (2012): *Gestión innovadora de centros comerciales urbanos. Modelos y Experiencias*. Ed Trea, S.L.,Gijón.

Ruffin, F.A (2008): "Professionalizing business district management for the twenty- first century", *Journal of place Management and Development*, Vol,1, nº1, pp.29-45.

Ryu. J.S. y Swinney, J. (2012): "Aligning business owners for a successful downtown brand" *Journal of Place Management and Development*, vol. 5, nº. 2, pp. 102-118

Sainz de Vicuña Ancín, J. M. (1999): *Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio*, Ed. ESIC, Madrid.

Sáez, L and Periañez, I (2015): "Benchmarking urban competitiveness in Europe to attract investment" *Cities*, nº48, pp. 76–85.

Sánchez Armas, T. (2007): "Parámetros y variables de una zona comercial abierta", *II Congreso Regional de Asociaciones de Comercio y gerentes de Zonas Comerciales Abiertas*, Canarias, 29 de Noviembre.

Sánchez Santa-Bárbara, E (2000): "Teoría del liderazgo situacional en la Administración local: validez del modelo" *Psicothema vol. 12, nº 3, pp. 435-439*.

Sánchez del Río, R. (2011) " Nuevos y clásicos entornos comerciales: una carrera global de éxitos y obstáculos no compartidos", *Distribución y Consumo*, nº112, pp.16-33.

Sassen, S. (2013): "When the center no longer holds: Cities as frontier zones" *Cities*, vol. 34, pp. 67–70.

Sepe, M (2010): " Liveability, quality and place identity in the contemporary city: How to monitor and mitigate the impact of globalization on urban spaces" *Journal of Place Management and Development*, vol.3, nº3, pp. 221-246.

Singhal, S.; McGreal, S. y Berry, J. (2013): "Application of a hierarchical model for city competitiveness in cities of India", *Cities*, vol. 31, pp.114 -122.

Skinner, H. (2010): "The emergence and development of place marketing's confused identity", *Journal of Marketing Management*, vol.24, nº9-10, pp.915-928.

Slater, S.F and Narver, J.C.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*; vol. 59, nº 3, pp. 63-74.

Soh, E.Y. y Yuen, B. (2005): "Government-aided participation in planning Singapore", *Cities*, vol.23, nº1, pp.30-43.

Soldevilla, E. (1995): "Metodología de investigación de la Economía de la Empresa" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.1, nº2, pp.13-33

Spicker, P. (2012): "Leadership": a perniciously vague concept", *International Journal of Public Sector Management*, vol.25 nº.1, pp.34-47.

Stewart, K. (2006): "Designing good urban governance indicators: The importance of citizen participation and its evaluation in Greater Vancouver" *Cities*, vol. 23, nº3, pp. 196-204.

Stoner, J.A.F; Freeman, R.E. and Gilbert, Jr. D.(1996): "*Administración*" Ed. Prentice Hall México.

Suárez Pandiello, J. (coordinador); Bosch Roca, N; Pedraja Chaparro, F; Rubio Guerreño, J.J. y Utrilla de la Hoz, A. (2008): "*La financiación local en España: Radiografía del Presente y Propuesta de futuro*" en <http://www.femp.es/files/566-578-archivo/HACIENDAS%20LOCALES%20RADIOGRAFIA.pdf>

Summer, C. E., Bettis, R. A., Duhaime, I. H., Grant, J. H., Hambrick, D. C., Snow, C. C. y Zeithaml, C. P. (1990): "Doctoral Education in the Field of Business Policy and Strategy" *Journal of Management*, Vol. 16, nº 2, pp. 361-398.

Swope, C. (2007): "The Retail Chase. Cities will do almost anything to land the store of their dreams", *Governing.com* en <http://www.governing.com/topics/economic-dev/The-Retail-Chase.html>

Tartaglia, S. (2013): "Different Predictors of Quality of Life in Urban Environment", *Social Indicators Research*, vol.113, nº3, pp.1.045-1.053.

Terán, M. (1951): *Habitat Rural. Problemas de método y representación cartográfica*. Ed. El Noticiero.

Tessi M (2008): "Qué hacemos cuando hacemos comunicación Interna" en <http://www.manueltessi.com/articulos>

Thomas, C.J; Bromley, R.F. (2003): "Retail revitalization and small town centres: the contribution of shopping linkages", *Applied Geography*, nº23, pp.47-71.

Tiesdell, S. (1998): City Centre management and safer city centres: approaches in Coventry and Nottingham", *Cities*, vol.15, nº 2, pp.85-103.

TOCEMA (Town Centre Management Europe): "Vision & Strategic in Town Centre Management" en <http://www.tocema-europe.com/dbfiles/toolkit-english-file3.pdf>

Toit, L.; Cerin, E.; Leslie, E. y Owen, N. (2007): "Does Walking in the Neighbourhood Enhance Local Sociability?", *Urban Studies*, vol.44; nº 9, pp.1677-1695.

Tomalin, C. y Pal, J. (1994): "Local Authority Responses to Retail Change. The Case for Town Centre Management", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 22, nº6, pp.51-56.

Thomas, E. and Magilvy, J. (2011): "Qualitative Rigor or Research Validity in Qualitative Research" *Journal for Specialists in Pediatric Nursing*, vol. 16, nº2, pp.151-155.

URBED (Urban and Economic Development Group) (1994): *Vital and Viable town centres: meeting the challenge*, London, , HMSO.

Urry, J. (1990): *"The Tourist Gaze"* SAGE Publications Ltd., London.

Van den Berg, L and Braun, E. (1999): "Urban Competitiveness, Marketing and the need for Organising Capacity", *Urban Studies*, vol.36, nº5-6, pp.987-999.

Van der Kraben, E. (2009): Retail Development in The Netherlands: Evaluating the effect of radical changes in planning Policy", *European Planning Studies*, vol.17, nº 7, pp.1029-1048.

Varela González, J.A. (2008): "Mercados Municipales. Factores clave de la competitividad", *Distribución y Consumo*, nº 97, pp.71-87.

Vázquez Burguete, J.L; Galán Placer, J.L.; Gutiérrez Rodríguez, P. (2000): ""El marketing interno en la gestión pública: aplicabilidad en las Administraciones

Públicas locales", *XIV Congreso Nacional y X Hispano-Francés de AEDEM*, Jaén (pp. 251-262).

Vega Villa, C y Zavala Villalón, G. (2004): "Adaptación del cuestionario multifactorial de Liderazgo (MLQ Forma 5XCorta de B. Bass y B. Avolio al contexto organizacional chileno". *Memoria para optar al título de psicólogo*. Universidad de Chile. Facultad de Ciencias Sociales. Departamento de Psicología en http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf

Vegara, A. (2011): Jornada "El comercio en Espacios Urbanos" celebrada en Bilbao el 29 de Noviembre.

Vegara, A.; De las Rivas, J.L. (2004): *Territorios inteligentes*. Ed. Fundación Metrópoli, Madrid.

Villarejo Galende, H. (2010): "Privatizando las calles. El BID Bang" en Viladevali i Guasch, M & Castrillo Romón, M., *Espacio Público en la ciudad Contemporánea. Perspectivas y críticas sobre su gestión, su patrimonialización y su proyecto*, pp. 51-73. Valladolid.

Villarejo Galende, H. (2015): "¿Business Improvement Districts en España? Una nueva forma de colaboración público-privada en el ámbito local" *Régimen Local*, nº7, pp.51-67

Villarreal Larrinaga O. (2008): "El caso de CIE Automotive. El crecimiento de un grupo empresarial mediante la internacionalización" *Ekonomiaz* n.º 68, 2.º cuatrimestre, pp. 230-268

Villarreal Larrinaga, O & Landeta Rodríguez, J. (2010): "El Estudio de Casos como metodología de investigación científica de Economía de la Empresa y Dirección Estratégica" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 16, nº3, pp.31-52, Madrid.

Villarreal Larrinaga, O. (2007): "La estrategia de Internacionalización de la Empresa. Un estudio de casos de multinacionales vascas" Tesis doctoral no publicada. Premio Extraordinario 2009.

Villarreal Larrinaga, O. (2011): "Thematic case studies: integration within teaching and research, building bridges between the academic world, companies and public institutions, *International Journal of Case Method Research & Application*, Vol. XXIII, nº 2, pp. 86-100.

Villarreal, O. y López de Guereño, A.(2014): "El uso del método del caso desde el punto de vista del alumnado". *Conferencia impartida en el IX Congreso Anual de la Asociación latinoamericana de Casos (ALAC)*. Bilbao, junio 2014.

Villarreal, O; Calvo, N. (2015): "From the Triple Helix model to the Global Open Innovation model: A case study based on international cooperation for innovation in Dominican Republic" *Journal of Engineering and Technology Management*, vol.35, pp. 71–92.

Villasante, T. (1995): *Las Democracias participativas*. Ed. Hoac, Madrid.

Villasante, T. (2000): "¿Cómo hacer sustentables las ciudades?" en <http://habitat.aq.upm.es/bv/agbd10.html>

Wagner III, J.A y Hollenbeck, J.R. (2004): *Comportamiento Organizativo. Consiguiendo la ventaja competitiva*. Ed. Thompson, Madrid.

Walby, K and Hier, S. (2013): "Business Improvement Associations and Public Area Video Surveillance in Canadian Cities", *Urban Studies*, vol. 50, nº10, pp.2102-2117

Ward, K. (2006): "Policies in Motion", *Urban Management and State Restructuring: The Trans-Local Expansion of Business Improvement Districts*" *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 30, nº1, pp.54-75

Warnaby, G. (1998): "Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol,5, nº1, pp.55-58.

Warnaby, G. (2000): "Process, Content and Context Considerations Influencing the Marketing of Urban Areas as Shopping Destinations", *Manchester metropolitan University Business School Working papers Series*, WP00/03 en <http://www.ribm.mmu.ac.uk/wps/papers.php>

Warnaby, G. and Davies B.J.(1997): "Cities as service factories? Using the servuction system for marketing cities as shopping destinations", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.25, nº6, pp.204-210.

Warnaby, G.(1998): "Marketing UK cities as shopping destinations: problems and prospects". *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol 5, Num 1, 55-58.

Warnaby, G.; Bennison, D.;Davies, B.J & Hughes, H. (2004): "People and Partnerships:marketing urban retailing", *International Journal of Retail Distribution Management*. vol.32, nº 11, pp.545-556.

Warnaby, G.; Bennison, D.;Davies, B.J (2005): "Marketing Town Centres: Retailing and Town Centre Management", *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. vol.15, nº2, pp.191-215.

Weerd-Nederhof, P. (2001): "Qualitative Case Study Research. The case of a PhD research project on organizing and managing new product development systems" *Management Decision*, vol. 39, nº7, pp.513-538

Wong, C. (1998): "Determining Factors for Local Economic Development: The Perception of Practitioners in the North West and Eastern Regions of the UK" *Regional Studies*, vol. 32. nº8, pp.707- 720.

Yan, R-N & Eckman, M (2009): "Are lifestyle centres unique? Consumers' perceptions across locations" *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol.37, nº1

YIN, R. K. (1981): "The case study crisis: some answers", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, pp. 58-65.

YIN, R. K. (1994): "Case Study Research. Design and Methods" *Applied Social Research Methods Series*, Vol. 5, Second Edition, Sage Publications, London.

Yin, R.K (2009): *Case Study Research. Design and Methods*, Sage Publications, 4ª edición, California

Ysa Figueras, T. (2004): *Partenariados público-privados locales: Los casos de Estados Unidos y El Reino Unido*. Tesis Doctoral no publicada. Universitat de Barcelona.

Zabalza Miera, K. (2008): *Análisis del cambio en la gestión de las empresas privatizadas. Un estudio de casos*. Tesis Doctoral, Universidad del País Vasco-Euskal Herriko Unibertsitatea, Donostia- San Sebastián

Zárate, A. (1989): *El Mosaico Urbano. Organización interna y vida en las ciudades*, Ed. Cincel S.A., Madrid.

Zorrilla Calvo, P. y Aparicio de Castro, M.G. (2013): "La experiencia de compra en el contexto urbano desde una perspectiva holística. La dinamización comercial en un nuevo modelo de gobernanza para la smart city", *Smart regions for a smarter growth strategy: new challenges of regional policy and potentials of cities to overcome a worldwide economic crisis*. XXXIX Reunión de Estudios Regionales, Oviedo.

Zorrilla Calvo, P. (2005): "El conocimiento de la conducta de patronazgo del consumidor: Clave en la rentabilidad del sector minorista en España", *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LX, nº184, pp.57-70.

Zorrilla Calvo, P.; Charterina, J.; Forcada, J.; Mediano, L.; Tamayo, U.; y Tejada, S., De la Torre, A. (becaria) (2002): *Análisis del asociacionismo comercial espacial en los núcleos urbanos y su incidencia en la competitividad del sector y en la configuración de las ciudades como polos de atracción de ciudadanos, empresas y turistas*). Proyecto de Investigación Universidad- Empresa (nº Proyecto: UE02A14).

Zorrilla, P. (2007): "Estado de la cuestión en investigación sobre comercio. CIC Commerce" proyecto financiado por Dpto. Industria, Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.

Zorrilla, P., Aparicio, G. y Elizagarate, V. (2008): "Plan de Marketing para la dinamización del sector terciario de Getxo. Diagnóstico de situación del sector terciario en el municipio" proyecto universidad empresa financiado por Ayuntamiento de Getxo;

Zukin, S. (2012): "The social production of urban cultural heritage: identity and ecosystem on an Amsterdam shopping street.", *City, Culture and Society*, vol.3, nº4, pp.281-291.

Zukin, S. y Kosta, E. (2004). "Bourdieu Off-Broadwy: Managing Distinction on a Shopping Block in East Village" *City and Community*, vol. 3, nº2, pp.101-114.

ANEXOS

ANEXO 1.- GUIÓN ENCUESTA ENVIADA A REPRESENTANTES MUNICIPALES

Estimados Srs/as, desde la Universidad del País Vasco, estamos realizando un estudio con el objetivo de analizar la realidad de la colaboración público privada en procesos de regeneración y/o dinamización comercial de entornos urbanos en España. Por ello, nos dirigimos a ustedes con la intención de recoger información, desde la perspectiva de la Administración Pública, sobre las posibles experiencias de este tipo desarrolladas en su localidad.

Le agradecemos de antemano su colaboración, y le garantizamos en todo momento la confidencialidad de los datos que se aporten en esta encuesta. Asimismo, le ofrecemos la posibilidad de recibir los resultados finales del estudio si lo desea.

0.- Deseo recibir los resultados del estudio: (marcar con una X en caso afirmativo)

- 1. Sí
- 2. No

Pregunta 1.- ¿Existe en su municipio un *Centro Comercial Abierto* que incorpore al comercio de las calles principales?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. No sé lo que es un *Centro Comercial Abierto*

Pregunta 2.- ¿Tienen definido en su municipio un Plan Estratégico que contemple al comercio como uno de sus ejes de actuación?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 3.- ¿Se han desarrollado iniciativas de trabajo conjunto entre el Ayuntamiento y los comerciantes que contemplen la mejora del entorno urbano/comercial del municipio?

- 1. No. (fin de la entrevista)
- 2. Sí

Pregunta 4.- ¿Con quién/es se han desarrollado tales iniciativas? (Señalar sólo una)

- 1. Con alguna asociación de comerciantes que lo solicita
- 2. Con todas las asociaciones de comerciantes que existen en el municipio
- 3. Con todos los comerciantes sean asociados o no
- 4. Con los comerciantes más representativos de la localidad

Cuál/es son.....
.....

Pregunta 5.- ¿Desde cuándo se viene trabajando de esta manera conjunta entre comercio y Ayuntamiento?

- 1. Menos de un año
- 2. De 1 año- 3 años
- 3. De 3-5 años
- 4. Mas de 5 años

Pregunta 6.- La colaboración entre Ayuntamiento y comerciantes en el municipio, ¿está formalizada mediante una estructura organizativa –plataforma de colaboración-?:

- 1. Sí, está formalizada y organizativamente estructurada

- 2. No está formalizada. Se basa en un compromiso informal
- 3. Estamos en vías de formalización

Pregunta 7.- ¿Quiénes integran la *plataforma* de colaboración o si esta no existe, entre quienes existe el compromiso de trabajo? (Señalar todos los que formen parte)

- 1.El departamento de promoción económica o el área de comercia.
- 2.Otros departamentos del Ayuntamiento (ocio, cultura o deportes...)
- 3.Todas las Asociaciones de comerciantes de la localidad
- 4.Comerciantes independientes
- 5. Algunas de las asociaciones de comerciantes de la localidad

Cuál/es.....

Pregunta 8.- ¿Podría indicar la forma jurídica de la estructura organizativa (*plataforma en adelante*) de colaboración entre Ayuntamiento y comerciantes?

- 1. Sociedad Anónima
- 2. Sociedad Limitada
- 3. Cooperativa
- 4. Asociación sin Ánimo de Lucro
- 5. Otras. Especificar.....

