

## La organización de la colaboración público privada entre administraciones y comerciantes para la dinamización urbana. Planteamiento de un modelo propio más allá de los BIDs

Tejada Barrenetxea, Susana  
Zorrillo Calvo, Pilar  
Chica Páez, Yolanda

*Universidad del País Vasco/ Euskal Herriko Unibertsitatea*

 susana.tejada@ehu.eus

 pilar.zorrilla@ehu.eus

 yolanda.chica@ehu.eus

Documento recibido: 07 septiembre 2016  
Aprobado para publicación: 23 enero 2017

---

### Resumen

En el ámbito de la colaboración público privada entre administraciones y comerciantes queda patente la necesidad de evolución de los modelos utilizados hasta el momento, basados principalmente en el modelo de los Centros Comerciales Abiertos, en el caso de España. La tendencia europea y a nivel mundial hacia el modelo de los Business Improvement Districts (BIDs), nos lleva a preguntarnos acerca de la posibilidad de su implantación en el entorno español. Así, si bien la inexistencia de una legislación que propicie su implantación parece ser el principal obstáculo para ello, a día de hoy, son diversas las propuestas legislativas en este sentido. De ahí que sea necesario ampliar el estudio de implantación del modelo pero buscando una fórmula que permita superar las reticencias que suscita el mismo. Apostamos por el planteamiento de un modelo propio que considere, por un lado, la idiosincrasia de las ciudades españolas y que, por otro, no olvide las actuaciones exitosas desarrolladas hasta el momento. Por ello el objetivo del presente trabajo es la propuesta de las bases para el desarrollo de un nuevo modelo de colaboración, analizando las características organizativas y de gestión que deberían caracterizarlo pero incluyendo en el mismo las experiencias de los modelos desarrollados hasta el momento en los municipios españoles.

### Palabras clave

Colaboración público privada, Bussiness Improvement Districts, Centro Comercial Abierto, Plataformas de Colaboración, Nuevos modelos de colaboración público privada.

## Abstract

In the field of the public-private partnership between administrations and retail traders in Spain is obvious the need of the evolution of the actual models in Spain, based in the Open Shopping Centre model. The European tendency towards the model of the Business Improvement Districts (BIDs), leads us to wonder about the possibility of implementation this model in the Spanish environment. The absence of legislation that encourages its implementation appeared to be the main obstacle to this but now there have been various legislative proposals in this regard. Hence, it's necessary to expand the study of the implementation of this model but looking for a model that allows overcoming the reluctance that arouses the BIDs model. Thus, we are committed to the approach of particular model which consider on the one hand, the idiosyncrasies of the Spanish cities and on the other hand don't forget the successful actions in public-private partnership between administrations and retail traders in Spanish Cities. Therefore the aim of this study, is the approach of a new model of partnerships, analyzing organizational and management features that should characterize it but including the experiences of the models developed in the Spanish municipalities.

## Keywords

Private Public Partnership, Bussiness Improvement Districts, Town Centre Management, Open Shopping Centre, Collaboration Platforms, New Models of Public-Private Collaboration

---

## 1. Introducción

La utilización del modelo de los Centros Comerciales Abiertos (CCAs) en el contexto urbano español para estructurar la colaboración público privada entre administraciones y comerciantes, se ha configurado como un elemento clave en la evolución y en la mejora de la competitividad de los municipios españoles. Sin embargo, si bien es cierto que gracias a estas experiencias de colaboración muchos centros urbanos han podido mantener su vitalidad comercial y 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 debe evolucionar hacia modelos de colaboración capaces de hacer frente a las nuevas situaciones urbanas (Aparicio *et al*, 2010b; Bratos, 2013; Frechoso y Villarejo, 2011; Rovira *et al*, 2012).

Recordemos que el modelo de los CCAs, ha seguido el modelo británico de los *Town Centre Management* (TCM) y comparte su elemento distintivo: la voluntariedad en la participación en los mismos por parte del sector privado, frente al modelo *Business Improvement Districts* (BID)<sup>1</sup>. Esto, a la postre, significa que la mayor parte de la financiación de estos proyectos procede de fondos públicos (Villarejo y Frechoso, 2011). Por lo

---

<sup>1</sup>Los BIDs se definen 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. Los TCMs son estructuras organizativas, con personalidad jurídica propia donde, de manera voluntaria, el comercio urbano vinculado a un entorno y la Administración pública, trabajan de forma conjunta en la dinamización comercial del área a través de actividades de animación o prestación de servicios. En este ámbito se deciden y se ejecutan las acciones que desarrollan los proyectos conjuntos entre ambos colectivos.

tanto se reproducen los principales problemas de los TCMs, la existencia de los *free riders* (esto es, los que beneficiándose de las ventajas de la dinamización comercial, no contribuyen a su financiación), 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. Es decir, el voluntarismo como base del modelo tanto en financiación como en participación real parece insuficiente.

Con el objetivo de superar estos problemas, tanto desde el ámbito privado como desde el público se están explorando diferentes opciones con una clara orientación hacia el modelo de los BIDs (Aparicio et al, 2010b; Bratos, 2013; Frechoso y Villarejo, 2011; Rovira et al, 2012). Sin embargo no son pocas las incertidumbres o reticencias que se detectan en este proceso de adaptación. Así, nos encontramos con la imposibilidad de la legislación española para apoyar la implantación del recargo obligatorio, característica principal del modelo y, al mismo tiempo, desde el punto de vista jurídico, trasladar esa fórmula al ordenamiento jurídico español, implicaría modificaciones legislativas de gran calado (Villarejo, 2016 y 2015).

Ahora bien, esta situación parece que va cambiando y la predisposición tanto del sector comercial como de algunas administraciones a estudiar el tema, se ha materializado a través de diversas iniciativas con el objetivo de posibilitar esta evolución.

Por un lado desde las administraciones públicas se han producido diversos intentos por legislar acerca de esta cuestión. Así nos encontramos con iniciativas presentadas en el parlamento catalán en el año 2012 (Proposició de llei per la qual es regulen les Àrees de Promoció de l'economia Urbana, APEU, Ref: 202MIL150212000542), en la Comunidad de Madrid (BOAM núm. 7.183 de 9 de junio de 2014<sup>3</sup>), en el congreso de los diputados (Proposición no de Ley para instar al Gobierno a impulsar la gestión de áreas comerciales urbanas, para su debate en la Comisión de Economía y Competitividad, el 31 de marzo de 2014<sup>4</sup>) y por último el 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 y que finalmente no se desarrolló debido a la controversia que produjo dentro del sector comercial (Caballero, 2014; Pellicer, 2014)<sup>5</sup>.

En cuanto al interés de sector, queda reflejado en las propuestas presentadas en Congresos y Jornadas. En 2014 la Asociación de Gerentes de Centros Urbanos (AGECU) organizaron unas jornadas 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*"<sup>6</sup> en las que se presentaron las iniciativas de Madrid y Cataluña junto con un proyecto de implantación de este tipo de fórmulas en Euskadi.

Asimismo y desde el punto de vista académico e investigador, cabe destacar el carácter innovador en el ámbito español de este tema, que suscita debate tanto en las administraciones como en el sector comercial en la actualidad y que también se aborda en la comunidad científica, si bien la literatura se centra en casos europeos y americanos principalmente (Bennison et al, 2007; Coca et al, 2009; Cook, 2009; De Nisco et al, 2008; Hoyt

<sup>2</sup> En <http://oficinaparlamentaria.socialistes.cat/premsa/el-psc-impulsa-el-comerc-de-proximitat>

<sup>3</sup> BOAM núm. 7.183, de 9 de junio de 2014, en

<http://www.madrid.es/UnidadesDescentralizadas/UrbanismoYVivienda/Urbanismo/PlanDirectorAzca/Ficheros/Anexos/anexo8.pdf>.

<sup>4</sup> En [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L10/CONG/BOCG/D/BOCG-10-D-431.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L10/CONG/BOCG/D/BOCG-10-D-431.PDF), (p.18-19)

<sup>5</sup> En [http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/07/01/actualidad/1404238815\\_292007.html](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](http://sociedad.elpais.com/sociedad/2014/07/01/actualidad/1404238815_292007.html);

<sup>6</sup> Ver programa de las jornadas en

<http://www.pateco.es/administracion/ficheros/Folleto%20Jornada%20BIDs%20AGECU%20avance6.pdf>

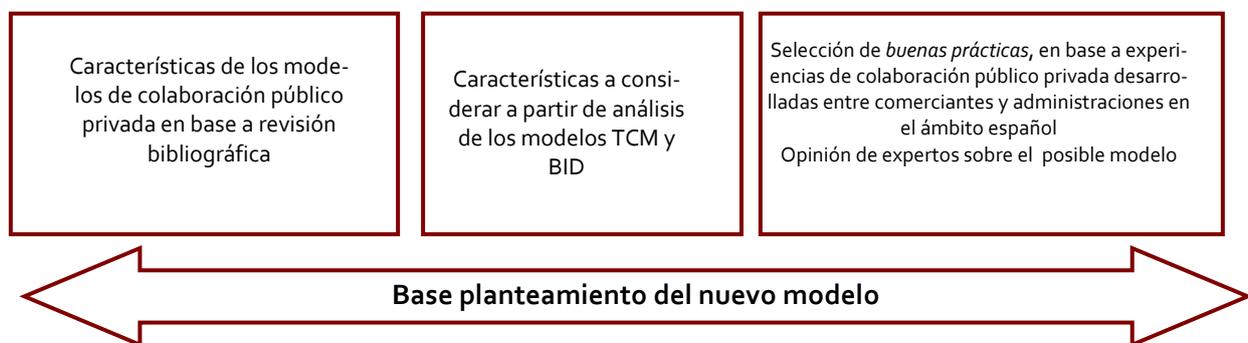
y Gopal-Agge, 2007; Kreutz, 2009; Medway *et al*, 1999; Stewart, 2006; Van Melik *et al*, 2009; Warnaby & Coaffee, 2004; Yasui y Kinoshita, 2013, entre otros).

Sin embargo, y a pesar del interés que suscita el modelo de los BIDs, no deja de provocar ciertas reticencias derivadas de la gestión privada de un espacio público y del nivel real de democracia interna de estas organizaciones, que puede suponer una oposición por parte de muchos de los agentes privados que, potencialmente, se verían afectados por un modelo de este tipo.

Dado lo expuesto, entendemos que es el momento de analizar los retos para abordar la dinamización comercial urbana a partir de modelos de colaboración más alineados con la situación actual. El objetivo del presente trabajo es precisamente la propuesta de un nuevo modelo. Así, partiendo de la revisión de la literatura científica sobre los modelos de colaboración público-privada orientados a la revitalización comercial, se identifican qué elementos afectan a los procesos de colaboración. Además, se analizan las experiencias tanto europeas como americanas bajo los modelos de TCMs y BIDs, revelando sus principales problemas de aplicación en el contexto español, a fin de estar en condiciones de proponer un nuevo modelo. Para ello, entendemos necesario incorporar las experiencias de colaboración entre administraciones y el sector comercial español desarrolladas hasta el momento, que pueden ser consideradas como “buenas prácticas” (ver figura 1).

En relación a este último aspecto es importante considerar que el conocimiento que poseen las asociaciones de comerciantes y las plataformas de colaboración del sistema comercial, de las relaciones con las administraciones y de la encomiable labor realizada hasta el momento, puede ser uno de los elementos que favorezca la transformación urbana y su capacidad de evolución (Wolfran, 2016).

**FIGURA 1: Bases del modelo de colaboración público privada en el entorno urbano**



Fuente: Elaboración propia

Para cubrir el objetivo planteado hemos seguido la metodología que se expone en el siguiente apartado.

## 2. Metodología

Para cubrir el objetivo planteado hemos seguido una doble metodología: el *método analítico sintético* y la *metodología del estudio de casos*, que pasamos a explicar con mayor profundidad, para posteriormente presentar los resultados de los análisis desarrollados.

A través de la metodología analítica sintética hemos analizado tanto los procesos de colaboración en general como los procesos de colaboración entre administraciones y comerciantes en particular. Es decir en primer lugar se ha procedido a estudiar los procesos de colaboración público privada entre administraciones y co-

merciantes desde una perspectiva holística, entendiendo el comportamiento y la interdependencia de todos los elementos que influyen en él. En este análisis hemos considerado que los procesos de colaboración público-privados 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. Para ello hemos realizado un análisis teórico que nos ha llevado a identificar un conjunto de factores que inciden en el desarrollo y evolución de las fórmulas de colaboración, entre las que se encuentra la colaboración público privada objeto de nuestro estudio.

En segundo lugar hemos analizado los modelos de colaboración más utilizados en el ámbito europeo, TCM y BID, deteniéndonos principalmente en este último por ser el modelo hacia el que se tiende de manera generalizada. En este aspecto nos hemos centrado en los problemas más destacados por la literatura y que deberían ser superados por el nuevo modelo que queremos plantear.

Por otro lado y a través de la metodología del estudio de casos, se ha procedido al análisis de seis ejemplos concretos, que reflejan las experiencias de seis municipios españoles en el campo de colaboración. Los casos analizados han sido el de las plataformas de colaboración entre administraciones y comerciantes situados en los municipios de Terrassa, Gijón, Vitoria-Gasteiz, Burgos, Donostia – San Sebastián y Bilbao. Consideramos que las plataformas de colaboración de estos municipios poseen elementos que las configuran como ejemplos de colaboración *real* y exitosos entre administraciones y comerciantes, y que deberían ser incluidos en el planteamiento de cualquier nuevo modelo, principalmente aquellas actuaciones que permitan superar algunos de los problemas del modelo BID.

La idoneidad de la metodología del estudio de casos en este trabajo, se justifica por la necesidad de analizar la colaboración público privada en el contexto real en el que se produce (Villarreal y Landeta, 2010) y presentar un conjunto de pautas de actuación que formen parte de un nuevo modelo.

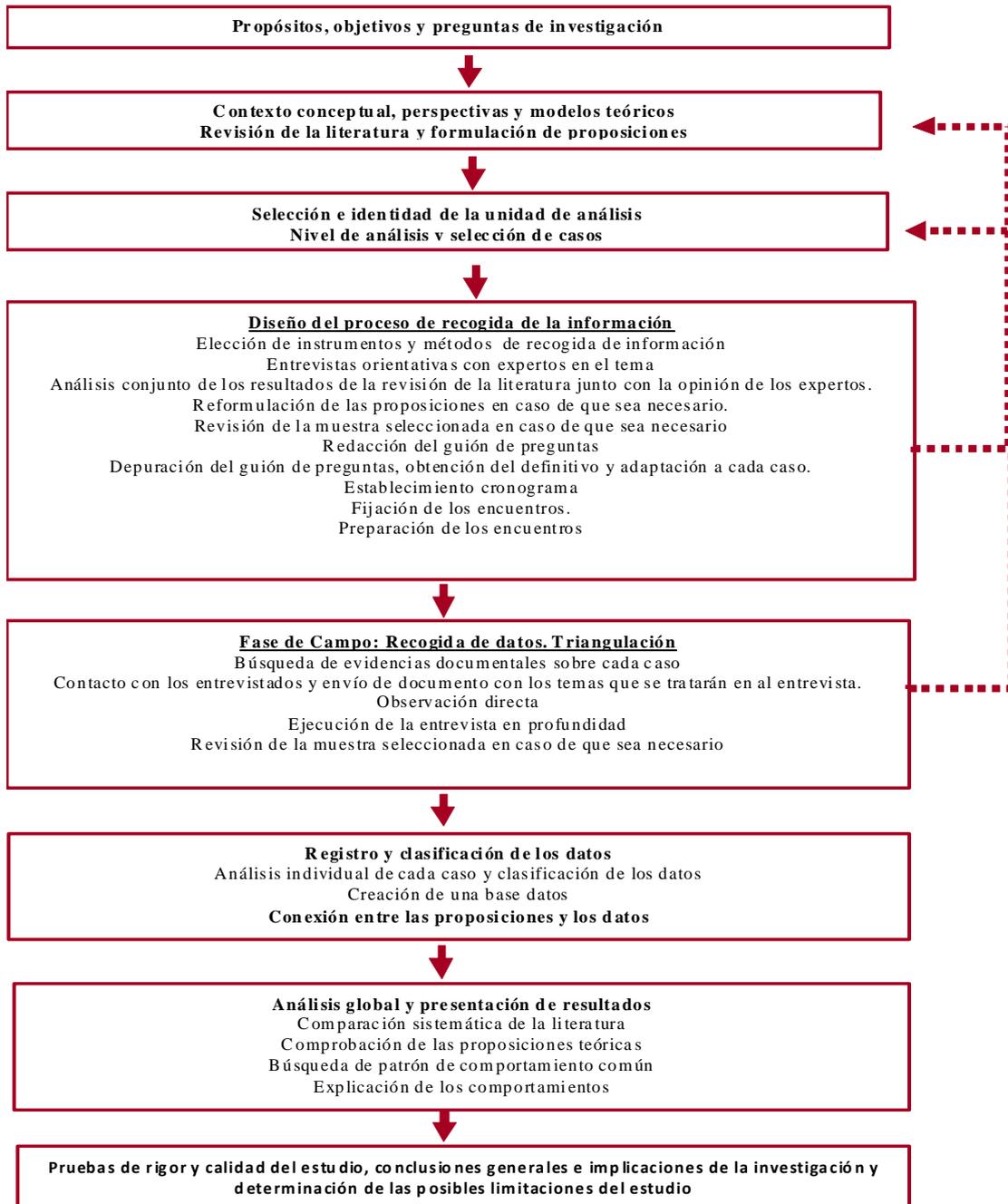
Además, y frente a la utilidad de métodos cuantitativos, en nuestro caso, necesitábamos detectar aquellas experiencias, que por sus comportamientos excepcionales, no se verían reflejadas en un estudio estadístico, pero que son, precisamente, la base del éxito de algunas de las plataformas de colaboración y pueden servir de ejemplo a otras organizaciones. Es lo que se denomina principio de las diferencias individuales (Summer et al., 1990).