Pregunta 9.- ¿Existe una gerencia profesional en esta organización?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 10.- Señale el porcentaje aproximado de participación en la financiación de la *plataforma* por parte del Ayuntamiento:

- 1. El Ayuntamiento financia el 100%
- 2. El Ayuntamiento financia entre 70%-90%
- 3. El Ayuntamiento financia entre 50%-70%
- 4. El Ayuntamiento financia entre 30%-50%
- 3. El Ayuntamiento financia menos del 30%

Pregunta 11.- De quién partió la iniciativa de establecer una *dinámica* de colaboración entre Ayuntamiento y comercio:

- 1. Asociación de comerciantes
- 2. Comerciantes independientes
- 3. Ayuntamiento
- 4. Otros. Indicar cuáles:

Pregunta 12.- Puntúe, dando un valor del 1 al 5, según la menor o mayor importancia que considera que tuvo cada uno de estos factores como desencadenantes del inicio de la colaboración entre Ayuntamiento y comercio en el municipio:

	Poco				Muy
	Import				Import.
	1	2	3	4	5

- a) Pérdida de atractivo comercial de la localidad
- b) Apertura de un centro comercial en la localidad
- c) Apertura de una centro comercial en municipios limítrofes
- d) Impulso por parte de las Administraciones con apoyo financiero
- Otras. Especificar.....

Pregunta 13.- Cuál/es de las siguientes opciones se trabajan a través de la colaboración entre Ayuntamiento y comercio (marque todas las que considere):

- 1. Marca común, compartiendo imagen
- 2. Campañas publicitarias conjuntas
- 3. Promociones conjuntas
- 4. Acciones de animación en el entorno urbano
- 5. Interlocución en asuntos urbanísticos: peatonalización, señalética...
- 6. Interlocución para la mejora de la accesibilidad (aparcamiento, transporte público, etc.)
- 7. Estimular/Orientar/Dirigir la creación de nuevos negocios - ajustados a tendencias –nuevos estilos de vida y consumo-
- 8. Desarrollo conjunto de las líneas de actuación estratégicas en las áreas comerciales.

Pregunta 14.- De las siguientes opciones marque (hasta un máximo de 3), cuáles recogen las principales expectativas de colaboración Ayuntamiento y comercio y (también hasta un máximo de 3) los resultados que realmente se han obtenido:

	Expec.	Rdos
<input type="checkbox"/> 1. Impulso económico del comercio y su entorno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 2. Freno a la pérdida de vitalidad del municipio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 3. Más atracción del municipio como destino de ocio y compras	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 4. Facilitar la gestión de ayudas financieras de apoyo al comercio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 5. Atraer nuevos consumidores y evitar la fuga de los actuales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 6. Recuperación del entorno histórico-patrimonial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 7. Mejora la calidad de vida del municipio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/> 8. Otros. Especificar.....		
.....		

Pregunta 15.- ¿Cuál/es han sido los principales frenos o barreras que se han tenido que superar para avanzar en la colaboración entre Ayuntamiento y comercio:

- 1. Falta de organización y sistemática de trabajo en colaboración
- 2. Dificultad de entendimiento entre Ayuntamiento y comerciantes
- 3. Los comerciantes no están organizados –bajo % de asociacionismo-
- 4. Falta de fondos para apoyar de forma continuada al comercio
- 5. Otras. Especificar.....

Pregunta 16.- Si tuviera que señalar un solo factor como determinante del avance en los procesos de colaboración entre Ayuntamiento y comercio ¿Cuál destacaría?

.....

Pregunta 17.- Señale, teniendo en cuenta un intervalo de 1 a 10 qué valoración haría de la experiencia de colaboración.

---- (Señale con una X)----

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Datos identificativos

Localidad.....

Nombre y apellidos :.....

Teléfono de contacto.....

e-mail.....

Cargo ocupado en el Ayuntamiento.....

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 2.- GUIÓN ENCUESTA ENVIADA A REPRESENTANTES ASOCIACIONES DE

COMERCIANTES

Estimados Srs/as, desde la Universidad del País Vasco, estamos realizando un estudio con el objetivo de analizar la realidad de la colaboración público privada en procesos de regeneración y/o dinamización comercial de entornos urbanos en España. Por ello, nos dirigimos a ustedes con la intención de recoger información, desde la perspectiva de las Asociaciones de Comerciantes, sobre las posibles experiencias de este tipo desarrolladas en su localidad.

Le agradecemos de antemano su colaboración, y le garantizamos en todo momento la confidencialidad de los datos que se aporten en esta encuesta. Asimismo, le ofrecemos la posibilidad de recibir los resultados finales del estudio si lo desea.

1.- Deseo recibir los resultados del estudio: (marcar con una X en caso afirmativo)

1. Sí.
2. No.

Pregunta 2.- La Asociación a la que pertenece/representa agrupa,

- 1. Sólo a los pequeños comercios del municipio.
- 2. Sólo a los pequeños comercios, pero de varios municipios.
- 3. Tanto a comercios como pequeñas empresas de diferentes sectores pero sólo del municipio.
- 4. Tanto a comercios como pequeñas empresas de diferentes sectores pero de varios municipios.
- 5. Comercios y empresas en general, grandes, pequeñas y de diferentes municipios.
- 6 Otros (Especificar) _____

Pregunta 3.- ¿Existe en su municipio un *Centro Comercial Abierto* que incorpore al comercio de las calles principales?

- 1. Sí
- 2. No
- 3. No sé lo que es un *Centro Comercial Abierto*

Pregunta 4.- ¿Tienen definido su municipio un Plan Estratégico que contemple al comercio como uno de sus ejes de actuación?

- 1. Si
- 2. No
- 3. No sabe

Pregunta 5.- ¿Se han desarrollado iniciativas de trabajo conjunto entre ayuntamiento y comerciantes que contemplen la mejora del entorno urbano/comercial del municipio?

- 1. No, nunca
- 2. Sí, de forma habitual **(Ir a la pregunta 11)**
- 3. Sí, aunque sólo en campañas puntuales **(Ir a la pregunta 8)**

Pregunta 6.- Considera que sería interesante que se desarrollaran iniciativas de colaboración de este tipo?

- 1. Sí, sería interesante

2. No es necesario
¿Puede indicarnos por qué?

de la entrevista).

(Fin

Pregunta 7: ¿Cuál considera que es la razón/es que han impedido la colaboración entre ayuntamiento y comerciantes en la localidad?

- 1. El ayuntamiento no considera la actividad comercial dentro de sus prioridades.
- 2. El ayuntamiento no dispone de fondos para apoyar de forma continuada al comercio.
- 3. Falta de liderazgo por parte del ayuntamiento para potenciar este tipo de procesos.
- 3. Dificultad de entendimiento entre Ayuntamiento y comerciantes
- 4. Hay voluntad por ambas partes, pero falta organización y sistemática de trabajo en la colaboración.
- 5. Los comerciantes no estamos mayoritariamente organizados –bajo % de asociacionismo-
- 6. Falta de liderazgo en la Asociación para poner en marcha este tipo de procesos.
- 7. No está clara la utilidad de la colaboración.
- 8. Otras. Especificar.....

(Fin de la entrevista.)

Pregunta 8.- ¿Participa su Asociación en estas iniciativas de colaboración con el Ayuntamiento de su localidad?

- 1. Sí
- 2. No

¿Qué tipo de comercio o asociación ha colaborado con el Ayuntamiento?

----- (Fin de la entrevista.)

Pregunta 9.- Además de su Asociación ¿Qué otras organizaciones participan en los procesos de colaboración? (Marque todas las que participen)

- 1. No participa nadie más
- 2. Sólo las asociaciones de comerciantes que existen en el municipio.
- 3. Todos los comerciantes sean asociados o no
- 4. Sólo los comerciantes más representativos del municipio aunque no pertenezcan a la asociación que existe
- 5. Cámara de Comercio Provincial
- 6. Federación de comerciantes
- 7. Federación de empresarios/as
- 8. Algunas asociaciones de comerciantes que tienen relación con el municipio.

Cuáles son.....

.....

Pregunta 10.- ¿Por qué razón la colaboración no es continuada y con programación de acciones a lo largo del tiempo?

---Si son varias, elegir la razón principal---

- 1. El ayuntamiento no considera que la actividad comercial precise apoyo continuo.
- 2. El ayuntamiento no dispone de fondos para apoyar de forma continuada al comercio.
- 3. Falta de liderazgo por parte del ayuntamiento para potenciar este tipo de procesos.
- 4. Dificultad de entendimiento entre Ayuntamiento y comerciantes

- 5. Hay voluntad por ambas partes, pero falta organización y sistemática de trabajo en la colaboración.
- 5. Los comerciantes no estamos mayoritariamente organizados –bajo % de asociacionismo-
- 6. Falta de liderazgo en la Asociación para poner en marcha este tipo de procesos.
- 7. No está clara la utilidad de la colaboración.
- 8. Otras. Especificar.....

---(ir a la pregunta 14.)---

Pregunta 11.- ¿Participa su Asociación en estas iniciativas de colaboración con el Ayuntamiento de su localidad? (

- 1. Sí
- 2. No

¿Qué tipo de comercio o asociación ha colaborado con el Ayuntamiento?

----- (Fin de la entrevista. Dato localidad obligatorio.)

Pregunta 12.- Además de su Asociación ¿Qué otras organizaciones participan en los procesos de colaboración? (Marque todas las que participen)

- 1. No participa nadie más
- 2. Sólo las asociaciones de comerciantes que existen en el municipio.
- 3. Todos los comerciantes sean asociados o no
- 4. Sólo los comerciantes más representativos del municipio aunque no pertenezcan a la asociación que existe
- 5. Cámara de Comercio Provincial.
- 6. Federación de comerciantes.
- 7. Federación de empresarios/as.
- 8. Algunas asociaciones de comerciantes que tienen relación con el municipio.

Son.....

.....

Pregunta 13.- La colaboración entre ayuntamiento y comerciantes en el municipio:

- 1. Está formalizada y organizativamente estructurada.

--- (si la colaboración está formalizada ir a la pregunta 16) ---

- 2. Se basa en un compromiso informal.

Pregunta 14.- ¿Desde cuándo se viene desarrollando esta colaboración de forma continuada, aunque no formalizada?

- 1. Menos de un año
- 2. 1 año- 3 años
- 3. De 3-5 años
- 4. Más de 5 años

Pregunta 15.- ¿Considera que sería conveniente formalizar en una estructura organizativa el trabajo en colaboración que vienen desarrollando?

- 1. Estamos en vías de formalización
- 2. Sí
- 3. No

¿Por qué?

----- (ir a la pregunta 22)--

Pregunta 16.- ¿Quiénes integran la estructura organizativa (*plataforma en adelante*) de colaboración? (Señalar todos los que formen parte)

- 1.El Departamento de Promoción Económica o el Área de Comercio.
 - 2.Otros Departamentos del Ayuntamiento (ocio, cultura o deportes...)
 - 3. Sólo las asociaciones de comerciantes que existen en el municipio.
 - 4. Todos los comerciantes sean asociados o no.
 - 5. Sólo los comerciantes más representativos del municipio aunque no pertenezcan a la asociación que existe.
 - 6. Cámara de Comercio Provincial.
 - 7. Federación de comerciantes.
 - 8. Federación de empresarios/as
 - 8. Algunas asociaciones de comerciantes que tienen relación con el municipio.
- Cuáles.....

Pregunta 17.- ¿Podría indicar la forma jurídica de la estructura organizativa de la plataforma de colaboración entre ayuntamiento y comerciantes?

- 1. Sociedad Anónima
 - 2. Sociedad Limitada
 - 3. Cooperativa
 - 4. Asociación sin Ánimo de Lucro
 - 5. Convenio estable
 - 6. Otras.
- Especificar.....

Pregunta 18.- ¿Existe una gerencia profesional en esta organización?

- 1. Si
- 2. No

Pregunta 19.- La plataforma de colaboración posee alguna denominación/nombre especial.

- 1. No
- 2. Si

Cuál _____

Pregunta 20.- Señale el porcentaje aproximado de participación en la financiación de la *plataforma* por parte de la iniciativa privada (comerciantes independientes y/o sus asociaciones)

- 1. La iniciativa privada financia el 100%
- 2. La iniciativa privada financia el 70%-90%
- 3. La iniciativa privada financia el 50%-70%
- 4. La iniciativa privada financia entre 30%-50%
- 3. La iniciativa privada financia menos del 30%

Pregunta 21.- ¿Desde cuándo se viene trabajando de esta manera conjunta entre comercio y Ayuntamiento?

- 1. Menos de un año
- 2. 1 año- 3 años
- 3. De 3-5 años
- 4. Más de 5 años

Pregunta 22.- ¿De quién partió la iniciativa de establecer una dinámica de colaboración entre ayuntamiento y comercio de forma continuada? (elegir sólo una)

- 1. De la Asociación o asociaciones de comerciantes.

- 2. De un grupo de Comerciantes independientes.
- 3. Del Ayuntamiento.
- 4. Del Ayuntamiento y de los comerciantes al mismo tiempo.
- 5. Otros

Indicar cuáles:

Pregunta 23.- Marque, el grado de importancia que considera que tuvo cada uno de estos factores como desencadenantes del inicio de la colaboración entre Ayuntamiento y comercio en el municipio:

	Poco				Muy
	Import				Import.
	1	2	3	4	5
a) Pérdida de atractivo comercial de la localidad					
b) Apertura de un centro comercial en la localidad					
c) Apertura de una centro comercial en municipios limítrofes					
d) Impulso por parte de las Administraciones con apoyo financiero					

Pregunta 24.- Cuál/es de las siguientes opciones se trabajan a través de la colaboración entre Ayuntamiento y comercio: (Señalar todas las que se trabajen)

- 1. Marca o imagen común de los comercios del área comercial.
- 2. Marca o imagen común de los comercios junto con el ayuntamiento.
- 3. Promociones conjuntas para todo el comercio del municipio.
- 4. Acciones de animación en el entorno urbano.
- 5. Interlocución en asuntos urbanísticos: peatonalización, señalética...
- 6. Interlocución con el ayuntamiento para la mejora de la accesibilidad (aparcamiento, transporte público, etc.)
- 7. Estimular/Orientar/Dirigir la creación de nuevos negocios - ajustados a tendencias –nuevos estilos de vida y consumo-
- 8. Desarrollo conjunto de las líneas de actuación estratégicas en las áreas comerciales.

Pregunta 25.- De las siguientes opciones marque (hasta un máximo de 3), cuáles recogen las principales expectativas de colaboración del comercio con el ayuntamiento y (también hasta un máximo de 3) los resultados que realmente se han obtenido:

Expec. Rdos

- | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|
| <input type="checkbox"/> 1. Impulso económico del comercio y su entorno | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 2. Freno a la pérdida de vitalidad del municipio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 3. Más atracción del municipio como destino de ocio y compras | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 4. Facilitar la gestión de ayudas financieras de apoyo al comercio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 5. Atraer nuevos consumidores y evitar la fuga de los actuales | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 6. Recuperación del entorno histórico-patrimonial | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 7. Mejora la calidad de vida del municipio | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| <input type="checkbox"/> 8. Otros. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
- Especificar.....

Pregunta 26.-De las siguientes opciones señale aquélla que considere como el principal freno o barrera que se ha tenido que superar para avanzar en la colaboración:

1. Falta de organización y sistemática de trabajo en colaboración
2. Dificultad de entendimiento entre ayuntamiento y comerciantes
3. Los comerciantes no estamos suficientemente organizados –bajo % de asociacionismo.
4. Falta de fondos para apoyar de forma continuada al comercio.
5. Falta de un marco legal que induzca a la participación de los comerciantes en el proceso de colaboración.
6. Otras. Especificar.....

Pregunta 27.- Si tuviera que señalar un solo factor como determinante del avance en los procesos de colaboración entre Ayuntamiento y comercio ¿Cuál destacarías?

.....

Pregunta 28.- Señale, teniendo en cuenta un intervalo de 1 a 10 qué valoración haría de la experiencia de colaboración.

---- (Señale con una X)----

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Pregunta 29.- En caso de exista en su municipio plataforma de colaboración, ¿nos podría facilitar algún dato de contacto con la misma o su responsable?

Pregunta 30.- A continuación, le solicitamos una serie de datos personales de control que no tienen ningún otro objetivo más que el de analizarla y extraer conclusiones de forma anónima. Por favor, no olvide rellenarlos.

Datos identificativos

Localidad.....

Nombre de la Asociación.....

Cargo ocupado en la Asociación:.....

e-mail.....

¡Muchas gracias por su colaboración!