Al mismo tiempo, nos va a posibilitar analizar cuestiones organizativas 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), utilizando para ello la opinión de los expertos (Villarreal y Landeta, 2010), en este caso las gerencias de las plataformas de colaboración seleccionadas.

Con el objetivo de garantizar el rigor de esta investigación se ha seguido la propuesta de Villarreal y Landeta, 2010; Bañales et al. 2015; Eisendhardt, 1989 y Yin; 2009 y hemos planteado el desarrollo metodológico que representamos en la figura 2.

Considerando los resultados de los dos análisis, revisión bibliográfica y los obtenidos del estudio de casos, hemos planteado las bases para el desarrollo de un posible nuevo modelo de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes.

**FIGURA 2: Diseño metodológico del estudio de casos desarrollado**



Fuente: Elaboración propia a partir de Villarreal y Landeta, 2010 y Bañales 2015

### 2.1.- Desarrollo metodológico del estudio de casos

A través del estudio de casos y con el objetivo último del planteamiento de las bases del nuevo modelo se ha buscado cubrir tres objetivos operativos:

- Comprender los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en la actualidad.
- Identificar un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.
- 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.

Tal y como se observa en la figura 2, la investigación comienza con el planteamiento de los propósitos, los objetivos y las preguntas de estudio junto con el análisis del contexto conceptual, de las perspectivas y de los modelos teóricos, que se ha realizado a través de la revisión de la literatura.

En esta revisión bibliográfica se han detectado por un lado un conjunto de factores que determinan el funcionamiento de los procesos de colaboración público privada entre comerciantes y administraciones. Y por otro, las características de los modelos existentes en el ámbito europeo y norteamericano. A partir de este análisis y a través del estudio de casos se ha analizado la realidad de esas variables en un conjunto de plataformas de colaboración público privada seleccionadas: Para ello se han formulado 7 proposiciones, que analizaremos en cada uno de los casos seleccionados y que resumimos en la tabla 1.

**TABLA 1: Proposiciones de Partida del Estudio de Casos**

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 basadas 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).

Fuente: Elaboración propia

En la tabla 2 presentamos la relación entre objetivos generales, operativos y el planteamiento de las proposiciones.

**TABLA 2: Objetivos generales, operativos y planteamiento de proposiciones de la investigación**

Propósitos de investigación	Objetivos generales	Metodología	
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	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	Analítico sintético	Revisión bibliográfica
	Identificar y estudiar los modelos de colaboración público privada entre el comercio y las administraciones existentes a día de hoy en el ámbito urbano.	Analítico sintético	Revisión bibliográfica
	Estudiar las realidades de la colaboración público privada entre comerciantes y administraciones en el entorno español	Estudio de casos	
	Objetivos operativos	Metodología	
	Describir los procesos de colaboración entre comerciantes y administraciones públicas locales en ciudades del entorno español en la actualidad.	Estudio de casos	Planteamiento de proposiciones
	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.		
	Identificar un conjunto de buenas prácticas de actuación que pudieran ser objeto de transferibilidad a otros entornos urbanos en el ámbito estatal.	Estudio de casos	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente se ha procedido a definir nuestra unidad de análisis, las plataformas de colaboración público privada con unas características determinadas y a la selección de los casos concretos, que finalmente han sido seis. En esta selección nos hemos apoyado en estudios preliminares (Aparicio et al., 2010a, 2010b) sobre la realidad de los Centros Comerciales Abiertos (CCAs) en España.

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 encontramos con experiencias que, utilizando esa denominación, recogen procesos de reactivación comercial muy distintos, con interpretaciones, funcionamiento u operativas de trabajo y resultados, alejados de fórmulas de colaboración *real o participativa* (Kernaghan, 1993), como cabe esperar en un iniciativa de Centro Comercial Abierto.

Ante la diversidad de situaciones encontradas y a efectos de este trabajo, hemos analizado la realidad de los procesos de colaboración público privada, identificadas en la primera fase de la investigación (Aparicio et al. 2010a y b) y hemos ahondado en el estudio de aquellas experiencias que consideramos que han alcanzado

unos objetivos de dinamización comercial y de mejora de la competitividad urbana y que responden a los parámetros que caracterizan un CCA, independientemente de que en su nombre incluyan esta denominación.

Considerando todo esto, la unidad de análisis de nuestra investigación la configuran las plataformas de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en España, que pos

ean una antigüedad de más de cinco años y en las que existan relaciones estables más allá de las 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, 2009).

De las 44 plataformas de partida, han sido 11 las que han cumplido las características para formar parte de nuestra unidad de análisis en el presente trabajo, y sobre estas hemos aplicado tres criterios específicos, que han reducido la muestra a 6 plataformas. Los criterios han sido:

- Que no fueran plataformas situadas en municipios eminentemente turísticos.
- Que estos municipios pertenecieran a diferentes comunidades autónomas<sup>7</sup>.
- Que existiera disponibilidad de información por parte de la plataforma durante todo el proceso de investigación.

Los municipios seleccionados definitivamente han sido, Gijón (Unión de Empresarios Comerciales del Principado de Asturias), Terrassa (Terrassa Centre), Vitoria-Gasteiz (GasteizOn), Burgos (Burgos Centro Comercial Abierto), Bilbao (Bilbaodendak) y Donostia-San Sebastián (Sshops Donosti).

Las entrevistas en profundidad han sido realizadas en dos momentos diferentes de tiempo. Considerando que las primeras se realizaron en el periodo 2011-2012, con el objetivo de actualizar la información y que ésta se ajustara al máximo a la realidad, se realizó una segunda ronda de entrevistas en los meses de junio-octubre de 2015.

Comenzamos presentando el análisis del proceso de colaboración desde una perspectiva holística y centrándonos en aquellos elementos, principalmente organizacionales, que pueden favorecer la eficiencia de los mismos.

## 5. ¿Es posible la colaboración real entre administraciones y comerciantes? Factores clave sobre los que trabajar

Bajo la denominación de colaboración público privada podemos encontrar ejemplos de muchos tipos y en el ámbito de las relaciones entre administraciones y comerciantes el abanico de realidades es realmente amplio.