ANEXO 3.- GUIÓN ENCUESTA ENVIADA A REPRESENTANTES DE PLATAFORMAS DE

COLABORACIÓN

Estimados Srs./as, desde la Universidad del País Vasco nos dirigimos a ustedes para solicitar su participación en un estudio que estamos realizando, a nivel estatal, para analizar la realidad de la colaboración entre ayuntamientos y comerciantes en pro de la dinamización urbano comercial en sus municipios de referencia. En fases previas del estudio, bien los responsables de comercio del Ayuntamiento de su localidad o bien los representantes de alguna de las Asociaciones de comerciantes, nos han informado de la existencia de fórmulas de colaboración habitual entre ambos agentes, e incluso en algunos casos, de la estructuración de la misma a través de organizaciones con personalidad jurídica propia –a las que en la encuesta nos referimos como *plataformas de colaboración*–

Agradecemos de antemano su participación y le ofrecemos la posibilidad de recibir los resultados finales del estudio si lo desea.

Pregunta 1.- Deseo recibir los resultados del estudio:

↑ (marcar con una X en caso afirmativo)

Pregunta 2.- ¿Cuántas Asociaciones de comerciantes existen en el municipio?

- 1. Ninguna
- 2. Sólo una
- 3. Dos
- 4. Más de dos

Pregunta 3.- ¿Desde cuándo se viene trabajando de esta manera conjunta entre comercios y Ayuntamiento?

- 1. Menos de un año
- 2. 1 año- 3 años
- 3. De 3-5 años
- 4. Más de 5 años

Pregunta 4.-¿Podría indicar la forma jurídica que estructura la relación de colaboración entre Ayuntamiento y comerciantes?

- 1. Sociedad Anónima
- 2. Sociedad Limitada
- 3. Asociación sin Ánimo de Lucro
- 4. Convenio estable
- 5. Otras.

Especificar.....

Pregunta 5.- ¿Existían experiencias de colaboración de forma previa a la formalización de las relaciones de colaboración entre Ayuntamiento y comerciantes?

- 1. Sí , de forma habitual.

- 1. Sí , aunque de forma esporádica.
- 2. No

Pregunta 6.- Señale, por favor, de las siguientes organizaciones cuáles participan en estos procesos de colaboración. (Señalar todas las que participen)

- 1. El Departamento de Promoción Económica o el Área de Comercio.
- 2. Otros Departamentos del Ayuntamiento (ocio, cultura o deportes...).
- 3. La Diputación Provincial.
- 3. La Cámara de Comercio Provincial.
- 4. Agencia de desarrollo local.
- 5. Federación de comerciantes.
- 6. Todas las asociaciones de comerciantes del municipio.
- 7. Sólo algunas Asociaciones de comerciantes del municipio
- 8. Sólo los comercios más representativos de municipio.
- 9. Las cadenas internacionales presentes en el municipio.
- 10. Todos los comerciantes sean asociados o no.
- 11. Representantes de diversos sectores del municipio..
- 12. Otros

Cuáles

Pregunta 7.- ¿Nos podría indicar si existe una gerencia profesional al frente de la organización que estructura la relación entre Ayuntamiento y comerciantes?

- 1. Sí y es independiente de la gerencia de la Asociación/es que forman parte de la plataforma.
- 2. Sí y comparte su labor con la gerencia de otra asociación/es que forman parte de la plataforma
- 3. No

Pregunta 8 .- Puntúe, dando un valor del 1 al 5, según la menor o mayor importancia que considere que tuvo cada uno de estos factores como desencadenantes de la creación de la estructura de colaboración formalizada entre Ayuntamiento y comercio en el municipio:

	Poco Import.				Muy Import.
	1	2	3	4	5
a) Impulso por parte de las Administraciones con apoyo financiero a este tipo de estructuras.					
b) Conocimiento de experiencias similares exitosas en otros municipios					
c) Existencia de varias Asociaciones en el municipio y necesidad de aunar en una sola la interlocución con el Ayuntamiento.					
d). Necesidad de colaborar con otros sectores de actividad en el municipio.					
e) Necesidad de integrar las grandes cadenas, dentro de una estructura de colaboración con el Ayuntamiento.					
f) Necesidad de favorecer las actuaciones conjuntas entre las diferentes Asociaciones que existían en el municipio.					

g) Necesidad de ampliar las actividades desarrolladas por las asociaciones zonales del municipio.					
h) Otras. Especificar.....					

Pregunta 9.- ¿Podría indicarnos de quién partió la iniciativa formalizar la dinámica de colaboración entre ayuntamiento y comercio?

- 1. Asociación o Asociaciones de comerciantes.
- 2. Comerciantes independientes.
- 3. Ayuntamiento.
- 4. Fue una iniciativa conjunta entre Ayuntamiento y Asociaciones de comerciantes, que existía en el municipio.
- 5. Fue una iniciativa conjunta entre Ayuntamiento y comerciantes independientes del municipio.

Pregunta 10- Señale de las siguientes opciones cuáles forman parte de las principales competencias de la organización que sustenta la relación entre Ayuntamiento y comerciantes. (Señalar todas las que se trabajen)

- 1.- Generar una marca o imagen común de los comercios del área comercial.
 - 2.- Generar una marca o imagen común de los comercios junto con el Ayuntamiento.
 - 3.- Campañas promocionales conjuntas entre los diferentes sectores de actividad que participan en la plataforma de colaboración.
 - 4.- Acciones de animación en el entorno urbano.
 - 5.- Mejorar la imagen global (de todas las zonas) de la localidad
 - 6.- Servir de interlocución en asuntos urbanísticos: peatonalización, señalética...para aunar las visiones de los comerciantes del municipio y el Ayuntamiento.
 - 7.- Servir de foro de interlocución para la mejora de la accesibilidad (aparcamiento, transporte público, etc.) entre los comerciantes del municipio y el Ayuntamiento.
 - 8.- Desarrollo de Jornadas y Seminarios de formación al comercio.
 - 9.-Generación de una central de Servicios para los asociados
 - 10. Otras.
- Especificar.....

Pregunta 11.- Señale de entre las siguientes afirmaciones si está totalmente en desacuerdo (1) o totalmente de acuerdo (5) con cada una de las siguientes afirmaciones, en relación con las principales consecuencias/resultados de haber establecido un cauce formalizado a las relaciones entre Ayuntamiento y comerciantes.

	Total Desacuerdo	Desacuerdo	Neutral	Acuerdo	Totalmente de acuerdo.
	1	2	3	4	5
a) La formalización de la colaboración a través de la plataforma, ha favorecido la legitimación de las acciones de dinamización comercial por parte de un organismo independiente.					
b) La formalización de la colaboración dota de estabilidad la iniciativa, manteniéndola al margen de los cambios políticos que se puedan dar en las Instituciones Públicas.					
c) La formalización de la colaboración a través de la plataforma ha mejorado la capacidad de atracción del municipio como destino de ocio y compras					

d) La formalización de la colaboración ha permitido atraer nuevos consumidores y evitar la fuga de los actuales.					
e) La formalización de la colaboración ha permitido aumentar la implicación de los comerciantes con la dinamización comercial, independientemente de su pertenencia anterior a las Asociaciones de comerciantes del municipio.					
f) Las relaciones entre Ayuntamiento y comerciantes han mejorado tras la puesta en marcha de esta colaboración.					
g) Las relaciones entre las diferentes Asociaciones de comerciantes del municipio, han mejorado tras la puesta en marcha de esta colaboración.					

Pregunta 12.- ¿Podría señalar en la siguiente tabla – señale con una X- la procedencia de la financiación de las siguientes conceptos? (Si la financiación es compartida, señalar todos los organismos financiadores)

	Ayuntamientos	Subvenciones Autonómicas	Cuotas periódicas de las Asociaciones de Comerciantes	Cuotas periódicas de los comerciantes individuales.	Cuotas o subvenciones extraordinarias vinculadas a proyectos concretos	Ingresos procedentes de la propia actividad desarrollada por la plataforma
	1	2	3	4	5	6
Coste de la gerencia						
Instalaciones						
Costes de gestión						
Coste del personal adicional a la gerencia						
Campañas de promoción habituales.						
Campañas de promoción especiales						

Pregunta 13.- Señale el porcentaje aproximado de participación en la financiación de la *plataforma* por parte de la iniciativa privada (comerciantes independientes y/o sus Asociaciones)

- 1. La iniciativa privada financia el 100%
- 2. La iniciativa privada financia 70%-90%
- 3. La iniciativa privada financia 50%-70%
- 4. La iniciativa privada financia entre 30%-50%
- 5. La iniciativa privada financia menos del 30%

Pregunta 14.- ¿Cuál/es han sido los principales problemas a los que se han tenido que enfrentar para poder establecer un cauce formalizado a la colaboración entre Ayuntamiento y comercio:

- 1. Ser capaces de establecer sistemáticas de trabajo conjunto entre Ayuntamiento y comerciantes.
 - 2. La búsqueda de puntos de encuentro –intereses compartidos- entre Ayuntamiento y comerciantes
 - 3. Coordinar la relación entre las Asociaciones que forman parte de la *plataforma*.
 - 4. Conseguir desarrollar un clima de confianza entre la gerencia de la *plataforma* y algunos miembros de la misma.
 - 5. Establecer el reparto de competencias entre la *plataforma* y las Asociaciones de comerciantes para evitar solapamientos.
 - 5. Aceptación de la *plataforma* como legítimo representante de las acciones de dinamización urbano comercial sobre la ciudad
 - 6. Otras.
- Especificar.....

Pregunta 15.- Señale de entre las siguientes opciones la forma de trabajo que refleja la realidad de la plataforma a la que representa.

- 1. Hay reuniones periódicas con comités establecidos que aglutinan representantes y visiones/intereses desde lo público y lo privado que plantea las propuestas para ser elegidas entre todos.
 - 2. El Ayuntamiento no participa en las comisiones de trabajo, su aportación es sólo financiera.
 - 3. El gerente de la *plataforma* realiza las propuestas y los representantes de la iniciativa pública y privada sólo nos reunimos para aceptarlas o rechazarlas.
 - 4. El Ayuntamiento plantea las propuestas y los representantes de la iniciativa privada sólo nos reunimos para aceptarlas o rechazarlas.
 - 5 La plataforma recibe el encargo por parte del ayuntamiento para la realización de una serie de tareas pero sin la participación activa en la toma de decisiones.
 - 6. La plataforma se centra en aportar opinión y consejo con respecto a ciertos proyectos públicos pero sin tomar parte activa en los mismos.
 - 7. Otras características de las dinámicas de trabajo que te parezca oportuno destacar
-

Pregunta 16.- Si tuviera que señalar un solo factor que haya favorecido la estabilidad y la formalización de los procesos de colaboración entre Ayuntamiento y comercio ¿Cuál destacaría?

.....

Pregunta 17.- Señale, teniendo en cuenta un intervalo de 1 a 10 qué valoración haría de la fórmula de colaboración desarrollada como modelo de impulso a la dinamización urbano comercial del municipio.

---- (Señale con una X)----

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Pregunta 18.- Cuál/es considera los siguientes retos hacia los que debería dirigir sus esfuerzos esta fórmula de colaboración?

.....

Pregunta 19.- A continuación, le solicitamos una serie de datos personales de control que no tienen ningún otro objetivo más que el de analizarla y extraer conclusiones de forma anónima. Por favor, no olvide rellenarlos.

Datos identificativos

Localidad.....

Nombre de la *plataforma* de colaboración , en caso de que lo tenga.....

Cargo ocupado en la *plataforma*:.....

e-mail.....

¡Muchas gracias por su colaboración!!!!

ANEXO 4. GUIÓN ESTANDAR ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A PLATAFORMAS.

El presente guión es una guía orientativa de los temas que nos gustaría tratar en la entrevista en profundidad.

En primer lugar nos gustaría comenzar conociendo la historia de la organización, y del proceso de colaboración y en concreto,

- ¿Cómo surgió la iniciativa?
- ¿De quién partió?
- ¿Qué factores se consideran decisivos en la evolución de la organización?
- ¿Qué problemas se han tenido que superar para llegar al momento actual?

Otro aspecto que nos gustaría analizar es el relacionado con la gestión de la propia organización.

En este sentido nos gustaría conocer,

- ¿Quiénes son los participantes en la plataforma? (Tanto del ámbito público como del ámbito privado)
- ¿Cuántos años lleva ocupando el cargo de gerencia?
- ¿Existió algún tipo de proceso de selección para el puesto?
- Características de la gerencia profesional.
- ¿Cómo se definiría como gestor? Nos estamos refiriendo a la forma de trabajo, a la forma de llegar a acuerdos, a cómo consigue ilusionar a los participantes en el proceso de colaboración, etc ²⁵⁹

En cuanto a la relación con otros sectores,

- La Organización ¿Tiene cauces de comunicación con algún sector que a pesar de no estar representado e la organización colabore con ellos en alguna ocasión?

En cuarto lugar, y en relación a las competencias o servicios ofrecidos por la plataforma. En este punto se analizarán varios aspectos:

- ¿Participa la organización el planificación comercial y urbana de la ciudad? Si es así ¿Cómo lo hace?
- ¿Cuáles son las iniciativas más destacadas en los últimos años? ¿Qué tipo de servicios ofrece a los participantes de la plataforma? ²⁶⁰
- ¿tienen establecido algún tipo de indicadores que permita conocer el grado de éxito de las iniciativas desarrolladas?

²⁵⁹ Somos conscientes de que las conclusiones pueden no ser concluyentes por la relación de este elemento con las características personales de la propia gerencia, así como de las partes que se encuentran representadas en la plataforma, pero es un elemento que no se debe dejar de lado.

²⁶⁰ Dentro de estas posibles acciones y servicios queremos analizar si la plataforma desarrolla actividades relacionadas con la fidelización del consumidor urbano, tarjetas de fidelización, promociones conjuntas por ejemplo, y servicios que favorezcan la adhesión del sector privado a las plataformas, como pueden ser acuerdos con entidades financieras, actividades de formación

- ¿Han desarrollado alguna actuación que intente favorecer el sentimiento de “orgullo, de pertenencia” a la ciudad, o que favorezca la relación con la comunidad más allá de las perspectivas comerciales? Nos estamos refiriendo a actuaciones que incidan en que el habitante del área en la que se trabaja sienta el comercio como algo “suyo”.

Siguiendo con la información relacionada con las variables organizativas y de funcionamiento de la plataforma, no podemos olvidarnos de la importancia de la financiación de la misma, en concreto nos gustaría saber,

- ¿Cuáles son las fuentes de financiación que utiliza la organización?
- Teniendo en cuenta el actual contexto de crisis, en caso de que la financiación pública disminuya, ¿Tienen alguna forma de mejorar la financiación desde el campo privado?
- ¿Consideran factible la posibilidad de llegar a autofinanciarse de alguna forma?
- En caso de que existan varias asociaciones de comerciantes en la plataforma, ¿Cómo se procede al reparto de financiación entre todas las representadas?

En cuanto a las formas de trabajo,

- ¿Cómo se articula la colaboración con las administraciones públicas?
- ¿Existen unas pautas de trabajo en común preestablecidas? Podría explicarnos cuáles son

Otro aspecto que nos gustaría tratar sería el relacionado con las características de la oferta en el área de actuación o en el municipio.

- ¿Tiene la plataforma alguna capacidad de actuación en lo referente a la calidad de la oferta comercial existente?

En este sentido nos referimos a la posibilidad de la plataforma de incidir o favorecer la existencia de una oferta variada, complementaria entre los diferentes establecimientos, y al mismo tiempo permita al consumidor disponer de una capacidad de comparación.

- ¿Existen “comercios locomotora” tipo grandes cadenas y al mismo tiempo existe una oferta complementaria de comercio independiente variado, y sobre todo diferenciado?
- Desde la organización ¿Considera que se puede hacer algo para favorecer esa oferta especializada del comercio independiente que permita diferenciar el municipio?
- ¿Existe una oferta de ocio complementaria a la comercial en la zona?

En este sentido nos gustaría saber si existe una oferta de hostelería atractiva en la zona comercial, pero también analizar la existencia de los equipamientos culturales.

Dentro del sector cultural

- ¿Existe relación con los sectores considerados como “Industrias creativas”?
- ¿Existe por otro lado relación con los sectores culturales locales, tipo centros educativos, locales culturales, etc?
- En ambos casos ¿Qué tipo de relación existe con estos sectores? Se programa o se trabaja de manera conjunta con estos sectores?

Además de este análisis pormenorizado de las variables señaladas, nos interesa conocer también los siguientes aspectos:

- Problemas más destacados.
- Éxitos más importantes de la plataforma.
- Objetivos de la plataforma para los próximos años.
- Valoración de la posible utilización del modelo BID en el ámbito Español.

ANEXO 5: GUIÓN PREGUNTAS SEGUNDA ENTREVISTA GIJÓN (SEPTIEMBRE 2015)

Las siguientes preguntas tienen como objetivo aclarar algunos de los aspectos analizados en la entrevista mantenida con usted en el año 2011 y al mismo tiempo conocer los cambios y la evolución que ha seguido la Asociación que dirige.