---

<sup>7</sup>En el caso del País Vasco, el número de municipios preseleccionados ha sido superior al resto de comunidades, debido principalmente a un mayor índice de respuestas en los estudios anteriores y por lo tanto a una mayor proporción de municipios que cumplían todas las características iniciales. En las comunidades en las que había más de un municipio que cumpliera los requisitos, hemos optado por aplicar el número de habitantes como criterio adicional.

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, entendiéndolo como tal, 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 (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014; Dijk, 2006; Güzey, 2009; Hervé-Van, 2001; Lorentzen y Jan, 2009; Rae, 2014; Nyseth, y Sognaes, 2013; Pascual, 2005; Stewart, 2006; Ysa, 2004)<sup>8</sup>.

Tal y como señalan Fonti et al. (2017) la existencia de un proceso de colaboración adecuado, entre los que se incluye la colaboración entre agentes público y privados, conlleva beneficios en términos de transmisión de conocimiento, facilidad de aprendizaje y, sobre todo, de solución de problemas a través de los esfuerzos de colaboración, que hace necesario buscar la forma de desarrollarlo de forma eficiente.

Es por ello que nuestra investigación nos lleva a cuestionarnos sobre las fórmulas de colaboración bajo las que deberían plantearse las relaciones en el ámbito urbano y entre los colectivos mencionados.

Consideramos que los procesos de colaboración deberían fundamentarse sobre lo que denominamos colaboración participativa (Kernaghan, 1993) o real<sup>9</sup>. Ello supone compartir tanto el poder en la toma de decisiones, como la financiación y los recursos humanos y establecer de forma efectiva dinámicas de trabajo conjunto entre los participantes, todo con el objetivo de hacer compatibles sus intereses. Como vemos bajo esta fórmula, podemos afirmar que existe un trabajo conjunto desde el momento inicial y esta capacidad de trabajo conjunto a partir de la toma de decisiones entre ambos actores favorecerá la capacidad de resiliencia del municipio en el que actúen (Barata-Salgueiro y Erkip, 2014, Erkip et al., 2014))

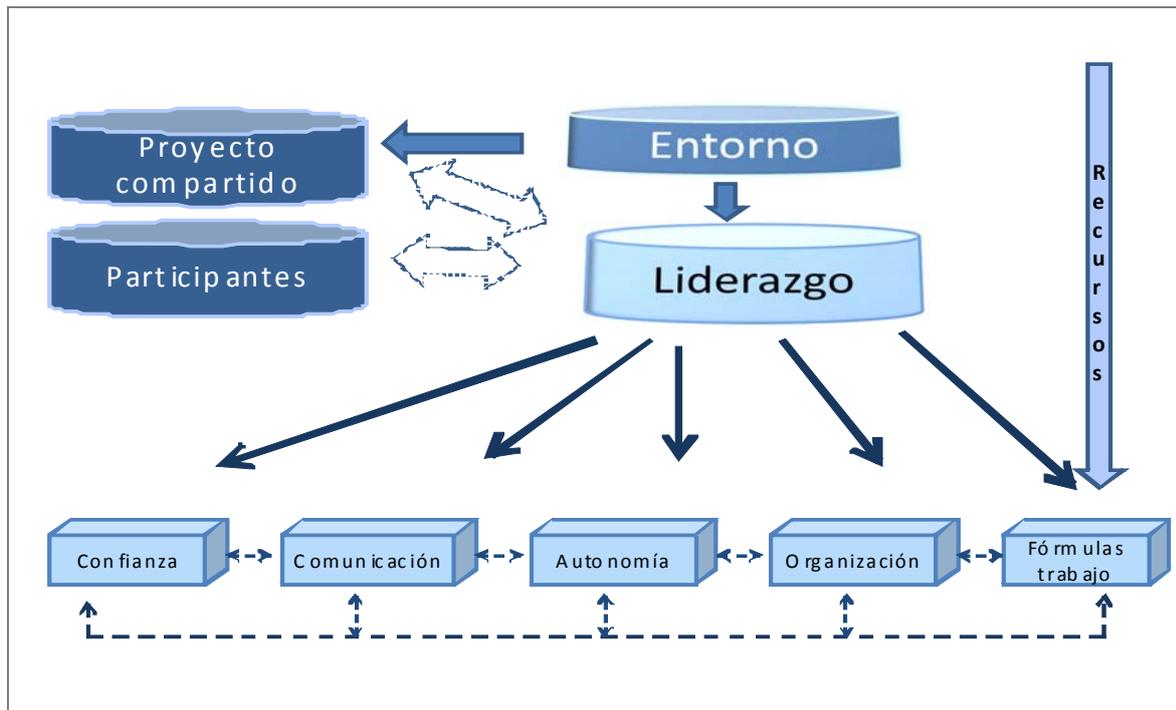
En lo que respecta a los elementos clave que pueden incidir en las posibilidades de éxito de las fórmulas de colaboración y que estas se asemejen a la colaboración participativa, a través de la revisión bibliográfica hemos identificado diez elementos que representamos en la figura 3. Tal y como reflejamos, todos los factores se interrelacionan unos con otros de forma natural, pero al mismo tiempo es importante destacar que sus características pueden modificarse a lo largo del tiempo.

---

<sup>8</sup> 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.

<sup>9</sup> En función de la intervención de cada una de las partes implicadas se identifican cuatro tipos de colaboración: participativa, operacional, contributiva y consultiva (Kernegham, 1993).

**FIGURA 3: Factores clave para los procesos de colaboración público privada**



Fuente: Elaboración propia

Así, las características del entorno, con diferentes grados de innovación y de cultura colaborativa son vitales desde el momento en el que se ponga en marcha el proceso y al mismo tiempo influirán en toda la vida del mismo (Kreutz, 2009; Robbins et al, 2013 y Robbins y Judge, 2013).

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. Esto puede dar lugar a la existencia de unos valores y un proyecto común entre los agentes implicados que fomente la motivación para colaborar (Albizu et al.,2005), la implicación, el compromiso con el desarrollo de plataformas y un aumento de la comunicación para cooperar y coordinarse en la búsqueda de ideas y soluciones compartidas (Erakovich y Anderson, 2013; Gulati et al, 2012).

En lo que respecta a los participantes, partimos de la necesidad de que en los procesos de colaboración entre agentes urbanos y administraciones se tengan en cuenta los intereses del mayor número de agentes posibles (McWilliams, 2013; Michel y Stein, 2015). Ahora bien, considerando la necesidad de una operatividad de las plataformas de colaboración, nos decantamos porque sea el comercio el sector que de manera generalizada lidere los procesos de colaboración desde el ámbito privado y favorezca la implicación de otros sectores urbanos que quizás no posean la experiencia en los procesos de colaboración que estamos analizando.

Asimismo, hay que tener en cuenta que dichos proceso deben ser considerados como procesos sociales en los que pueden existir intereses contrapuestos (Le Feuvre et al, 2016), y cuyos resultados dependen en muchos casos de las características de los participantes, de sus diferencias culturales y de las propias estructuras en las que se integran que pueden limitar su capacidad de decisión (Gulati et al., 2012; Muller, 2011).

En lo que respecta a la parte pública, es necesario contar con unas administraciones coordinadas y flexibles, tanto en sus estructuras como en su forma de actuar, sin abandonar su visión estratégica de la ciudad. Asimismo se precisan trabajadores públicos implicados en el proceso de colaboración y capaces de lograr acuerdos entre tendencias políticas diferentes que protejan los procesos de los vaivenes políticos (Dijk, 2006; Pascual, 1999; Vázquez et al, 2000).

En lo que al sector comercial se refiere, son las asociaciones de comerciantes el interlocutor natural con las administraciones públicas (Zorrilla et al., 2002), lo que significa que su papel sea vital. La cultura del entorno y la cultura empresarial en este caso, son elementos que influirán irremediamente 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 participativos en los procesos de colaboración. Lógicamente las características de las 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. Si en un primer momento el movimiento asociativo se caracteriza por ser un movimiento creado en torno a la consigna "en contra de", esta va perdiendo efectividad y con el paso del tiempo y conforme se hace necesario desarrollar un programa asociativo, va perdiendo fuerza. De ahí que se precisen asociaciones de comerciantes de vanguardia (Harper, 2000) 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.