1. Su asociación se llama Unión de empresarios comerciales de Gijón y Carreño pero en la entrevista anterior no nos quedó claro si sus actuaciones se desarrollan en los dos municipios o sólo Gijón. ¿Nos podría aclarar este aspecto?
2. Desde el año 2011, se ha incrementado el número de socios de la Asociación?
3. ¿Participa el ayuntamiento de Carreño en la financiación de la asociación?
4. En la página web se ve que hay otro Centro Comercial Abierto, el de Candás. Esta zona ¿Pertenece a Gijón? Si no es así ¿En el municipio de Candás se llevan a cabo actividades organizadas por la asociación? ¿De qué tipo son?
 5. ¿Qué tipo de actividades se realizan en ella?
 6. ¿Existe colaboración o actuaciones conjuntas entre los CCAs que existen?
 7. Cuando se realizan las campañas promocionales en los CCA Calzada y CCA Centro ¿también se llevan a cabo en el CCA Candás?
 8. En líneas generales cual/es han sido las actividades más destacadas en los últimos años?
 9. ¿Existe algún indicador que permita demostrar los resultados de las campañas realizadas o que permita demostrar que las actividades de la asociación han mejorado el atractivo del municipio?
 10. ¿Se ha conseguido mejorar la implicación de otros sectores económicos del municipio con la asociación? (hostelería y cultura por ejemplo)
 11. En lo que respecta a la financiación:
 - a. En concreto ¿De qué ayuntamientos proceden las aportaciones económicas?
 - b. Las cuotas abonadas por los socios ¿son mensuales, trimestrales...?
 - c. ¿Se ha visto resentida la financiación en estos últimos años?
 - d. ¿Se mantiene la misma proporción entre financiación pública y privada que en 2011?
 12. ¿Sigue restringido el acceso de los no asociados a campañas realizadas por la asociación?
 13. *Sería tan amable de cumplimentar los test de liderazgo que le hemos enviado?*

Además de esto nos gustaría conocer su opinión acerca de los modelos BID ¿Podría contestarnos a las siguientes preguntas?

Guión de preguntas sobre el modelo BID a Gijón, CCA

1. ¿Conoce las iniciativas gubernamentales a nivel estatal sobre el tema de los BIDs? ¿Qué opinión le merecen?

2. ¿Considera que se podría estudiar la posibilidad de implantar un nuevo modelo de colaboración en Gijón?
3. ¿Existe algún aspecto/s que no le gusten del Modelo BID?
4. En el ámbito autonómico de Asturias, ¿existe alguna iniciativa en este sentido?
5. Considera que sería factible plantear la obligatoriedad de pertenencia y financiación que caracteriza a los modelos BID en su ciudad?
6. ¿Cómo cree que se podría lograr la aceptación de todos los implicados?
7. En caso de que realmente se plantee la obligatoriedad de pertenencia ¿a qué sectores considera que deberían afectar? Empresarios, profesionales y propietarios de locales comerciales.
8. ¿Quién cree que debería pagar la cuota obligatoria? (Propietarios de los locales, empresarios..)
9. ¿Considera que debería producirse una votación entre los afectados? Por supuesto pero estableciendo unas mayorías para llegar a acuerdos que permita que las abstenciones se consideren como positivas. En el modelo alemán se lleva adelante si votan a favor el 30%
10. En caso de llevarse a cabo una votación ¿Quién crees que debería votar?
11. La cuota ¿debería pagarse en la misma proporción por parte de todos los sectores?
12. La cuota a pagar ¿debería ser una parte sobre alguna de las tasas que se abonan en la actualidad o considera mejor un recargo sobre lo que se paga?
13. Si se consiguiera implantar este tipo de modelo, en el que la participación y por tanto financiación sea obligatoria, ¿Teniendo en cuenta los participantes potenciales de su Asociación, cree que la plataforma podría autofinanciar su actividad exclusivamente a través de las cuotas de estos?
14. ¿Qué actividades considera que deberían ser cubiertas por una plataforma bajo este modelo BID, con las particularidades que se consideren necesarias?
15. ¿Cuál/es podrían ser los argumentos que se podrían utilizar para lograr la implicación de todos los afectados en un modelo de este tipo y evitar así las posibles reticencias?

Muchas gracias por su colaboración.

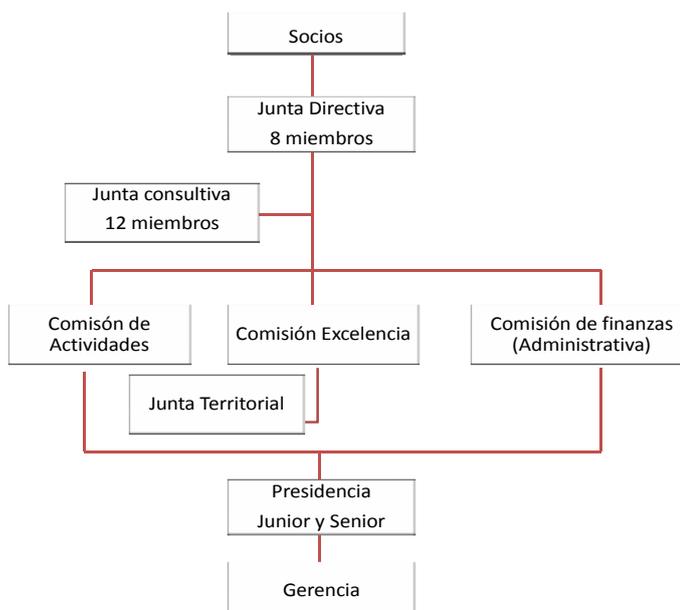
ANEXO 6: GUIÓN PREGUNTAS SEGUNDA ENTREVISTA TERRASSA

Las siguientes preguntas tienen como objetivo aclarar algunos de los aspectos analizados en la entrevista mantenida con usted en el año 2011 y al mismo tiempo conocer los cambios y la evolución que ha seguido la Asociación que dirige

1. ¿Existe en la actualidad un plan estratégico de la ciudad?
2. En caso de que sea así, ¿Participa la plataforma en la elaboración del mismo?
3. Continúan desarrollando servicios como el de la *bibliomovil* o el de limpieza de grafitties o el de pequeñas reparaciones a los asociados?
4. ¿Nos podría informar sobre las actuaciones llevada a cabo los últimos años y que considera más destacables? ¿Qué valoración o acogida han tenido por parte del público?
5. ¿Existe algún tipo de indicador sobre los resultados de las campañas/acciones desarrolladas? ¿Algo que nos permita afirmar que las actividades de la plataforma han mejorado la competitividad o a capacidad de atracción del centro?
6. Qué nivel de utilización poseen elementos como la tarjeta de cliente "virtual" la aplicación móvil que utilizan en algunas de sus promociones?

Teniendo en cuenta la interpretación de la información recogida en la primera entrevista habíamos representado la estructura de la organización que dirige de la siguiente forma:

Estructura de Terrassa Centre



7. ¿Nos puede confirmar si la figura representa fielmente la estructura de Terrassa Centre? Si no es así, ¿nos puede proporcionar un organigrama de la organización en la actualidad?

8. ¿Cuántas personas trabajan en la actualidad en la organización?
9. En lo que respecta a la financiación
 - a. ¿Se mantiene la proporción 20-80 en el reparto entre financiación privada y pública?
 - b. En el 2011 estaban a la espera de una nueva legislativa en relación a la financiación ¿Se ha desarrollado algún tipo de normativa en los últimos años que modifique la situación del año 2011?
 - c. ¿Cuántos socios tiene en la actualidad?
 - d. ¿A cuánto asciende el importe de la cuota que pagan los socios?
10. Sería tan amable de cumplimentar los test de liderazgo que le hemos enviado?
11. En lo que respecta a la comunicación interna de la organización ¿Con qué periodicidad se reúnen con las administraciones? ¿Y las diferentes comisiones que existen?

Además de esto nos gustaría conocer su opinión acerca de de los modelos BID ¿Podría contestarnos a las siguientes preguntas?

Guión de preguntas sobre el modelo BID a Terrassa Centre

1. ¿Conoce las iniciativas gubernamentales a nivel estatal sobre el tema?
2. ¿Considera que se podría estudiar la posibilidad de implantar un nuevo modelo de colaboración?
3. Cuáles son los aspectos que destacaría como más positivos en este modelo?
4. ¿Existe algún aspectos/s que no le gusten del Modelo BID?
5. En su ámbito autonómico, ¿existe alguna iniciativa en este sentido?
6. Considera que sería factible plantear la obligatoriedad de pertenencia y financiación que caracteriza a los modelos BID en su ciudad?
7. ¿Considera esta obligatoriedad compatible con que se mantenga una parte de financiación por parte de las administraciones? o ¿considera más positivo la eliminación de toda financiación pública?
8. Si se mantuviera una parte de financiación pública, que proporción piensa que se debería guardar entre fondos privados y fondos públicos?
9. En caso de que realmente se plantee la obligatoriedad de pertenencia ¿a qué sectores considera que deberían afectar y de qué manera deberían estar representados (con voz, voto..)?
10. ¿Quién/es deberían pagar la cuota obligatoria? (Propietarios de los locales, empresarios..)
11. ¿Cree que debería producirse una votación entre los afectados para ver la adhesión al proyecto?
12. En caso de llevarse a cabo una votación ¿Quién crees que debería votar?

13. La cuota ¿debería pagarse en la misma proporción por parte de todos los sectores? o ¿cree que existen sectores que se beneficiarían más de la existencia de este tipo de fórmulas y por tanto deberían pagar proporcionalmente más?
14. La cuota a pagar ¿debería ser una parte sobre alguna de las tasas que se abonan en la actualidad o considera mejor un recargo sobre lo que se paga?
15. Si se consiguiera implantar este tipo de modelo, en el que la participación y por tanto financiación sea obligatoria, teniendo en cuenta la estructura de Terrassa Centre? ¿Considera que esta fórmula sería válida para toda la ciudad o sólo para su asociación?
16. ¿Cree que la plataforma podría autofinanciar su actividad exclusivamente a través de las cuotas de los participantes?
17. ¿Qué actividades considera que deberían ser cubiertas por una plataforma bajo este modelo BID, con las particularidades que se consideren necesarias?
18. Encaso de que se desarrolle el modelo ¿Le parece bien utilizar la denominación BID o sería partidario de denominarlo de un forma diferente? ¿Cuál?
19. ¿Cuál/es podrían ser los argumentos que se podrían utilizar para lograr la implicación de todos los afectados en un modelo de este tipo y evitar así las posibles reticencias?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 7: GUIÓN PREGUNTAS SEGUNDA ENTREVISTA VITORIA

1. ¿Qué asociaciones forman parte de Gasteiz On en la actualidad?
2. ¿Cuántos técnicos forman parte de la plantilla de la asociación en la actualidad?
3. En el 2011 querían recuperar algún tipo de actividad con escolares para desarrollar sus sentimiento de implicación con el comercio ¿Lo habéis hecho?
4. La colaboración ¿ha mejorado? ¿Se les tiene en cuenta para planificar o sigue siendo una labor consultiva?
5. Tal y como hemos comentado en la actualidad participan en la elaboración del plan estratégico de a ciudad de Vitoria ¿Cómo se desarrolla esta participación? ¿Cuáles son las fórmulas de trabajo que desarrollan?
6. Se ha puesto en marcha definitivamente el servicio de consigna-entrega a domicilio?
7. ¿Cuándo se ha firmado el último convenio?
8. En cuanto a la financiación:
 - a. En el 2012, la proporción financiación pública- financiación privada estaba en un 60-40 ¿se mantiene en la actualidad?
 - b. ¿Se ha reducido mucho los fondos procedentes de la parte pública en los últimos años?
 - c. ¿Qué importe supone la cuota ordinaria y la extraordinaria a día de hoy?
9. ¿Se ha conseguido mejorar la comunicación con los socios que no forman parte de las juntas de las asociaciones? ¿Qué sistemas de comunicación se utilizan en la actualidad?
10. Sería tan amable de cumplimentar los test de liderazgo que le hemos enviado?

Además de esto nos gustaría conocer su opinión acerca de de los modelos BID
¿Podría contestarnos a las siguientes preguntas?

Guión de preguntas sobre el modelo BID. Organización: Gasteiz On

- 1.- ¿Conoce las iniciativas gubernamentales a nivel estatal sobre el tema?
- 2.- ¿Considera que se podría estudiar la posibilidad de implantar un nuevo modelo de colaboración?
- 3.- ¿Existe algún aspectos/s que no le guste del Modelo BID?
- 4.- En el ámbito autonómico, se está estudiando la posibilidad de desarrollar un modelo basado en los BIDs, teniendo en cuenta esto ¿Está de acuerdo con la obligatoriedad de pertenencia y financiación que se plantea?
¿Cree que es factible lograrlo?
- 5.- Considera esta obligatoriedad compatible con que se mantenga una parte de financiación por parte de las administraciones?
- 6.- Si se mantuviera una parte de financiación pública, que proporción piensa que se debería guardar entre fondos privados y fondos públicos?

7.- En caso de que realmente se plantee la obligatoriedad de pertenencia ¿a qué sectores considera que deberían afectar y de qué manera deberían estar representados (con voz, voz y voto..)?

8.- ¿Quién/es deberían pagar la cuota obligatoria? (Propietarios de los locales, empresarios..)

9.- ¿Cree que debería producirse una votación entre los afectados para ver la adhesión al proyecto?

10.- En caso de llevarse a cabo una votación ¿Quién crees que debería votar?

11.- La cuota ¿debería pagarse en la misma proporción por parte de todos los sectores?

12.- La cuota a pagar ¿debería ser una parte sobre alguna de las tasas que se abonan en la actualida o considera mejor un recargo sobre lo que se paga?

13.- Si se consiguiera implantar este tipo de modelo, en el que la participación y por tanto financiación sea obligatoria, ¿Teniendo en cuenta los participantes potenciales de Gasteiz On, cree que la plataforma podría autofinanciar su actividad a través de las cuotas de los participantes?

14.- ¿Qué actividades considera que deberían ser cubiertas por una plataforma bajo este modelo BID, con las particularidades que se consideren necesarias?

15.- Encaso de que se desarrolle el modelo ¿Le parece bien utilizar la denominación BID o sería partidario de denominarlo de un forma diferente?

16.- ¿Cuál/es podrían ser los argumentos que se podrían utilizar para lograr la implicación de todos los afectados en un modelo de este tipo y evitar así las posibles reticencias?

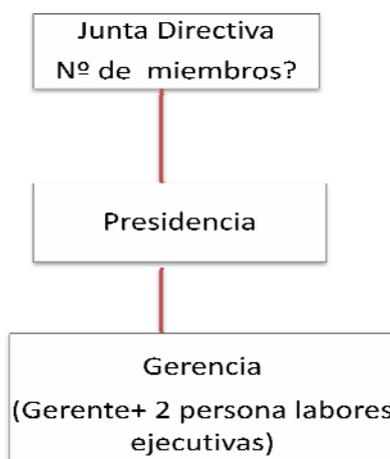
Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 8.- GUIÓN PREGUNTAS SEGUNDA ENTREVISTA BURGOS

1. En la actualidad La ciudad de Burgos se encuentra inmersa en la elaboración del plan estratégico “Burgos 2020” ¿Participa la asociación en la elaboración de este plan?

Teniendo en cuenta la interpretación de la información recogida en la primera entrevista habíamos representado la estructura de la organización que dirige de la siguiente forma:

Estructura Burgos Centro CCA



2. ¿Nos puede confirmar si refleja adecuadamente la estructura actual?
3. ¿Qué tipo de campañas se han realizado en los últimos años? ¿Qué nivel de acogida o éxito han tenido entre el público? ¿Cual/es diría que son las que han tenido más éxito?
4. ¿Se ha puesto en marcha finalmente la tarjeta de fidelización que se comentaba en el año 2012?
5. En el 2012 se planteaba la puesta en marcha del servicio de geomarketing y se planteaba un horizonte temporal de 2 años para desarrollarlo al 100% ¿Se ha llevado a cabo? Si es así ¿Qué resultados ha tenido?
6. ¿Ofrece la plataforma en la actualidad algún tipo de formación a sus asociados?
7. ¿Existe algún indicador que pueda servir para medir el impacto de las actuaciones desarrolladas en la ciudad o que sirva para poder afirmar que las actuaciones llevadas a cabo por la asociación están teniendo repercusión en la ciudad? Por ejemplo si se ha incrementado el número de visitantes con su realización...
8. ¿Se ha ampliado el tipo de participantes en la asociación a nuevos sectores?
9. ¿Ha incrementado el número de socios en los últimos años?
10. En lo que se refiere a la financiación

- a. ¿Se mantiene la proporción de 50% entre fondos públicos y privados?
 - b. La cuota de los socios ¿sigue siendo de 20 euros?
 - c. ¿Se ha producido una reducción de fondos públicos los últimos años? Si ha sido así, ¿Se ha resentido la actividad de la asociación? ¿Cómo se ha hecho frente a esta reducción?
11. Sería tan amable de complimentar los test de liderazgo que le hemos enviado?
12. En relación a la comunicación interna de la organización
- a. ¿Cuáles son las formas de comunicación que habitualmente utiliza la organización con su asociados?
 - b. ¿Cuál/es son los cauces de comunicación formales con las administraciones? ¿Existe algún tipo de reuniones periódicas formales con las administraciones?
 - c. ¿Existe alguna forma de comunicación con grupos ajenos a las asociación pero que se relacionan con ellos, por ejemplo vecinos de la zona, otros sectores económicos, etc?
 - d. ¿Cómo calificaría la comunicación interna existente en la asociación?