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 (ver en figura 3 la relación entre estos tres factores).

El estilo de liderazgo afectará también a otro conjunto de elementos como son el nivel de confianza entre los participantes y hacia el proyecto, la calidad de la comunicación dentro de la plataforma, la estructura y las formas de trabajo por las que se apueste e incluso el nivel de autonomía que continúen manteniendo los agentes implicados.

En lo que respecta a las fórmulas de trabajo, si el objetivo es que el proceso refleje una colaboración real, debe caracterizarse por sistemas de toma de decisiones conjuntas. Es decir, administraciones y comerciantes colaboran en la toma de decisiones y en los planteamientos estratégicos de la gestión urbana, lo que será clave para medir si el proceso de colaboración o gobernanza es el adecuado (Stewart, 2006)

En cuanto al tipo de estructura organizativa, la formalización de las relaciones debe considerarse siempre desde una perspectiva de eficiencia. Para ello y con la intención de evitar el problema de la "la hiperactividad gubernamental" señalada por Catney et al. (2008) apostamos por la evolución de las fórmulas de colaboración entre administraciones y comerciantes ya existentes hacia estructuras de colaboración más amplias, frente a la creación de nuevas organizaciones. Es preferible construir a partir de lo que ya funciona y evitar "reinventar la rueda" (Rhodes et al 2003, p.1400). El aprovechamiento de estas organizaciones preexistentes permitirá en primer lugar recoger toda la experiencia que poseen tanto las administraciones públicas como los comercian-

tes (Wolfran, 2016). En segundo lugar evitará el solapamiento de diferentes organizaciones y la no proliferación constante de nuevas estructuras (Catney et al., 2008; Rhodes et al. 2003). Al mismo tiempo reducirá un posible efecto desmotivador de los participantes en las experiencias preexistentes, que en caso de no ser tenidos en cuenta, podrían considerar que sus esfuerzos y capacidades están siendo minusvalorados con la creación de nuevas estructuras.

Existe asimismo un elemento transversal en el conjunto de variables, cual es la necesidad de que el proyecto cuente con los recursos necesarios en todo momento tanto financieros, como las aportaciones de personal, habilidades, o capital relacional de los participantes, dentro de los procesos de colaboración participativos. Sin ellos la capacidad de actuación de las plataformas se verá muy reducida y por tanto la motivación de sus participantes también (Murtagh, 1999; Ysa, 2004). La participación, sin unos recursos suficientes, puede convertirse en un lema atractivo pero sin implicaciones específicas para la práctica urbana (McWilliams, 2013). En el caso que estamos analizando, los recursos son precisamente uno de los factores de reflexión sobre el modelo actual, tal y como hemos señalado en este trabajo.

Como vemos, la interacción entre los factores es clara, y sus características e interrelaciones serán la base para que esta colaboración pueda ser caracterizada como real, por lo que su análisis debe formar parte del modelo de colaboración público privada que se desarrolle entre administraciones públicas y comerciantes, partiendo en todo momento de las estructuras preexistentes en caso de que las hubiere.

Cabría preguntarse por tanto, si los modelos de colaboración utilizados hasta el momento de forma generalizada, modelo TCM y modelo BID, son capaces de incluir las recomendaciones sobre el trabajo en equipo y la colaboración público privada que acabamos de mencionar. Para ello, pasamos a presentar las características de ambas fórmulas organizativas incidiendo en el modelo BID.

### **3. Del entusiasmo inicial al análisis constructivo del modelo BID. La necesidad de adaptación a la realidad española**

La experiencia estadounidense de los BIDs ha servido como referente de estudio de este modelo de colaboración entre administraciones y sector privado en los procesos de revitalización urbana. Esto ha llevado a la implantación de modelos de colaboración basados en él como forma de superar los modelos caracterizados por la voluntariedad, los TCMs y en España de los CCAs. Incluso en el caso británico, cuna del modelo TCM se ha producido una sustitución de los mismos por la fórmula americana. La tendencia de los políticos británicos y europeos a utilizar los ejemplos estadounidenses como "inspiración" en materia de urbanismo, la predisposición de los responsables de algunos BIDs estadounidenses a mostrar los beneficios del modelo, la dilatada experiencia en el tiempo de algunos de ellos y la variedad tanto de servicios como de BIDs existentes, ha sido claves para que se produzca este fenómeno (Cook, 2008, p. 776) denominado por Villarejo (2007) como "*BID Bang*"

Sin embargo, existen ejemplos similares, como es el ejemplo 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 en la obligatoriedad de pertenecía por parte del sector privado, 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 a nuestro entorno urbano.

En el caso español y debido a la falta de existencia de una legislación que permita estas fórmulas organizativas, esta adaptación no se ha producido hasta el día de hoy. Por ello consideramos que es el momento de aprovechar las experiencias desarrolladas por otros países para evitar en la medida de lo posible los problemas detectados, aprovechando los beneficios que suponen estas fórmulas de colaboración.

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 las 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 derivan en una serie de 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 se configuren como formas de gobierno submunicipales que provoquen la pérdida de significado de las autoridades locales (Peyroux et al, 2012).

Los BIDs americanos 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 de 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 opere y, sin embargo, ser negativa para la ciudad en su conjunto (Ysa, 2004) que evolucionaría de una manera muy heterogénea.

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<sup>10</sup>. Ciertamente en cualquier proceso de revitalización en las áreas urbanas se corre tal riesgo, 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

---

<sup>10</sup>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 adquisitivo, como consecuencia de la revalorización de los inmuebles provocada por las mejoras que suponen los programas de rehabilitación de dichos espacios urbanos (en <http://www.lefthandrotation.com/home/>).

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 mismas.

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).

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. Por un lado 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. Por otro, 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 3 resumimos las principales limitaciones destacadas por los expertos del modelo norteamericano de los BIDs.

**TABLA 3: Limitaciones del modelo de los BIDs norteamericanos**

Problema	Consecuencias
<b>Falta de control por parte de las administraciones públicas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercantilización de los espacios públicos.</li> <li>• Configuración de los BIDs como formas de gobierno sub-municipales</li> <li>• Falta de transparencia de los BIDs</li> <li>• Conflictos entre competencias públicas y privadas.</li> <li>• Falta de cohesión e identidad de la ciudad</li> <li>• Fragmentación de la ciudad</li> <li>• Gentrificación comercial y residencial</li> </ul>
<b>Nivel democrático de los BIDs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de representatividad de los diferentes colectivos urbanos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Como vemos, el modelo no está exento de problemas y a pesar de que la base de un nuevo planteamiento puede ser el modelo BID, compartimos con Villarejo (2015 y 2010) ciertas cautelas en su extrapolación al caso español. La utilización de un modelo fijándose exclusivamente en las ventajas del mismo, o incluso empujados por cierto efecto contagio de la tendencia que se aprecia a nivel europeo, no puede hacerse de forma automática. Por ello proponemos una reflexión, sobre la forma hacia la que deberían evolucionar los modelos actuales, y que un nuevo planteamiento en el caso español debería ser capaz de superar. En este proceso no

podemos olvidar las experiencias desarrolladas hasta el momento en el ámbito español y que ciertamente poseen elementos que pueden ayudar en nuestra propuesta.

Presentado el fundamento teórico de nuestra propuesta, pasamos por tanto, a presentar los resultados del análisis de seis experiencias de colaboración desarrolladas en los municipios de Gijón, Terrassa, Vitoria-Gasteiz, Burgos, Donostia-San Sebastián y Bilbao, para completar la base de nuestra propuesta.

#### **4. Partiendo de las experiencias exitosas. Análisis de las fórmulas de organización**

Tal y como se plantea en el desarrollo metodológico de estudio de casos desarrollado, para llevar a cabo nuestra investigación y a partir del proceso de revisión bibliográfica realizado, se han formulado una serie de proposiciones de partida que han sido la base del estudio empírico y que hemos reflejado en la tabla 1.