Además de esto nos gustaría conocer su opinión acerca de de los modelos BID ¿Podría contestarnos a las siguientes preguntas?

Guión de preguntas sobre el modelo BID. Organización: Centro Burgos

1. ¿Conoce las iniciativas gubernamentales a nivel estatal sobre el tema?
2. ¿Considera que se podría estudiar la posibilidad de implantar un nuevo modelo de colaboración?
3. ¿Existe algún aspectos/s que no le gusten del Modelo BID?
4. En el ámbito autonómico, ¿existe alguna iniciativa en este sentido
5. Considera que sería factible plantear la obligatoriedad de pertenencia y financiación que caracteriza a los modelos BID en su ciudad?
6. Considera esta obligatoriedad compatible con que se mantenga una parte de financiación por parte de las administraciones?
7. Si se mantuviera una parte de financiación pública, que proporción piensa que se debería guardar entre fondos privados y fondos públicos?
8. En caso de que realmente se plantee la obligatoriedad de pertenencia ¿a qué sectores considera que deberían afectar y de qué manera deberían estar representados (con voz, voto..)?
9. ¿Quién/es deberían pagar la cuota obligatoria? (Propietarios de los locales, empresarios..)

10. ¿Cree que debería producirse una votación entre los afectados para ver la adhesión al proyecto?
11. En caso de llevarse a cabo una votación ¿Quién crees que debería votar?
12. La cuota ¿debería pagarse en la misma proporción por parte de todos los sectores? o ¿cree que existen sectores que se beneficiarían más de la existencia de este tipo de fórmulas y por tanto deberían pagar proporcionalmente más?
13. La cuota a pagar ¿debería ser una parte sobre alguna de las tasas que se abonan en la actualidad o considera mejor un recargo sobre lo que se paga?
14. Si se consiguiera implantar este tipo de modelo, en el que la participación y por tanto financiación sea obligatoria, teniendo en cuenta la estructura de Centro Burgos? ¿Considera que esta fórmula sería válida para toda la ciudad o sólo para su asociación?
15. ¿Cree que la plataforma podría autofinanciar su actividad a través de las cuotas de los participantes exclusivamente?
16. ¿Qué actividades considera que deberían ser cubiertas por una plataforma bajo este modelo BID, con las particularidades que se consideren necesarias?
17. Encaso de que se desarrolle el modelo ¿Le parece bien utilizar la denominación BID o sería partidario de denominarlo de un forma diferente?
18. ¿Cuál/es podrían ser los argumentos que se podrían utilizar para lograr la implicación de todos los afectados en un modelo de este tipo y evitar así las posibles reticencias?

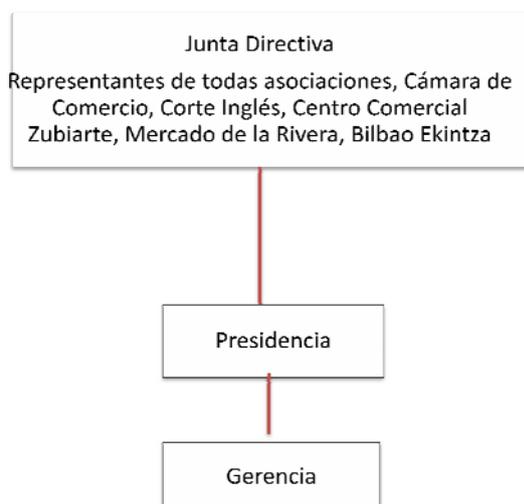
Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 9.- GUIÓN SEGUNDA ENTREVISTA BILBAO

1. ¿Continúan formando parte de BilbaoDendak los mismos participantes?

Teniendo en cuenta la interpretación de la información recogida en la primera entrevista habíamos representado la estructura de la organización que dirige de la siguiente forma:

Estructura organizativa Bilbao Dendak



2. ¿Nos puede confirmar si refleja adecuadamente la estructura actual?

3. Teniendo en cuenta que a través de la firma del convenio del 2013 plantea la participación de Bilbao Dendak en la planificación estratégica del comercio de Bilbao ¿Podría explicarnos cómo se articula esta participación? Nos referimos a cómo se reúnen, cómo se toman las decisiones, etc.

4. En la primera entrevista se mencionaba que se había desarrollado algunas acciones conjuntamente con organismos del sector turístico, Bilbao Turismo y Bilbao Air, con los que se situaron stands promocionales en ciudades cercanas como Pamplona, Logroño, Burgos, Anglet, Biarritz o Santander y también en centros comerciales periféricos ¿Se siguen haciendo?

5. También se explicaba, en el 2012, que habían iniciado una prueba piloto con una plataforma de comercio online en la que inicialmente contaban con 10 comercios de zonas diversas y con el Mercado de la Rivera. ¿Ha evolucionado esta plataforma?

6. ¿Qué tipo de campañas se ha realizado en los últimos años? ¿Cuál o cuáles considera que han tenido más éxito?

7. ¿Se ha mantenido o mejorado la relación con el sector cultural?

8. En lo referente a la financiación:

- a. Uno de los objetivos del convenio firmado en 2013 era “el establecimiento de un plan económico encaminado a la autofinanciación a corto plazo de la Plataforma de Comercio como instrumento de gestión

- del Centro de Comercio Urbano de Bilbao” ¿Qué nivel de desarrollo se ha alcanzado en este apartado?
- b. ¿Ha variado el sistema de financiación?
 - c. ¿Se sigue manteniendo la proporción de 70% de financiación pública y 30% de financiación privada?
9. En cuanto al número de socios ¿ha aumentado desde el 2012?
 10. ¿Han conseguido mejorar la implicación del resto der sectores económicos.
 11. En lo que respecta a la colaboración con el sector cultural, ¿se ha producido alguna evolución hacia un mayor grado de colaboración en los últimos años
 12. Existe algún indicador concreto, de afluencia de consumidores, de nivel de gasto... que pueda servir para afirmar que las actividades de la plataforma tienen resultados positivos sobre la ciudad?
 13. En lo que respecta a la comunicación interna de la organización
 - a. ¿Cuál/es son las formas más utilizadas para mantener la comunicación entre los participantes de la plataforma?
 - b. ¿Existe alguna reunión o mesa de seguimiento en la que se reúnan con el ayuntamiento de forma habitual, además de las reuniones de la Junta directiva?
 14. ¿Cómo se definiría como dirección? Nos referimos a qué es lo que cree que caracteriza su forma de liderar la plataforma. ¿Sería tan amable de cumplimentar los test de liderazgo que le hemos enviado

Además de esto nos gustaría conocer su opinión acerca de de los modelos BID ¿Podría contestarnos a las siguientes preguntas?

Guión de preguntas sobre el modelo BID. Organización: Bilbao Dendak

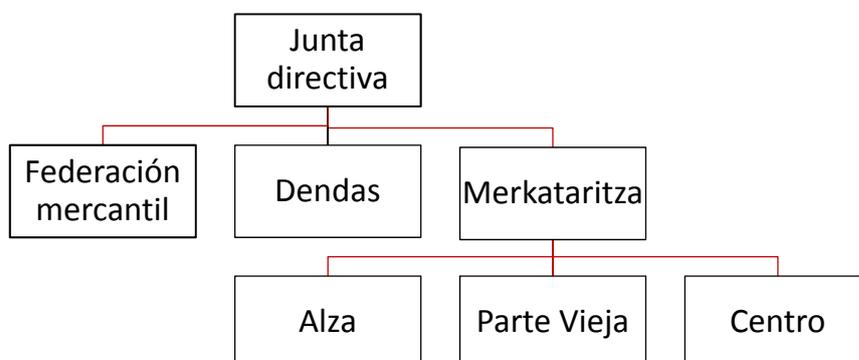
1. ¿Conoce las iniciativas gubernamentales a nivel estatal sobre el tema?
2. ¿Considera que se podría estudiar la posibilidad de implantar un nuevo modelo de colaboración?
3. ¿Existe algún aspectos/s que no le guste del Modelo BID?
4. En el ámbito autonómico del País Vasco, se está estudiando la posibilidad de desarrollar un modelo basado en los BIDs, teniendo en cuenta esto ¿Está de acuerdo con la obligatoriedad de pertenencia y financiación que se plantea?
5. ¿Cree que es factible lograrlo?
6. Considera esta obligatoriedad compatible con que se mantenga una parte de financiación por parte de las administraciones?
7. Si se mantuviera una parte de financiación pública, que proporción piensa que se debería guardar entre fondos privados y fondos públicos?

8. En caso de que realmente se plantee la obligatoriedad de pertenecía ¿a qué sectores considera que deberían afectar y de qué manera deberían estar representados (con voz, voto y voto..)?
9. ¿Quién/es deberían pagar la cuota obligatoria? (Propietarios de los locales, empresarios..)
10. ¿Cree que debería producirse una votación entre los afectados para ver la adhesión al proyecto?
11. En caso de llevarse a cabo una votación ¿Quién crees que debería votar?
12. La cuota ¿debería pagarse en la misma proporción por parte de todos los sectores?
13. La cuota a pagar ¿debería ser una parte sobre alguna de las tasas que se abonan en la actualidad o considera mejor un recargo sobre lo que se paga?
14. Si se consiguiera implantar este tipo de modelo, en el que la participación y por tanto financiación sea obligatoria, ¿Teniendo en cuenta los participantes potenciales de Bilbao Dendak, cree que la plataforma podría autofinanciar su actividad a través de las cuotas de los participantes?
15. Considera que este tipo de modelo sería de aplicación sólo para Bilbao Dendak o se podría aplicar a las diferentes zonas de Bilbao?
16. ¿Qué actividades considera que deberían ser cubiertas por una plataforma bajo este modelo BID, con las particularidades que se consideren necesarias?
17. En caso de que se desarrolle el modelo ¿Le parece bien utilizar la denominación BID o sería partidario de denominarlo de una forma diferente?
18. ¿Cuál/es podrían ser los argumentos que se podrían utilizar para lograr la implicación de todos los afectados en un modelo de este tipo y evitar así las posibles reticencias?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 10.- GUIÓN SEGUNDA ENTREVISTA DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN

A partir de la entrevista mantenida en el año 2012, presentábamos la estructura de la plataforma a través de la siguiente figura.



1. La figura que se presenta ¿representa adecuadamente la estructura de Shops?
2. En la misma entrevista se mencionaba la existencia del Consejo Asesor del planeamiento urbanístico
 - a. ¿Sigue existiendo este Consejo?
 - b. En caso de que exista ¿Sigue Shops perteneciendo al mismo?
3. En el caso del Plan Estratégico que se menciona ¿Cómo se desarrolla la participación de Shops? ¿Existe alguna comisión específica para ello, reuniones, etc

También se mencionaba que la aprobación de la planificación de las actividades de la plataforma recae en una comisión con representación pública y privada

4. ¿Cómo se llama esta comisión?
5. ¿Se ha mantenido la colaboración con el sector cultural? ¿Cuál/es han sido las campañas más destacadas en los últimos tiempos?
6. ¿Se ha mantenido la colaboración con el sector cultural? ¿Cuál/es han sido las campañas más destacadas en los últimos tiempos?
7. El sistema de CRM que se estaba desarrollando en el año 2012 ¿Se ha puesto en marcha finalmente? ¿En caso de que sea así ¿Qué acogida o nivel de éxito ha tenido?
8. ¿El programa de geolocalización se ha puesto en marcha?
9. ¿Existe algún indicador que permita afirmar que el desarrollo de todas estas actividades ha permitido mejorar la competitividad de la ciudad?
10. En referencia a la financiación
 - a. ¿Se ha modificado la forma de financiación de la plataforma?

- b. ¿Se sigue manteniendo la proporción de 80% financiación pública, 20% financiación privada?
 - c. En el reparto de la financiación se sigue asignando los mismos fondos a todas las asociaciones?
11. ¿Sería tan amable de cumplimentar el test de liderazgo que le hemos enviado?
12. En lo referente a la comunicación interna:
- a. ¿Existen alguna tipo reunión formal con algún tipo de comisión de seguimiento?

Además de esto nos gustaría conocer su opinión acerca de de los modelos BID ¿Podría contestarnos a las siguientes preguntas?

Guión de preguntas sobre el modelo BID. Organización: Bilbao Dendak

1. ¿Conoce las iniciativas gubernamentales a nivel estatal sobre el tema?
2. ¿Considera que se podría estudiar la posibilidad de implantar un nuevo modelo de colaboración?
3. ¿Existe algún aspectos/s que no le guste del Modelo BID?
4. En el ámbito autonómico del País Vasco, se está estudiando la posibilidad de desarrollar un modelo basado en los BIDs, teniendo en cuenta esto ¿Está de acuerdo con la obligatoriedad de pertenencia y financiación que se plantea?
5. ¿Cree que es factible lograrlo?
6. Considera esta obligatoriedad compatible con que se mantenga una parte de financiación por parte de las administraciones?
7. Si se mantuviera una parte de financiación pública, que proporción piensa que se debería guardar entre fondos privados y fondos públicos?
8. En caso de que realmente se plantee la obligatoriedad de pertenencia ¿a qué sectores considera que deberían afectar y de qué manera deberían estar representados (con voz, voto y voto..)?
9. ¿Quién/es deberían pagar la cuota obligatoria? (Propietarios de los locales, empresarios..)
10. ¿Cree que debería producirse una votación entre los afectados para ver la adhesión al proyecto?
11. En caso de llevarse a cabo una votación ¿Quién crees que debería votar?
12. La cuota ¿debería pagarse en la misma proporción por parte de todos los sectores?
13. La cuota a pagar ¿debería ser una parte sobre alguna de las tasas que se abonan en la actualidad o considera mejor un recargo sobre lo que se paga?
14. Si se consiguiera implantar este tipo de modelo, en el que la participación y por tanto financiación sea obligatoria, ¿Teniendo en cuenta los participantes potenciales de Sshops Donosti, cree que la plataforma podría autofinanciar su actividad a través de las cuotas de los participantes?

15. Considera que este tipo de modelo sería de aplicación sólo para Sshops o se podría aplicar a las diferentes zonas de la ciudad?
16. ¿Qué actividades considera que deberían ser cubiertas por una plataforma bajo este modelo BID, con las particularidades que se consideren necesarias?
17. En caso de que se desarrolle el modelo ¿Le parece bien utilizar la denominación BID o sería partidario de denominarlo de una forma diferente?
18. ¿Cuál/es podrían ser los argumentos que se podrían utilizar para lograr la implicación de todos los afectados en un modelo de este tipo y evitar así las posibles reticencias?

Muchas gracias por su colaboración.

ANEXO 11: AUTOEVALUACIÓN TEST LIDERAZGO SITUACIONAL HERSEY Y BLANCHARD

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan a continuación, escoja la alternativa que mejor refleje su comportamiento ante las mismas.

1.- Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a sus explicaciones como solían hacerlo y no siguen las especificaciones establecidas. Su desempeño está declinando rápidamente.

- a) Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- b) Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
- c) Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
- d) No intervenir intencionalmente.

2.- El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- a) Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
- b) Tomar una acción no definida.
- c) Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- d) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

3.- Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y su rendimiento han sido buenas. Ahora tiene un problema que son incapaces de resolver.

- a) Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
- b) Dejar que el grupo resuelva el problema.
- c) Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- d) Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros y forman un equipo bien integrado. Ellos reconocen la necesidad de cambios y así se lo han comunicado en diferentes ocasiones.

- a) Permitir que el grupo se involucre en la elaboración de los cambios
- b) Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
- c) Permitir que el grupo decida los cambios dentro del marco señalado por mi.
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

- a) Permitir que el grupo formule su propia dirección
- b) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.

- c) Redefinir las funciones y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
- d) Permitir que el grupo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

6.- Usted ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted debe mantener o mejorar la productividad, pero también le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

- a) Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones, para que se sientan involucrados.
- b) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas y controlar estrechamente.
- c) No intervenir en el trabajo.
- d) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio de estructura, que sería nueva para su equipo. El grupo ha sido productivo, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre ellos y con usted son buenas y están muy bien integrados en la empresa.

- a) Definir el cambio y supervisar adecuadamente
- b) Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen su puesta en marcha.
- c) Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero hacer el diseño final y mantener el control de su implementación.
- d) Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8.- El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes. Tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar..

- a) Dejar que el equipo siga su propia línea.
- b) Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
- c) Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
- d) Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero sin ser demasiado directivo.

9.- Su Jefe le ha asignado la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones ha sido baja y parecen encuentros sociales donde sólo “se habla del tiempo”. Los integrantes del equipo tienen el talento y el potencial necesario para hacer el trabajo y ayudar.