Para obtener la información se mantuvieron una serie de entrevistas en profundidad con las gerencias de las seis plataformas de colaboración seleccionadas que perseguía un doble objetivo: por un lado, conocer la opinión de los expertos, respecto a la necesidad de evolución de los modelos de colaboración actual hacia sistemas más adaptados a la realidad. Y por otro, analizar aquellos elementos claves en las experiencias de colaboración exitosas que pueden servir como punto de partida de un nuevo modelo.

Los seis casos analizados nos han permitido cubrir las siete proposiciones teóricas que nos habíamos planteado en nuestro estudio empírico. En la tabla 4 presentamos un resumen del grado de cumplimiento en todos los casos, indicando ese grado en un intervalo de 1 a 5.

La presentación de los resultados de manera más exhaustiva se realizará siguiendo las proposiciones planteadas en el estudio, pero destacando en cada parte aquellas experiencias que pueden ayudar a superar algunos de los problemas del modelo BID.

**TABLA 4: Grado de cumplimiento de las proposiciones teóricas<sup>11</sup>**

	Unión de empresas comerciales del Principado de Asturias	Terrassa Centre	Gasteiz On	Burgos Centro CCA	Bilbaodendak	Sshops Donosti
<b>P1: Importancia de variables organizacionales</b>						
Financiación	✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓	✓
<b>Liderazgo</b>						
Transformacional	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓	✓	✓	✓✓✓
Flexibilidad	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓
Adaptabilidad	✓✓	✓✓	✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓✓✓
Comunicación interna	✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓	✓	✓✓	✓✓
P2: Buenas relaciones debido a la plataforma	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓	✓✓✓✓✓
<b>P3: El Centro Comercial Abierto (CCA), como referencia en el ámbito español</b>						
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

<sup>11</sup>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.

## 5. Presentación de resultados: Características de las experiencias de colaboración entre administraciones y comerciantes en España

Dentro de los factores organizacionales que afectan al éxito de los procesos de colaboración, en el estudio de casos, hemos analizado en profundidad el liderazgo, la comunicación interna, la financiación y las fórmulas de trabajo, ya que consideramos que estos cuatro elementos inciden e influyen en el resto de factores mencionados y han sido claves en los casos analizados.

### a) Financiación

En todos los casos se señala la importancia de haber contado con un apoyo público en los inicios, aunque también destaca la importancia de que la financiación privada tenga un peso suficiente que le permita sobrevivir al margen de la financiación pública.

#### P1: Importancia de las variables organizacionales

La proporcionalidad entre fondos públicos y privados y su procedencia difiere entre los casos analizados y queda reflejada en la tabla 5.

Vemos cómo algunas de las plataformas superan en mayor medida el problema del exceso de proporción de financiación pública sobre la privada. Esta mayor capacidad de financiación puede deberse al hecho de que sus asociados proceden de todos los sectores que desarrollan su actividad económica en el centro urbano, lo que incrementa su capacidad de recaudación. Aún así es un aspecto que quieren seguir mejorando.

**TABLA5: 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 Den-dak	Sshops Donosti
<b>Financiación Privada</b>	80%	80%	55%	40%	30%	20%
<b>Procedencia</b>	Cuotas ordinarias Cuotas Extraordinarias Patrocinios	Cuotas ordinarias Cuotas Extraordinarias	Cuotas ordinarias Cuotas Extraordinarias Servicios asesores profesionales	Cuotas ordinarias Cuotas Extraordinarias Patrocinios	Cuotas ordinarias Cuotas Extraordinarias	Cuotas ordinarias

Fuente: elaboración propia

### b) Liderazgo

Ante la dificultad de analizar y objetivar los resultados 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. Estos reflejan los estilos de liderazgo de las gerencias entrevistadas siguiendo las teorías de liderazgo de Hersey y Blanchard (1988) y la teoría del liderazgo transformacional de Bass (1985)<sup>12</sup>.

<sup>12</sup>Para analizar el estilo de liderazgo siguiendo la teoría de Hersey y Blanchard (1988) nos hemos basado en el cuestionario LEAD (Leadership Effectiveness and Adaptability Description) siguiendo el ejemplo de Fernández y Sánchez (1997). Para analizar el liderazgo transformacional de Bass (1985), nos hemos decantado por utilizar una adaptación del *Test multifactorial de liderazgo (Multifactor*

De los resultados obtenidos en los test autocumplimentados, se desprende que las formas de dirección que se desarrollan en las plataformas responden a 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. Esto se ve reflejado en las altas puntuaciones obtenidas tanto en los estilos de liderazgo persuasivos y participativos como en los niveles de flexibilidad y adaptabilidad. Los niveles alcanzados en ambos test quedan reflejado en las tabla 6 y en la figura 4 (puntuaciones test LEAD) y en la tabla 7 (valores test liderazgo transformacional).

Considerando los niveles de adaptabilidad de las personas entrevistadas y que reflejamos en la figura 4, vemos que siguiendo las recomendaciones de Fernández y Sánchez (1997) podemos clasificar los estilos de liderazgo dentro del grupo de estilos eficaces.

**Tabla 6: Puntuaciones test LEAD gerencias plataformas de colaboración**

Gerencias	Liderazgo Instructor	Liderazgo persuasivo	Liderazgo participativo	Liderazgo delegador	Rango d	flexibili- dad	Adaptabilidad de estilo
Gerencia 1	0	8	4	0		1	9
Gerencia 2	2	8	2	0		3	8
Gerencia 3	0	5	6	1		3	8
Gerencia 4	3	6	3	0		3	7
Gerencia 5	1	7	4	0		3	12
Gerencia 6	2	7	3	0		3	11

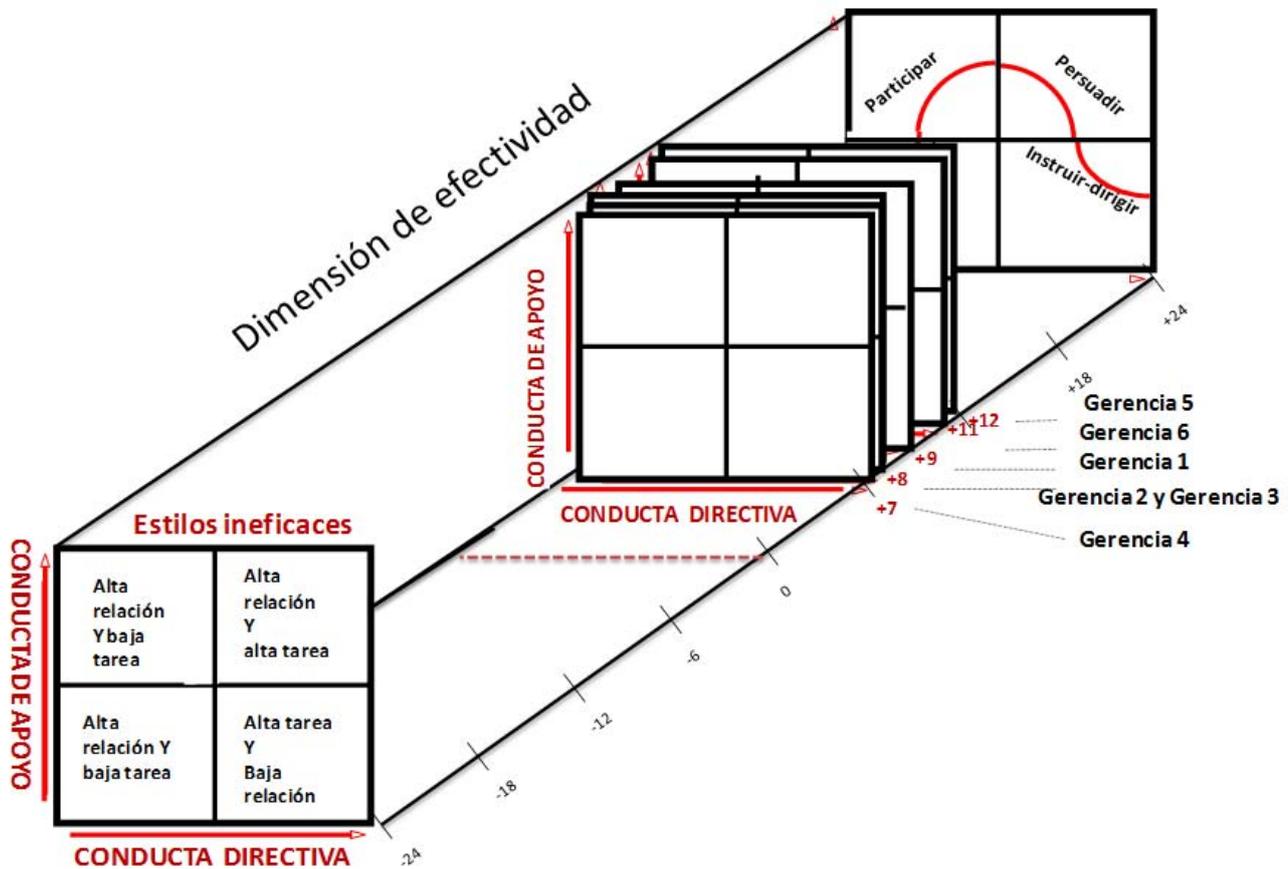
Fuente: Elaboración propi

**TABLA 7: Resultados medios de liderazgo transformacional de las gerencias de plataformas**

Características del Liderazgo Transformacional					
Gerencias	Estimulación Intelectual	Influencia Idealizada	Motivación Inspiracional	Consideración Individualizada	Liderazgo Trans- formacional
Gerencia 1	3.75	3.25	3.25	2.75	3.25
Gerencia 2	3.5	3.4	3.6	2.6	3.3
Gerencia 3	2.9	3.5	3.4	3	3.31
Gerencia 4	3.1	3	3.8	2.8	3.2
Gerencia 5	2.9	2.4	3.2	3.2	2.9
Gerencia 6	2.8	3	2.7	2.9	2.9

Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 4: 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)

### c) Comunicación interna

En lo que respecta a la comunicación interna los seis responsables de las plataformas analizadas son conscientes de su importancia para el funcionamiento del proceso de colaboración, corroborando la opinión de Le Fevre et al. (2016). 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 una combinación de comunicación informal y formal, en algunas el predominio de la informal es claro. 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.

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 y favorecerá su implicación en el proyecto. Estas prácticas serán especialmente importantes para reducir el problema del nivel democrático del modelo BID, y la falta de representatividad de ciertos colectivos.

A través de las comisiones de seguimiento utilizadas por todas las plataformas analizadas, se favorece el trabajo conjunto real de las administraciones con el sector privado y el mantenimiento de la implicación por parte del sector público. Asimismo la existencia de estas juntas consultivas permitirá la representatividad real del colectivo de vecinos y de otros sectores urbanos evitando con ambas prácticas la excesiva mercantilización del suelo público.

### **P2: Buenas relaciones debido a la plataforma**

En lo 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, lo que confirma la importancia de este tipo de actores, denominados como *periféricos* (Klijn y Teisman, 2003) en la evolución del proceso de colaboración. Esta colaboración e implicación de dichos actores periféricos puede servir para mejorar las relaciones entre administraciones y comerciantes y por tanto favorecer su implicación en el proyecto.

### **P3: El Centro Comercial Abierto (CCA) como referencia en el ámbito español**

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 término<sup>13</sup>.

Las actuaciones de animación y promoción intentan incorporar la participación de otros sectores, además del sector comercial, con la intención de trabajar una imagen de ciudad global. En este sentido destacan las actuaciones conjuntas del sector comercial con el hostelero, en Vitoria, Burgos y Bilbao; con el hotelero, en Gijón, Terrassa, Vitoria, y San Sebastián o con el sector cultural, en Gijón, Terrassa, Vitoria, Burgos, Bilbao y San Sebastián.

Estas actuaciones conjuntas evitarán de alguna manera el excesivo protagonista de algún sector y potencia la implicación de todos los agentes presentes en el área. Nuevamente el nivel democrático de las estructuras se verá favorecido.

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, son situaciones que propician la colaboración y la actuación conjunta de todos los agentes urbanos. En algunos casos, como es el de Terrassa, este tipo de actividades se dirigen también 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 que 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. Destacar también los prestados por Terrassa Centre a los asociados y a los vecinos del área en el que actúan (limpieza de fachadas de sus asociados, *grafittis* principalmente, de mantenimiento, con pequeñas reparaciones y servicios de biblioteca móvil para los vecinos, lo que llaman "*bibliomo-*

---

<sup>13</sup> 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.

vil"). 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.

#### **P4: El CCA, modelo de colaboración real**

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 y 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: Modelo evolucionado con representación plurisectorial**

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. Todas las gerencias analizadas comparten el objetivo y la filosofía de una visión y actuaciones de carácter holístico de la ciudad.

El grado y la forma de relación de los comerciantes con los demás agentes urbanos varían de unos casos a otros. En algunos casos existe una implicación directa, ya que participan en calidad de socios (Terrassa, Gasteiz, Bilbao y Burgos). En el resto de experiencias (Gijón y San Sebastián) colaboran activamente. Es decir, nos encontramos ante estructuras inclusivas, en las que se apuesta por la presencia de todos los agentes urbanos presentes en la zona de actuación

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 y de niveles muy positivos en indicadores relacionados con la afluencia de visitantes al centro urbano y la valoración de las actuaciones desarrolladas, tanto por los socios, como por los consumidores participantes en todos los casos.

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.

#### **P6: Necesidad de revisar la financiación**

Todas las plataformas se decantan por evolucionar en la forma de financiación de estas organizaciones, buscando 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.

## **P7: Necesaria evolución del CCA.**

Existe unanimidad entre las personas encuestadas hacia el planeamiento de un modelo similar a los BIDs americanos o europeos, pero al mismo tiempo se muestran reticentes hacia algunas de sus características, que señalaremos en este apartado de nuestro estudio.

### **d) Obligatoriedad de pertenencia 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.

Se plantea la posibilidad de que la proporción se acerque a los niveles de Terrassa y Burgos en los que se presenta una financiación privada del 80% y una financiación pública del 20%.

Ciertamente consideramos que el mantenimiento de la financiación pública sería una forma de mantener la implicación de las administraciones con el proyecto. Esta implicación real posibilitaría superar diversos problemas del modelo BID como los siguientes:

- Mantenimiento del control público sobre las actuaciones en un espacio público, es decir se evitaría una privatización de un espacio público.
- Consideración de las necesidades de la ciudad en global además de las necesidades de una zona concreta, es decir, mantenimiento de la visión holística de la ciudad
- Representación por parte de las administraciones de los intereses de otros colectivos urbanos, como por ejemplo los vecinos.

### **e) Agentes o sectores que deberían participar y por lo tanto abonar la posible cuota**

En este punto 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. Por un lado se contempla que la tasa debería ser abonada por todos los empresarios y por los propietarios de los locales y por otro se limita esa obligación a los propietarios.

### **f) Tipo de cuota**

En este aspecto también existe unanimidad en cuanto a que la cuota debe ser una cantidad adicional a los impuestos o recargos que se abonan en la actualidad, con el objetivo de que en ningún caso se vea mermada la financiación municipal.

Ahora bien, nuevamente existen divergencias en cuanto a la fórmula a utilizar. Desde una fórmula basada en una nueva contribución municipal, hasta una cuota que se contemple como un recargo sobre alguna contribución existente. En cualquier caso se considera necesario modular esas cuotas teniendo en cuenta elementos como la superficie de los locales o la representatividad de los diferentes sectores en el área de actuación de esta nueva plataforma.

### **g) Posibilidad de consulta a los afectados**

Se señala la importancia de tener en cuenta la falta de participación actual de gran parte de los potenciales participantes y la segura oposición de las personas que en este momento no están asociadas, que lógicamente afectaría al proceso.