- a) Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
- b) Aceptar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.
- c) Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente su cumplimiento
- d) Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas y en la redistribución del trabajo, pero sin presionarlos.

10.- Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

- a) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin ejercer un control excesivo

- b) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento
- c) Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.

11.- Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior se había preocupado de su equipo aunque no ejercía un control directo. El grupo había manejado adecuadamente sus tareas y poseía un alto grado de autocontrol. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- a) Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
- b) Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- c) Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
- d) Continuar dejando al grupo solo.

12.- Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

- a) Intentar su propia solución y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
- b) Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- c) Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- d) Participar en el análisis y discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores para que lo resuelvan.

Resultados

Señalar en la siguiente tabla las respuestas seleccionadas. Hay que señalarlo en ambas columnas. La respuesta será la misma, pero cuidado porque el orden en el que están no es el mismo.

En la columna I, una vez señalizadas las respuestas se cuentan por columnas el número de opciones seleccionadas y se anota en el total. Cada una de las columnas se identifica con una forma de liderazgo

En la columna II, se repite la misma operación, sumar el número de opciones seleccionadas por cada una de las columnas, pero en este caso ese número se multiplica por -2, -1, 1 y 2 respectivamente y se suma el total. Ese número se identifica con el nivel de adaptabilidad. Por ejemplo, supongamos que en la columna A hay 0 respuestas, en la B, 4, en la C, 3 y en la D, 5. El resultado sería, $0*(-2)+4*(-1)+3*1+5*2=9$

			COLUMNA I			
			Rango de Estilo			
			Estilo Identificado			
			Q1	Q2	Q3	Q4
			(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D
	2	S2	D	A	C	B
	3	S3	C	A	D	B
	4	S4	B	D	A	C
	5	S1	C	B	D	A
	6	S2	B	D	A	C
	7	S3	A	C	B	D
	8	S4	C	B	D	A
	9	S1	C	B	D	A
	10	S2	B	D	A	C
	11	S3	A	C	B	D
	12	S4	C	A	D	B
Total						
			(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II			
Adaptabilidad de Estilo			
Probabilidad de Ocurrencia			
(A)	(B)	(C)	(D)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
Multiplicar por			
-2	-1	1	2
Total=			

Estilo liderazgo predominante

Estilo 1: Informativo

Estilo 2: Persuasivo

Estilo 3: Participativo

Estilo 4: Delegador

Adaptabilidad de estilo

-24 a -17: Inflexible

-16 a -9: Difícilmente flexible

-8 a -1: Ocasionalmente flexible

0 a 8: Moderadamente flexible

9 a 16: Flexible

17 a 24: Muy flexible

ANEXO 12.- AUTOEVALUACIÓN TEST LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL.

AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nombre: _____

ORGANIZACIÓN

Fecha: _____

El **objetivo** del presente cuestionario es analizar su estilo de liderazgo siguiendo la teorías del liderazgo transformacional.

Le pedimos que responda con total honestidad para que cumpla la función de auto-regular su proceso directivo.

Se presentan 39 afirmaciones descriptivas, que describen posibles forma de comportamiento directivo, que nos gustaría que valore en función de las veces o frecuencia con la que considera que se usted se comporta de esa manera.

La escala de valoración varía desde Nunca, con 0 puntos a Frecuentemente con 4 puntos.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

		0	1	2	3	4
1	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.					
2	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					
3	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					
4	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					
5	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					
6	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					
7	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					
8	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					
	Puntuación Estimulación intelectual (EI)					

9	Expreso mis valores y creencias más importantes.					
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
11	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					
13	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.					
14	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
15	.Me muestro confiable y seguro.					
16	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida					
17	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					
18	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					
19	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					
20	Intento ser un modelo a seguir para los demás.					
21	.Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					
22	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					
23	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					
	Puntuación Influencia Idealizada(II)					
24	Trato de mostrar el futuro de modo optimista					
25	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					
26	Construyo una visión motivante del futuro.					
27	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					
28	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					
29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					
30	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales					
31	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo					

	Puntuación Motivación Inspiracional (MI)					
32	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.					
33	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					
34	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					
35	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.					
36	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.					
37	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					
38	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.					
39	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.					
	Puntuación Consideración individualizada (CI)					
	Puntuación total					

ANEXO 13.- RESULTADOS TEST LIDERAZGO SITUACIONAL HERSEY Y BLANCHARD ,

CARMEN MORENO (GIJÓN)

Nombre: Carmen Moreno

ORGANIZACIÓN: Unión Comerciantes del Principado de Asturias

Fecha: Octubre de 2015

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan a continuación, escoja la alternativa que mejor refleje su comportamiento ante las mismas.

1.- Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a sus explicaciones como solían hacerlo y no siguen las especificaciones establecidas. Su desempeño está declinando rápidamente.

- a) Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- b) Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
- c) Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar. **XX**
- d) No intervenir intencionalmente.

2.- El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- a) Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño. **XX**
- b) Tomar una acción no definida.
- c) Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- d) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

3.- Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y su rendimiento han sido buenas. Ahora tiene un problema que son incapaces de resolver.

- a) Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
- b) Dejar que el grupo resuelva el problema.
- c) Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir. **XX**
- d) Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros y forman un equipo bien integrado. Ellos reconocen la necesidad de cambios y así se lo han comunicado en diferentes ocasiones.

- a) Permitir que el grupo se involucre en la elaboración de los cambios
- b) Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
- c) Permitir que el grupo decida los cambios dentro del marco señalado por mi.
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio. **XX**

5.- El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

- a) Permitir que el grupo formule su propia dirección

- b) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos. **XX**
- c) Redefinir las funciones y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
- d) Permitir que el grupo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

6.- Usted ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted debe mantener o mejorar la productividad, pero también le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

- a) Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones, para que se sientan involucrados.
- b) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas y controlar estrechamente.
- c) No intervenir en el trabajo.
- d) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de objetivos. **XX**

7.- Usted está considerando un cambio de estructura, que sería nueva para su equipo. El grupo ha sido productivo, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre ellos y con usted son buenas y están muy bien integrados en la empresa.

- a) Definir el cambio y supervisar adecuadamente
- b) Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen su puesta en marcha. **XX**
- c) Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero hacer el diseño final y mantener el control de su implementación.
- d) Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8.- El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes. Tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar..

- a) Dejar que el equipo siga su propia línea.
- b) Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos. **XX**
- c) Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
- d) Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero sin ser demasiado directivo.

9.- Su Jefe le ha asignado la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones ha sido baja y parecen encuentros sociales donde sólo “se habla del tiempo”. Los integrantes del equipo tienen el talento y el potencial necesario para hacer el trabajo y ayudar.

- a) Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
- b) Aceptar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.
- c) Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente su cumplimiento **XX**
- d) Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas y en la redistribución del trabajo, pero sin presionarlos.

10.- Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

- a) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin ejercer un control excesivo
- b) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento
- c) Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.

- d) Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares. **XX**

11.- Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior se había preocupado de su equipo aunque no ejercía un control directo. El grupo había manejado adecuadamente sus tareas y poseía un alto grado de autocontrol. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- a) Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
- b) Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- c) Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras. **XX**
- d) Continuar dejando al grupo solo.

12.- Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

- a) Intentar su propia solución y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
- b) Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- c) Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- d) Participar en el análisis y discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores para que lo resuelvan. **XX**

Resultados

Señalar en la siguiente tabla las respuestas seleccionadas. Hay que señalarlo en ambas columnas. La respuesta será la misma, pero cuidado porque el orden en el que están no es el mismo.

En la columna 1, una vez señalizadas las respuestas se cuentan por columnas el número de opciones seleccionadas y se anota en el total. Cada una de las columnas se identifica con una forma de liderazgo

En la columna 2, se repite la misma operación, sumar el número de opciones seleccionadas por cada una de las columnas, pero en este caso ese número se multiplica por -2, -1, 1 y 2 respectivamente y se suma el total. Ese número se identifica con el nivel de adaptabilidad. Por ejemplo, supongamos que en la columna A hay 0 respuestas, en la B, 4, en la C, 3 y en la D, 5. El resultado sería, $0*(-2)+4*(-1)+3*1+5*2=9$

			COLUMNA I			
			Rango de Estilo			
			Estilo Identificado			
			Q1	Q2	Q3	Q4
			(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	S1	A	CX	B	D
	2	S2	D	AX	C	B
	3	S3	CX	A	D	B
	4	S4	B	DX	A	C
	5	S1	C	BX	D	A
	6	S2	B	DX	A	C
	7	S3	A	C	BX	D
	8	S4	C	BX	D	A
	9	S1	CX	B	D	A
	10	S2	B	DX	A	C
	11	S3	A	CX	B	D
	12	S4	C	A	DX	B
Total			2	8	2	
			(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II			
Adaptabilidad de Estilo			
Probabilidad de Ocurrencia			
(A)	(B)	(C)	(D)
D	B	CX	A
B	D	C	AX
CX	B	A	D
B	DX	A	C
A	D	BX	C
C	A	B	DX
A	C	D	BX
C	BX	D	A
A	D	B	CX
B	C	A	DX
A	CX	D	B
C	A	DX	B
1	3	3	5
Multiplicar por			
-2=-2	-1=-3	1=3	2=1
			0
Total= 8			

Estilo liderazgo predominante

Estilo 1: Informativo

Estilo 2: Persuasivo

Estilo 3: Participativo

Estilo 4: Delegador

Rango: 3/4

Adaptabilidad de estilo

-24 a -17: Inflexible

-16 a -9: Difícilmente flexible

-8 a -1: Ocasionalmente flexible

0 a 8: Moderadamente flexible

9 a 16: Flexible

17 a 24: Muy flexible

ANEXO 14- AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nombre: ___Carmen Moreno

ORGANIZACIÓN: Unión Comerciantes del Principado de Asturias

Fecha: __Septiembre de 2015_____

El **objetivo** del presente cuestionario es analizar su estilo de liderazgo siguiendo la teorías del liderazgo transformacional.

Le pedimos que responda con total honestidad para que cumpla la función de auto-regular su proceso directivo.

Se presentan 39 afirmaciones descriptivas, que describen posibles forma de comportamiento directivo, que nos gustaría que valore en función de las veces o frecuencia con la que considera que se usted se comporta de esa manera.

La escala de valoración varía desde Nunca, con 0 puntos a Frecuentemente con 4 puntos.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

		0	1	2	3	4
1	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				X	
2	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					X
3	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.			X		
4	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					X
5	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.				X	
6	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					X
7	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					X
8	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					X

	Puntuación EI : 28/32	Media: 3.5				
9	Expreso mis valores y creencias más importantes.			X		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					X
11	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					X
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.				X	
13	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.				X	
14	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.				X	
15	.Me muestro confiable y seguro.					X
16	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida					X
17	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.					X
18	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.					X
19	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					X
20	Intento ser un modelo a seguir para los demás.			X		
21	.Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.				X	
22	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.					X
23	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.					X
	Puntuación (II): 52/60 = 28/32	Media: 3.5				
24	Trato de mostrar el futuro de modo optimista					X
25	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					X
26	Construyo una visión motivante del futuro.					X

27	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					X
28	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.				X	
29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.				X	
30	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales					X
31	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo				X	
	Puntuación (MI): 29/32	Media:3.6				
32	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.			X		
33	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.			X		
34	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				X	
35	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.				X	
36	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.			X		
37	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					X
38	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.				X	
39	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.			X		
	Puntuación CI: 21/32	Media:2.6				
	Puntuación total: 130/156	Media total:3.3				

ANEXO 15: RESULTADOS TEST LIDERAZGO HERSEY Y BLANCHARD (TERRASSA)

Test liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. (Terrassa Centre)

Nombre: _Maria Costa

ORGANIZACIÓN *_terrassacentre*

Fecha: Octubre 2015

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan a continuación, escoja la alternativa que mejor refleje su comportamiento ante las mismas.

1.- Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a sus explicaciones como solían hacerlo y no siguen las especificaciones establecidas. Su desempeño está declinando rápidamente.

- a) Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- b) Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
- c) **Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.**
- d) No intervenir intencionalmente.

2.- El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- a) **Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.**
- b) Tomar una acción no definida.
- c) Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- d) **Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.**

3.- Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y su rendimiento han sido buenas. Ahora tiene un problema que son incapaces de resolver.

- a) **Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.**
- b) Dejar que el grupo resuelva el problema.
- c) Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- d) Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros y forman un equipo bien integrado. Ellos reconocen la necesidad de cambios y así se lo han comunicado en diferentes ocasiones.

- a) Permitir que el grupo se involucre en la elaboración de los cambios
- b) Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
- c) **Permitir que el grupo decida los cambios dentro del marco señalado por mi.**
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

- a) Permitir que el grupo formule su propia dirección
- b) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
- c) Redefinir las funciones y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
- d) Permitir que el grupo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

6.- Usted ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted debe mantener o mejorar la productividad, pero también le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

- a) Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones, para que se sientan involucrados.
- b) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas y controlar estrechamente.
- c) No intervenir en el trabajo.
- d) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio de estructura, que sería nueva para su equipo. El grupo ha sido productivo, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre ellos y con usted son buenas y están muy bien integrados en la empresa.

- a) Definir el cambio y supervisar adecuadamente
- b) Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen su puesta en marcha.
- c) Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero hacer el diseño final y mantener el control de su implementación.
- d) Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8.- El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes. Tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar..

- a) Dejar que el equipo siga su propia línea.
- b) Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
- c) Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
- d) Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero sin ser demasiado directivo.

9.- Su Jefe le ha asignado la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones ha sido baja y parecen encuentros sociales donde sólo "se habla del tiempo". Los integrantes del equipo tienen el talento y el potencial necesario para hacer el trabajo y ayudar.

- a) Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
- b) Aceptar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.
- c) Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente su cumplimiento
- d) Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas y en la redistribución del trabajo, pero sin presionarlos.

10.- Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

- a) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin ejercer un control excesivo
- b) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento
- c) Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.

11.- Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior se había preocupado de su equipo aunque no ejercía un control directo. El grupo había manejado adecuadamente sus tareas y poseía un alto grado de autocontrol. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- a) Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
- b) Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- c) Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
- d) Continuar dejando al grupo solo.

12.- Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

- a) Intentar su propia solución y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
- b) Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- c) imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- d) Participar en el análisis y discusión del problema brindando apoyo a los
- e) colaboradores para que lo resuelvan.

Resultados

Señalar en la siguiente tabla las respuestas seleccionadas. Hay que señalarlo en ambas columnas. La respuesta será la misma, pero cuidado porque el orden en el que están no es el mismo.

En la columna 1, una vez señalizadas las respuestas se cuentan por columnas el número de opciones seleccionadas y se anota en el total. Cada una de las columnas se identifica con una forma de liderazgo

En la columna 2, se repite la misma operación, sumar el número de opciones seleccionadas por cada una de las columnas, pero en este caso ese número se multiplica por -2, -1, 1 y 2 respectivamente y se suma el total. Ese número se identifica con el nivel de adaptabilidad. Por ejemplo, supongamos que en la columna A hay 0 respuestas, en la B, 4, en la C, 3 y en la D, 5. El resultado sería, $0*(-2)+4*(-1)+3*1+5*2=9$

			COLUMNA I			
			Rango de Estilo			
			Estilo Identificado			
			Q1	Q2	Q3	Q4
			(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	S1	A	CX	B	D
	2	S2	D	AX	C	B
	3	S3	C	AX	D	B
	4	S4	B	D	A	CX
	5	S1	C	B	DX	A
	6	S2	B	D	AX	C
	7	S3	A	C	BX	D
	8	S4	C	B	DX	A
	9	S1	C	B	DX	A
	10	S2	B	DX	A	C
	11	S3	A	CX	B	D
	12	S4	C	A	DX	B
Total			0	5	6	1
			(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II			
Adaptabilidad de Estilo			
Probabilidad de Ocurrencia			
(A)	(B)	(C)	(D)
D	B	CX	A
B	D	C	AX
C	B	AX	D
B	D	A	CX
A	DX	B	C
C	AX	B	D
A	C	D	BX
C	B	DX	A
A	DX	B	C
B	C	A	DX
A	CX	D	B
C	A	DX	B
0	4	4	4
Multiplicar por			
-2=0	-1=-4	1=4	2=8
Total= 0-4+4+8=8			

Estilo liderazgo predominante

Estilo 1: Informativo

Estilo 2: Persuasivo

Estilo 3: Participativo

Estilo 4: Delegador

Rango: 3/4

Adaptabilidad de estilo

-24 a -17: Inflexible

-16 a -9: Dificilmente flexible

-8 a -1: Ocasionalmente flexible

0 a 8: Moderadamente flexible

9 a 16: Flexible

17 a 24: Muy flexible

Anexo 16: TEST LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL MARÍA ACOSTA

Nombre: María Costa

ORGANIZACIÓN Terrassa Centre

Fecha: Octubre 2015

El **objetivo** del presente cuestionario es analizar su estilo de liderazgo siguiendo la teorías del liderazgo transformacional.

Le pedimos que responda con total honestidad para que cumpla la función de auto-regular su proceso directivo.

Se presentan 39 afirmaciones descriptivas, que describen posibles forma de comportamiento directivo, que nos gustaría que valore en función de las veces o frecuencia con la que considera que se usted se comporta de esa manera.

La escala de valoración varía desde Nunca, con 0 puntos a Frecuentemente con 4 puntos.

	Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
	0	1	2	3	4
				0	1 2 3 4
1					X
2					X
3					X
4					X
5					X
6					X
7					X
8					X

ideas y opiniones sobre el método de trabajo.

Puntuación EI23/32

MEDIA:2.875

9	Expreso mis valores y creencias más importantes.	X
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.	X
11	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.	X
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.	X
13	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.	X
14	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.	X
15	.Me muestro confiable y seguro.	X
16	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	X
17	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	X
18	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.	X
19	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.	X
20	Intento ser un modelo a seguir para los demás.	X
21	.Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.	X
22	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.	X
23	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.	X
	Puntuación (II)52/60	
		<hr/> Media=3´46
24	Trato de mostrar el futuro de modo optimista	X
25	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.	X

26	Construyo una visión motivante del futuro.	X	
27	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.	X	
28	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.	X	
29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.		X
30	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales		X
31	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo	X	
Puntuación (MI)27/32		<hr/> Media: 3'37	
32	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	X	
33	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.		X
34	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	X	
35	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.	X	
36	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.	X	
37	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.	X	
38	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.		X
39	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	X	
Puntuación CI 24/32		<hr/> Media=3	
Puntuación total		<hr/>	

ANEXO 17.- TEST LIDERAZGO SITUACIONAL DE HERSEY Y BLANCHARD GASTEIZ ON

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan a continuación, escoja la alternativa que mejor refleje su comportamiento ante las mismas.

1.- Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a sus explicaciones como solían hacerlo y no siguen las especificaciones establecidas. Su desempeño está declinando rápidamente.

- a) **Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.**
- b) Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
- c) Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
- d) No intervenir intencionalmente.

2.- El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- a) **Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.**
- b) Tomar una acción no definida.
- c) Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- d) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

3.- Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y su rendimiento han sido buenas. Ahora tiene un problema que son incapaces de resolver.

- a) **Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.**
- b) Dejar que el grupo resuelva el problema.
- c) Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- d) Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros y forman un equipo bien integrado. Ellos reconocen la necesidad de cambios y así se lo han comunicado en diferentes ocasiones.

- a) **Permitir que el grupo se involucre en la elaboración de los cambios**
- b) Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
- c) Permitir que el grupo decida los cambios dentro del marco señalado por mí.
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

- a) Permitir que el grupo formule su propia dirección
- b) **Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.**
- c) Redefinir las funciones y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
- d) Permitir que el grupo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

6.- Usted ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted debe mantener o mejorar la productividad, pero también le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

- a) Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones, para que se sientan involucrados.
- b) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas y controlar estrechamente.
- c) No intervenir en el trabajo.
- d) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio de estructura, que sería nueva para su equipo. El grupo ha sido productivo, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre ellos y con usted son buenas y están muy bien integrados en la empresa.

- a) Definir el cambio y supervisar adecuadamente
- b) Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen su puesta en marcha.
- c) Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero hacer el diseño final y mantener el control de su implementación.
- d) Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8.- El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes. Tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar..

- a) Dejar que el equipo siga su propia línea.
- b) Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
- c) Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
- d) Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero sin ser demasiado directivo.

9.- Su Jefe le ha asignado la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones ha sido baja y parecen encuentros sociales donde sólo "se habla del tiempo". Los integrantes del equipo tienen el talento y el potencial necesario para hacer el trabajo y ayudar.

- a) Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
- b) Aceptar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.
- c) Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente su cumplimiento
- d) Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas y en la redistribución del trabajo, pero sin presionarlos.

10.- Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

- a) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin ejercer un control excesivo
- b) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento
- c) Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.

11.- Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior se había preocupado de su equipo aunque no ejercía un control directo. El grupo había manejado adecuadamente sus tareas y poseía un alto grado de autocontrol. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- a) Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
- b) Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- c) Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
- d) Continuar dejando al grupo solo.

12.- Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

- a) Intentar su propia solución y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
- b) Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- c) Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- d) Participar en el análisis y discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores para que lo resuelvan.

Resultados

Señalar en la siguiente tabla las respuestas seleccionadas. Hay que señalarlo en ambas columnas. La respuesta será la misma, pero cuidado porque el orden en el que están no es el mismo.

En la columna 1, una vez señalizadas las respuestas se cuentan por columnas el número de opciones seleccionadas y se anota en el total. Cada una de las columnas se identifica con una forma de liderazgo

En la columna 2, se repite la misma operación, sumar el número de opciones seleccionadas por cada una de las columnas, pero en este caso ese número se multiplica por -2, -1, 1 y 2 respectivamente y se suma el total. Ese número se identifica con el nivel de adaptabilidad. Por ejemplo, supongamos que en la columna A hay 0 respuestas, en la B, 4, en la C, 3 y en la D, 5. El resultado sería, $0*(-2)+4*(-1)+3*1+5*2=9$

			COLUMNA I			
			Rango de Estilo			
			Estilo Identificado			
			Q1	Q2	Q3	Q4
			(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	S1	AX	C	B	D
	2	S2	D	AX	C	B
	3	S3	C	AX	D	B
	4	S4	B	D	AX	C
	5	S1	C	BX	D	A
	6	S2	B	D	AX	C
	7	S3	AX	C	B	D
	8	S4	C	BX	D	A
	9	S1	CX	B	D	A
	10	S2	B	DX	A	C
	11	S3	A	CX	B	D
	12	S4	C	A	DX	B
Total			3	6	3	
			(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II			
Adaptabilidad de Estilo			
Probabilidad de Ocurrencia			
(A)	(B)	(C)	(D)
D	B	C	AX
B	D	C	AX
C	B	AX	D
B	D	AX	C
A	D	BX	C
C	AX	B	D
AX	C	D	B
C	BX	D	A
A	D	B	CX
B	C	A	DX
A	CX	D	B
C	A	DX	B
1	3	4	4
Multiplicar por			
-2=-2	-1=-3	1=4	2=8
Total= 7			

Estilo liderazgo predominante

Estilo 1: Informativo

Estilo 2: Persuasivo

Estilo 3: Participativo

Estilo 4: Delegador

Rango: 3/4

Adaptabilidad de estilo

-24 a -17: Inflexible

-16 a -9: Difícilmente flexible

-8 a -1: Ocasionalmente flexible

0 a 8: Moderadamente flexible

9 a 16: Flexible

17 a 24: Muy flexible

ANEXO 18.- AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL . PATRICIA

GARCÍA

Nombre: Patricia García

ORGANIZACIÓN: Gasteiz On

Fecha: Octubre 2015

El **objetivo** del presente cuestionario es analizar su estilo de liderazgo siguiendo la teorías del liderazgo transformacional.

Le pedimos que responda con total honestidad para que cumpla la función de auto-regular su proceso directivo.

Se presentan 39 afirmaciones descriptivas que describen posibles formas de comportamiento directivo, que nos gustaría que valore en función de las veces o frecuencia con la que considera que usted se comporta de esa manera.

La escala de valoración varía desde Nunca, con 0 puntos a Frecuentemente con 4 puntos.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

		0	1	2	3	4
1	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.			x		
2	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.				x	
3	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.				x	
4	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					x
5	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.				x	
6	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.				x	
7	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.				x	
8	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					x
	Puntuación EI: 25/32	Media 3.25				

9	Expreso mis valores y creencias más importantes.					x
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.			x		
11	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.				x	
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					x
13	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.				x	
14	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					x
15	.Me muestro confiable y seguro.			x		
16	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida				x	
17	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.				x	
18	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.				x	
19	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.				x	
20	Intento ser un modelo a seguir para los demás.				x	
21	.Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.				x	
22	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.				x	
23	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.				x	
	Puntuación (II): 45/60		Media: 3			
24	Trato de mostrar el futuro de modo optimista					x
25	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					x
26	Construyo una visión motivante del futuro.					x
27	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.					x
28	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					x

29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.					x
30	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales					x
31	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo				x	
Puntuación (MI):31/32		Media:3.9				
32	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.			x		
33	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.				x	
34	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				x	
35	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.				x	
36	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.				x	
37	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					x
38	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.			x		
39	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.				x	
Puntuación CI: 23/32		Media: 2.9				
Puntuación total		3.2				

ANEXO 19- RESULTADOS TEST LIDERAZGO HERSEY Y BLANCHARD (BURGOS)

Test liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard. (Burgos Centro Centro Comercial Abierto)

Nombre: _____

ORGANIZACIÓN _____

Fecha: _____

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan a continuación, escoja la alternativa que mejor refleje su comportamiento ante las mismas.

1.- Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a sus explicaciones como solían hacerlo y no siguen las especificaciones establecidas. Su desempeño está declinando rápidamente.

- e) Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- f) Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
- g) Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.
- h) No intervenir intencionalmente.

2.- El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- e) Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.
- f) Tomar una acción no definida.
- g) Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- h) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

3.- Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y su rendimiento han sido buenas. Ahora tiene un problema que son incapaces de resolver.

e) Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.

f) Dejar que el grupo resuelva el problema.

g) Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.

h) Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros y forman un equipo bien integrado. Ellos reconocen la necesidad de cambios y así se lo han comunicado en diferentes ocasiones.

e) Permitir que el grupo se involucre en la elaboración de los cambios

f) Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.

g) Permitir que el grupo decida los cambios dentro del marco señalado por mi.

h) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

e) Permitir que el grupo formule su propia dirección

f) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.

g) Redefinir las funciones y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.

h) Permitir que el grupo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

6.- Usted ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted debe mantener o mejorar la productividad, pero también le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

e) Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones, para que se sientan involucrados.

f) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas y controlar estrechamente.

g) No intervenir en el trabajo.

h) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio de estructura, que sería nueva para su equipo. El grupo ha sido productivo, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre ellos y con usted son buenas y están muy bien integrados en la empresa.

e) Definir el cambio y supervisar adecuadamente

f) Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen su puesta en marcha.

g) Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero hacer el diseño final y mantener el control de su implementación.

h) Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8.- El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes. Tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar..

e) Dejar que el equipo siga su propia línea.

f) Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.

g) Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.

h) Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero sin ser demasiado directivo.

9.- Su Jefe le ha asignado la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones ha sido baja y parecen encuentros sociales donde sólo "se habla del tiempo". Los integrantes del equipo tienen el talento y el potencial necesario para hacer el trabajo y ayudar.

e) Dejar que el grupo resuelva sus problemas.

f) Aceptar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.

g) Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente su cumplimiento

h) Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas y en la redistribución del trabajo, pero sin presionarlos.

10.- Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

- e) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin ejercer un control excesivo
- f) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento
- g) Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
- h) Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.

11.- Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior se había preocupado de su equipo aunque no ejercía un control directo. El grupo había manejado adecuadamente sus tareas y poseía un alto grado de autocontrol. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- e) Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
- f) Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- g) Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
- h) Continuar dejando al grupo solo.

12.- Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

- e) Intentar su propia solución y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
- f) Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- g) Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- h) Participar en el análisis y discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores para que lo resuelvan.

			COLUMNA I			
			Rango de Estilo			
			Estilo Identificado			
			Q1	Q2	Q3	Q4
			(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D
	2	S2	D	A	C	B
	3	S3	C	A	D	B
	4	S4	B	D	A	C
	5	S1	C	B	D	A
	6	S2	B	D	A	C
	7	S3	A	C	B	D
	8	S4	C	B	D	A
	9	S1	C	B	D	A
	10	S2	B	D	A	C
	11	S3	A	C	B	D
	12	S4	C	A	D	B
Total			1	7	4	
			(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II			
Adaptabilidad de Estilo			
Probabilidad de Ocurrencia			
(A)	(B)	(C)	(D)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
	2	6	4
Multiplicar por			
-2=0	-1=- 2	1=6	2= 8

--	--	--	--	--	--	--

Total= 12

Resultados

Señalar en la siguiente tabla las respuestas seleccionadas. Hay que señalarlo en ambas columnas. La respuesta será la misma, pero cuidado porque el orden en el que están no es el mismo.

En la columna 1, una vez señalizadas las respuestas se cuentan por columnas el número de opciones seleccionadas y se anota en el total. Cada una de las columnas se identifica con una forma de liderazgo

En la columna 2, se repite la misma operación, sumar el número de opciones seleccionadas por cada una de las columnas, pero en este caso ese número se multiplica por -2, -1, 1 y 2 respectivamente y se suma el total. Ese número se identifica con el nivel de adaptabilidad. Por ejemplo, supongamos que en la columna A hay 0 respuestas, en la B, 4, en la C, 3 y en la D, 5. El resultado sería, $0*(-2)+4*(-1)+3*1+5*2=9$

Estilo liderazgo predominante:

Estilo 1: Informativo

Estilo 2: Persuasivo

Estilo 3: Participativo

Estilo 4: Delegador

Adaptabilidad de estilo:

-24 a -17: Inflexible

-16 a -9: Difícilmente flexible

-8 a -1: Ocasionalmente flexible

0 a 8: Moderadamente flexible

9 a 16: Flexible

17 a 24: Muy flexible

ANEXO 20.- RESULTADOS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (BURGOS)

AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nombre: _____ Belén Marticorena

ORGANIZACIÓN ___ Burgos Centro Comercial Abierto _____

Fecha: __ Noviembre 2015 _____

El **objetivo** del presente cuestionario es analizar su estilo de liderazgo siguiendo la teorías del liderazgo transformacional.

Le pedimos que responda con total honestidad para que cumpla la función de auto-regular su proceso directivo.

Se presentan 39 afirmaciones descriptivas, que describen posibles forma de comportamiento directivo, que nos gustaría que valore en función de las veces o frecuencia con la que considera que se usted se comporta de esa manera.

La escala de valoración varía desde Nunca, con 0 puntos a Frecuentemente con 4 puntos.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

		0	1	2	3	4
1	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				X	
2	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					X
3	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					X
4	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.				X	
5	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.		X			
6	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.			X		
7	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.				X	
8	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.				X	
	Puntuación EI= 23/32	Media= 2.85				
9	Expreso mis valores y creencias más importantes.			X		
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.			X		
11	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					X
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.					X
13	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.				X	
14	Tomo en consideración las consecuencias				X	

	morales y éticas en las decisiones adoptadas.					
15	.Me muestro confiable y seguro.			X		
16	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida				X	
17	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.			X		
18	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.				X	
19	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.				X	
20	Intento ser un modelo a seguir para los demás.		X			
21	.Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					X
22	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.		X			
23	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.			X		
	Puntuación (II)=36/60	Media:2.4				
24	Trato de mostrar el futuro de modo optimista				X	
25	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.				X	
26	Construyo una visión motivante del futuro.					X
27	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.				X	
28	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.				X	
29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.				X	
30	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales				X	
31	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo			X		
	Puntuación (MI)=25/32	Media:3.185				
32	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.			X		
33	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.				X	
34	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					X
35	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.				X	
36	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.				X	
37	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.					X
38	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.				X	
39	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.				X	
	Puntuación CI=25/32	Media=3.185				
	Puntuación total=109/156	Media=2.9				

ANEXO 21.- RESULTADOS TEST LIDERAZGO HERSEY Y BLANCHARD (BILBAO)

Nombre: _____ OLATZ ELGEA _____

ORGANIZACIÓN: BILBAODENDAK

Fecha: _____ 04/11/2015 _____

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan a continuación, escoja la alternativa que mejor refleje su comportamiento ante las mismas.

1.- Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a sus explicaciones como solían hacerlo y no siguen las especificaciones establecidas. Su desempeño está declinando rápidamente.

- a) Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- b) Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
- c) **Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.**
- d) No intervenir intencionalmente.

2.- El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- a) **Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.**
- b) Tomar una acción no definida.
- c) Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- d) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

3.- Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y su rendimiento han sido buenas. Ahora tiene un problema que son incapaces de resolver.

- a) Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.
- b) Dejar que el grupo resuelva el problema.
- c) Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- d) **Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.**

4.- Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros y forman un equipo bien integrado. Ellos reconocen la necesidad de cambios y así se lo han comunicado en diferentes ocasiones.

- a) Permitir que el grupo se involucre en la elaboración de los cambios
- b) Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
- c) Permitir que el grupo decida los cambios dentro del marco señalado por mí.
- d) **Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.**

5.- El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

- a) Permitir que el grupo formule su propia dirección
- b) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.
- c) **Redefinir las funciones y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.**
- d) Permitir que el grupo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

6.- Usted ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted debe mantener o mejorar la productividad, pero también le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

- a) Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones, para que se sientan involucrados.

- b) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas y controlar estrechamente.
- c) No intervenir en el trabajo.
- d) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio de estructura, que sería nueva para su equipo. El grupo ha sido productivo, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre ellos y con usted son buenas y están muy bien integrados en la empresa.

- a) Definir el cambio y supervisar adecuadamente
- b) Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen su puesta en marcha.
- c) Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero hacer el diseño final y mantener el control de su implementación.
- d) Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8.- El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes. Tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar..

- a) Dejar que el equipo siga su propia línea.
- b) Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.
- c) Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
- d) Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero sin ser demasiado directivo.

9.- Su Jefe le ha asignado la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones ha sido baja y parecen encuentros sociales donde sólo “se habla del tiempo”. Los integrantes del equipo tienen el talento y el potencial necesario para hacer el trabajo y ayudar.

- a) Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
- b) Aceptar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.

- c) Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente su cumplimiento
- d) Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas y en la redistribución del trabajo, pero sin presionarlos.

10.- Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

- a) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin ejercer un control excesivo
- b) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento
- c) Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
- d) Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.

11.- Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior se había preocupado de su equipo aunque no ejercía un control directo. El grupo había manejado adecuadamente sus tareas y poseía un alto grado de autocontrol. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- a) Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
- b) Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- c) Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.
- d) Continuar dejando al grupo solo.

12.- Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

- a) Intentar su propia solución y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
- b) Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.

- c) Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- d) Participar en el análisis y discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores para que lo resuelvan

Señalar en la siguiente tabla las respuestas seleccionadas. Hay que señalarlo en ambas columnas. La respuesta será la misma, pero cuidado porque el orden en el que están no es el mismo.

En la columna 1, una vez señalizadas las respuestas se cuentan por columnas el número de opciones seleccionadas y se anota en el total. Cada una de las columnas se identifica con una forma de liderazgo

En la columna 2, se repite la misma operación, sumar el número de opciones seleccionadas por cada una de las columnas, pero en este caso ese número se multiplica por -2, -1, 1 y 2 respectivamente y se suma el total. Ese número se identifica con el nivel de adaptabilidad. Por ejemplo, supongamos que en la columna A hay 0 respuestas, en la B, 4, en la C, 3 y en la D, 5. El resultado sería, $0*(-2)+4*(-1)+3*1+5*2=9$

			COLUMNA I			
			Rango de Estilo			
			Estilo Identificado			
			Q1	Q2	Q3	Q4
			(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D
	2	S2	D	A	C	B
	3	S3	C	A	D	B
	4	S4	B	D	A	C
	5	S1	C	B	D	A
	6	S2	B	D	A	C
	7	S3	A	C	B	D
	8	S4	C	B	D	A
	9	S1	C	B	D	A
	10	S2	B	D	A	C
	11	S3	A	C	B	D
	12	S4	C	A	D	B
Total			2	7	3	
			(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II			
Adaptabilidad de Estilo			
Probabilidad de Ocurrencia			
(A)	(B)	(C)	(D)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
1	2	3	6
Multiplicar por			
-2=-2	-1=-2	1=3	2=12
Total= 11			

Estilo liderazgo predominante

Estilo 1: Informativo

Estilo 2: Persuasivo

Estilo 3: Participativo

Estilo 4: Delegador

Rango: 3/4

Adaptabilidad de estilo

-24 a -17: Inflexible

-16 a -9: Dificilmente flexible

-8 a -1: Ocasionalmente flexible

0 a 8: Moderadamente flexible

9 a 16: Flexible

17 a 24: Muy flexible

ANEXO 22.- RESULTADOS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (BILBAO)

AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nombre: ___Olatz Elguea

ORGANIZACIÓN: Bilbadendak

Fecha: noviembre 2015

El **objetivo** del presente cuestionario es analizar su estilo de liderazgo siguiendo la teorías del liderazgo transformacional.

Le pedimos que responda con total honestidad para que cumpla la función de auto-regular su proceso directivo.

Se presentan 39 afirmaciones descriptivas, que describen posibles forma de comportamiento directivo, que nos gustaría que valore en función de las veces o frecuencia con la que considera que se usted se comporta de esa manera.

La escala de valoración varía desde Nunca, con 0 puntos a Frecuentemente con 4 puntos.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

		0	1	2	3	4
1	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.				x	
2	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.				x	
3	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.			x		
4	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					x
5	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.			x		
6	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.				x	
7	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.			x		
8	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.				x	
	Puntuación EI=22/32	Media= 2.8				
9	Expreso mis valores y creencias más importantes.				x	
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.					
11	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					x
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses.				x	
13	Actúo de modo que me gano el respeto de los				x	

	demás.					
14	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					x
15	.Me muestro confiable y seguro.				x	
16	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida				x	
17	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.				x	
18	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.				x	
19	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					x
20	Intento ser un modelo a seguir para los demás.				x	
21	.Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.				x	
22	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.				x	
23	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.				x	
	Puntuación (II)=45/60	Media=3				
24	Trato de mostrar el futuro de modo optimista				x	
25	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.				x	
26	Construyo una visión motivante del futuro.			x		
27	Expreso confianza en que se alcanzaran las metas.				x	
28	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.				x	
29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.				x	
30	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales			x		
31	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo			x		
	Puntuación (MI)=21/32	Media=2.7				
32	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.				x	
33	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.				x	
34	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.				x	
35	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.				x	
36	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.				x	
37	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.				x	
38	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.				x	
39	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.			x		
	Puntuación CI=23/32	Media=2.9				
	Puntuación total =111	Media=2.9				

ANEXO 23.- RESULTADOS TEST LIDERAZGO HERSEY Y BLANCHARD (DONOSTIA-SAN

SEBASTIÁN)

Nombre: Lourdes Lázaro

ORGANIZACIÓN: SShops Donostia

Fecha: _5/11/2015_____

Teniendo en cuenta las diferentes situaciones que se presentan a continuación, escoja la alternativa que mejor refleje su comportamiento ante las mismas.

1.- Últimamente sus colaboradores no están respondiendo a sus explicaciones como solían hacerlo y no siguen las especificaciones establecidas. Su desempeño está declinando rápidamente.

- e) Enfatizar la aplicación de procedimientos uniformes y la necesidad del cumplimiento de las tareas.
- f) Estar disponible para la discusión pero no presionar por involucrarse.
- g) Hablar con los colaboradores y luego establecer metas a alcanzar.**
- h) No intervenir intencionalmente.

2.- El desempeño observable de su grupo está mejorando. Usted se ha estado asegurando que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y los estándares esperados de desempeño.

- i) Establecer una interacción amistosa pero continuar asegurándose que todos los miembros estén conscientes de sus responsabilidades y estándares esperados de desempeño.**
- j) Tomar una acción no definida.
- k) Hacer lo que sea posible para que el grupo se sienta importante e involucrado.
- l) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas.

3.- Normalmente su equipo resuelve, sin ayuda, gran parte de los problemas que se presentan. Sus relaciones interpersonales y su rendimiento han sido buenas. Ahora tiene un problema que son incapaces de resolver.

- i) Trabajar con el grupo y juntos acometer la resolución del problema.**
- j) Dejar que el grupo resuelva el problema.

- k) Actuar rápida y firmemente para corregir y redirigir.
- l) Estimular al grupo a trabajar en el problema y apoyarlos en sus esfuerzos.

4.- Usted está considerando un cambio. Sus colaboradores tienen un excelente historial de logros y forman un equipo bien integrado. Ellos reconocen la necesidad de cambios y así se lo han comunicado en diferentes ocasiones.

- i) **Permitir que el grupo se involucre en la elaboración de los cambios**
- j) Anunciar los cambios y luego implementarlos bajo supervisión estrecha.
- k) Permitir que el grupo decida los cambios dentro del marco señalado por mi.
- l) Incorporar las recomendaciones del grupo, pero usted dirige el cambio.

5.- El desempeño de su grupo ha estado decayendo durante los meses recientes. Los integrantes no están preocupados con el logro de los objetivos. La redefinición de funciones y responsabilidades ha sido de utilidad en el pasado. Ha sido necesario estarles recordando constantemente que realicen sus tareas a tiempo.

- i) Permitir que el grupo formule su propia dirección
- j) **Incorporar las recomendaciones del grupo, pero ver que se cumplan los objetivos.**
- k) Redefinir las funciones y responsabilidades y supervisar cuidadosamente.
- l) Permitir que el grupo participe en la determinación de funciones y responsabilidades, prestándoles el apoyo necesario.

6.- Usted ha promocionado rápidamente en la organización y ha demostrado su eficacia. El anterior administrador controlaba estrechamente la situación. Usted debe mantener o mejorar la productividad, pero también le gustaría comenzar a humanizar el entorno.

- i) **Colaborar con el equipo y apoyarles en la toma de decisiones, para que se sientan involucrados.**
- j) Enfatizar la importancia de los plazos y las tareas y controlar estrechamente.
- k) No intervenir en el trabajo.
- l) Explicarles la finalidad de su trabajo para que sientan la importancia de su contribución. Controlar al mismo tiempo la consecución de objetivos.

7.- Usted está considerando un cambio de estructura, que sería nueva para su equipo. El grupo ha sido productivo, eficaz y ha demostrado flexibilidad en su trabajo. Las interrelaciones entre ellos y con usted son buenas y están muy bien integrados en la empresa.

- i) Definir el cambio y supervisar adecuadamente

- j) **Dejar que el equipo participe en el diseño del cambio, permitiendo que ellos organicen su puesta en marcha.**
- k) Estar dispuesto a hacer los cambios tal como son recomendados pero hacer el diseño final y mantener el control de su implementación.
- l) Evitar la confrontación; dejar las cosas solas.

8.- El desempeño del grupo y las relaciones interpersonales son excelentes. Tiene la sensación de que al grupo le falta dirección y eso le hace dudar..

- i) Dejar que el equipo siga su propia línea.
- j) **Discutir la situación con el grupo y a continuación iniciar los cambios requeridos.**
- k) Dar los pasos necesarios para dirigir a los subordinados hacia el trabajo en una forma bien definida.
- l) Brindar apoyo en la discusión de la situación con el grupo, pero sin ser demasiado directivo.

9.- Su Jefe le ha asignado la dirección de un equipo de trabajo que está muy retrasado en la elaboración del proyecto que tiene encomendado. La asistencia a las reuniones ha sido baja y parecen encuentros sociales donde sólo “se habla del tiempo”. Los integrantes del equipo tienen el talento y el potencial necesario para hacer el trabajo y ayudar.

- i) Dejar que el grupo resuelva sus problemas.
- j) **Aceptar las recomendaciones del grupo vigilando que se cumplan los objetivos.**
- k) Redefinir las metas y supervisar cuidadosamente su cumplimiento
- l) Permitir que el grupo se involucre en el establecimiento de las metas y en la redistribución del trabajo, pero sin presionarlos.

10.- Sus colaboradores, que normalmente son capaces de asumir responsabilidades, no están respondiendo a su reciente definición de estándares.

- i) Fomentar la participación del equipo en la redefinición de los niveles de exigencia, sin ejercer un control excesivo
- j) Recordar los nuevos niveles de exigencia y supervisar estrechamente su cumplimiento
- k) Evitar la confrontación no aplicando presión: dejar la situación sola.
- l) **Incorporar las recomendaciones del grupo pero ver que se cumplan los nuevos estándares.**

11.- Usted ha sido promovido a una nueva posición. El Supervisor anterior se había preocupado de su equipo aunque no ejercía un control directo. El grupo había

manejado adecuadamente sus tareas y poseía un alto grado de autocontrol. Las interrelaciones del grupo son buenas.

- i) Dar los pasos necesarios para dirigir a los colaboradores hacia formas de trabajo bien definidas.
- j) Involucrar a los colaboradores en la toma de decisiones y reforzar las buenas contribuciones.
- k) Discutir el desempeño pasado con el grupo y luego examinar la necesidad de incorporar prácticas innovadoras.**
- l) Continuar dejando al grupo solo.

12.- Informaciones recientes indican que existen algunas dificultades internas entre los colaboradores. El grupo tiene un registro notable de logros. Los miembros han mantenido efectivamente metas de largo plazo. Han trabajado en armonía durante el último año. Todos están bien calificados para las tareas.

- i) Intentar su propia solución y examinar la necesidad de introducir nuevas prácticas.
- j) Permitir que los miembros del grupo lo resuelvan por sí mismos.
- k) Imponer los cambios necesarios para resolver la situación y controlar el cumplimiento de los mismos.
- l) Participar en el análisis y discusión del problema brindando apoyo a los colaboradores para que lo resuelvan**

Resultados

Señalar en la siguiente tabla las respuestas seleccionadas. Hay que señalarlo en ambas columnas. La respuesta será la misma, pero cuidado porque el orden en el que están no es el mismo.

En la columna 1, una vez señalizadas las respuestas se cuentan por columnas el número de opciones seleccionadas y se anota en el total. Cada una de las columnas se identifica con una forma de liderazgo

En la columna 2, se repite la misma operación, sumar el número de opciones seleccionadas por cada una de las columnas, pero en este caso ese número se multiplica por -2, -1, 1 y 2 respectivamente y se suma el total. Ese número se identifica con el nivel de adaptabilidad. Por ejemplo, supongamos que en la columna A hay 0 respuestas, en la B, 4, en la C, 3 y en la D, 5. El resultado sería, $0*(-2)+4*(-1)+3*1+5*2=9$

			COLUMNA I			
			Rango de Estilo			
			Estilo Identificado			
			Q1	Q2	Q3	Q4
			(1)	(2)	(3)	(4)
SITUACIONES	1	S1	A	C	B	D
	2	S2	D	A	C	B
	3	S3	C	A	D	B
	4	S4	B	D	A	C
	5	S1	C	B	D	A
	6	S2	B	D	A	C
	7	S3	A	C	B	D
	8	S4	C	B	D	A
	9	S1	C	B	D	A
	10	S2	B	D	A	C
	11	S3	A	C	B	D
	12	S4	C	A	D	B
Total			0	8	3	
			(1)	(2)	(3)	(4)

COLUMNA II			
Adaptabilidad de Estilo			
Probabilidad de Ocurrencia			
(A)	(B)	(C)	(D)
D	B	C	A
B	D	C	A
C	B	A	D
B	D	A	C
A	D	B	C
C	A	B	D
A	C	D	B
C	B	D	A
A	D	B	C
B	C	A	D
A	C	D	B
C	A	D	B
0	3	6	3
Multiplicar por			
-2	-1	1	2
Total= 9			

Estilo liderazgo predominante

Estilo 1: Informativo

Estilo 2: Persuasivo

Estilo 3: Participativo

Estilo 4: Delegador

Rango: 4/4

Adaptabilidad de estilo

-24 a -17: Inflexible

-16 a -9: Dificilmente flexible

-8 a -1: Ocasionalmente flexible

0 a 8: Moderadamente flexible

9 a 16: Flexible

17 a 24: Muy flexible

ANEXO 24.- RESULTADOS LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL (DONOSTIA-SAN SEBASTIÁN)

AUTOEVALUACIÓN DE LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL

Nombre: Lourdes Lázaro

ORGANIZACIÓN: Sshops Donosti

Fecha: __5/11/2015__

El **objetivo** del presente cuestionario es analizar su estilo de liderazgo siguiendo la teorías del liderazgo transformacional.

Le pedimos que responda con total honestidad para que cumpla la función de auto-regular su proceso directivo.

Se presentan 39 afirmaciones descriptivas, que describen posibles forma de comportamiento directivo, que nos gustaría que valore en función de las veces o frecuencia con la que considera que se usted se comporta de esa manera.

La escala de valoración varía desde Nunca, con 0 puntos a Frecuentemente con 4 puntos.

Nunca	Rara Vez	A Veces	A Menudo	Frecuentemente
0	1	2	3	4

		0	1	2	3	4
1	Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados.			2		
2	Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas.					4
3	Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista.					4
4	Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas.					4
5	Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo.					4
6	Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión.					4
7	Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas.					4
8	Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo.					4
	Puntuación EI:30/32					
	Media=3.75					
9	Expreso mis valores y creencias más importantes.				3	
10	Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo.			2		
11	Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace.					4
12	Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá					4

	de mis intereses.					
13	Actúo de modo que me gano el respeto de los demás.				3	
14	Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas.					4
15	.Me muestro confiable y seguro.					4
16	Enfatizo la importancia de tener una misión compartida					4
17	Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.		2			
18	Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones.				3	
19	Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago.					4
20	Intento ser un modelo a seguir para los demás.		2			
21	.Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo de trabajo.					4
22	Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis subordinados.				3	
23	Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención.				3	
	Puntuación (II) 49/60					
						Media=3.25
24	Trato de mostrar el futuro de modo optimista				3	
25	Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas.					4
26	Construyo una visión motivante del futuro.				3	
27	Expreso confianza en que se alcancen las metas.					4
28	Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos.					4
29	Ayudo a los demás a centrarse en metas que son alcanzables.				3	
30	Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas organizacionales		2			
31	Puedo construir metas que incluyan las necesidades de quienes trabajan conmigo				3	
	Puntuación (MI)26/32					
						Media=3.25
32	Le dedico tiempo a enseñar y orientar.		2			
33	Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo.					4
34	Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.					4
35	Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas.				3	
36	Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás.		2			
37	Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores.				3	
38	Sé lo que necesita cada uno de los miembros del grupo.		2			
39	Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.		2			
	Puntuación CI: 22					
						Media: 2.75
	Puntuación total					Media=transformacional=3.25