Sin embargo a partir de esa opinión se aprecian de nuevo algunas matizaciones. Si bien todas las gerencias excepto una, apuestan por la necesidad de realizar una consulta, existe alguna opinión que reflexiona acerca de la posibilidad de sustituir la consulta y el voto afirmativo, por analizar la existencia de oposición, tomando la decisión si no existe una oposición clara al proyecto (*por omisión*).

### **h) 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. El objetivo es evitar la posibilidad de que la transformación de los modelos, se convierta en una privatización de servicios.

Las actuaciones que se proponen, no difieren mucho de las que se desarrollan en la actualidad: servicios de mejora de la gestión empresarial, actividades de promoción, comunicación y marketing, cogestión del espacio público y urbanismo comercial (seguridad, limpieza, urbanismo, aparcamientos) o gestión de locales cerrados, entre otros.

### **i) Posible forma jurídica**

Todas las entrevistadas señalan que para poder poner en marcha estas fórmulas de colaboración sería necesario una modificación legislativa para su desarrollo y una de las figuras jurídicas que se contemplan sería la de la Agrupación Voluntaria de Contribuyentes, aunque esta posibilidad no es compartida por los expertos tal y como se señaló por la profesora Helena Villarejo, en el marco del Congreso de GIGAPP celebrado en Madrid en septiembre de 2016.

## **6. Presentación de resultados: Resumen de Buenas prácticas**

Basándonos en el análisis conjunto de las experiencias analizadas, pasamos a reflejar un conjunto de buenas prácticas derivadas del mismo, que deberían formar parte de un nuevo modelo, que 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 y 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 la 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**

- Es deseable 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. Además de ser los usuarios del área sobre la que se trabaja, son también los principales consumidores y en muchas ocasiones trabajan en las empresas que forman parte de la plataforma.
- Para favorecer una gestión participativa, debe buscarse la diversidad en los miembros de 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 favorezcan 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. Se destaca la necesidad de mantener una parte de financiación pública que puede estar en torno a un 20%.

- 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.
  - 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 de formas de colaboración con otros municipios.
  - Favorecer sistemas de comunicación informales, desayunos de trabajo, que permitan recoger la opinión.
  - Comunicación directa y constante con las administraciones.

Como vemos, muchas de estas buenas prácticas pueden servir para superar algunos de los problemas destacados del modelo BID. En la tabla 8 concretamos esta relación.

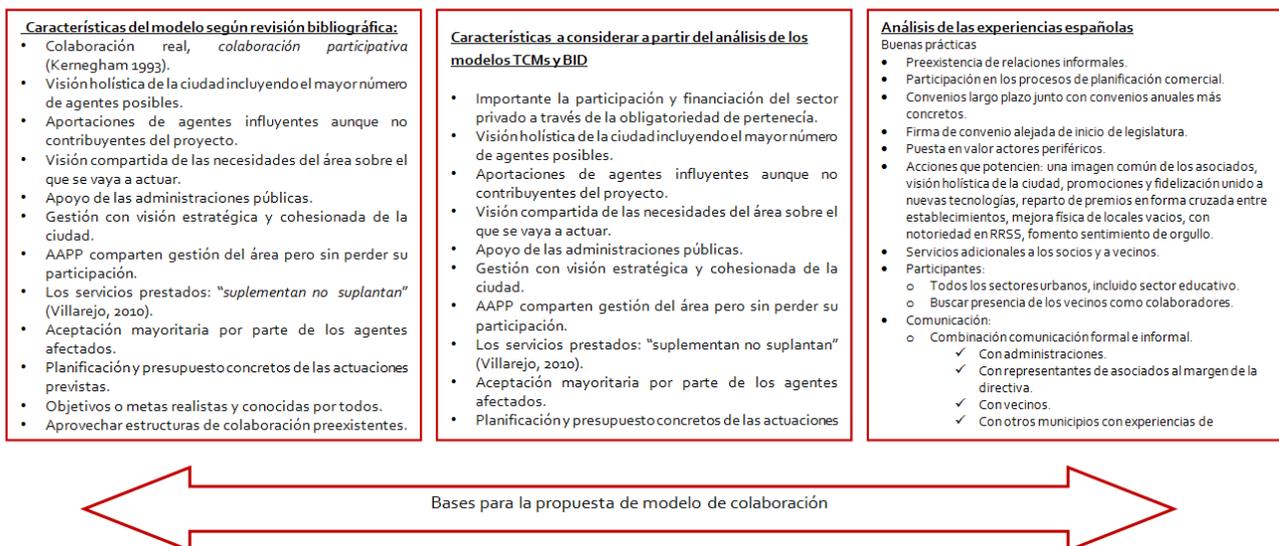
**TABLA 8: Posibles soluciones a los problemas del modelo BID**

Buenas prácticas	Problema que puede solucionar
Preexistencia de relaciones informales y generación de clima de confianza	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre competencias públicas y privadas</li> </ul>
Participación de la plataforma en los procesos de planificación comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fragmentación de la ciudad</li> <li>• Gentrificación comercial y residencial</li> </ul>
Convenios largo plazo junto con convenios anuales más concretos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de transparencia de los BIDs</li> <li>• Configuración de los BIDs como formas de gobierno submunicipales</li> </ul>
Firma de convenio alejada de inicio de legislatura.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Configuración de los BIDs como formas de gobierno submunicipales</li> </ul>
Puesta en valor actores periféricos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conflictos entre competencias públicas y privadas</li> <li>• Falta de cohesión e identidad de la ciudad</li> </ul>
Acciones que potencien: una imagen común de los asociados, visión holística de la ciudad, promociones y fidelización unido a nuevas tecnologías, reparto de premios en forma cruzada entre establecimientos, mejora física de locales vacíos, con notoriedad en RRSS, fomento sentimiento de orgullo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de cohesión e identidad de la ciudad</li> <li>• Fragmentación de la ciudad</li> </ul>
Servicios adicionales a los socios y a vecinos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• . Mercantilización de los espacios públicos</li> <li>• Falta de cohesión e identidad de la ciudad</li> </ul>
Participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Todos los sectores urbanos, incluido sector educativo.</li> <li>○ Buscar presencia de los vecinos como colaboradores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel democrático de los BIDs</li> <li>• Mercantilización de los espacios públicos</li> <li>• Falta de representatividad de los diferentes colectivos urbanos</li> </ul>
Comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Combinación comunicación formal e informal.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Con administraciones.</li> <li>✓ Con representantes de asociados al margen de la directiva.</li> <li>✓ Con vecinos.</li> <li>✓ Con otros municipios con experiencias de colaboración.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de representatividad de los diferentes colectivos urbanos</li> <li>• Nivel democrático de los BIDs</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Para finalizar, presentamos a modo de síntesis aquellos elementos que deberían caracterizar el desarrollo de nuevos modelos de colaboración público privada entre administraciones y comerciantes en su proceso de evolución (ver figura 5)

**FIGURA 5. Bases del modelo de colaboración público privada en el entorno urbano**



Fuente: Elaboración propia

## 7. Conclusiones y limitaciones del trabajo

Podemos concluir este trabajo reafirmando la necesidad de evolución de los modelos utilizados hasta el momento para estructurar las relaciones entre administraciones y comerciantes en España, que se basan principalmente en el modelo del Centro Comercial Abierto.

Con este objetivo, la tendencia global en los últimos años en la evolución de los modelos de colaboración entre administraciones y comerciantes se ha materializado en la expansión del modelo BID, lo que no supone que sea una tendencia exenta de problemas y reticencias. Eso nos lleva a plantear la necesidad de desarrollar un modelo propio que nos permita la evolución de los modelos actuales, pero evitando los problemas que se han detectado en la implantación de modelos basados en los BIDs americanos. Consideramos que el nuevo modelo debe tener en cuenta por un lado, aquellos elementos organizativos que favorecen los procesos de trabajo en equipo y que pueden ser claves en los procesos de colaboración. Por otro, las experiencias desarrolladas en el ámbito europeo y americano en lo referente a los modelos de colaboración, intentando superar los problemas más destacados de ambos y por último el conjunto de experiencias y buenas prácticas desarrolladas hasta el momento en el ámbito español que puedan ayudar a superar los problemas actuales y los problemas del modelo BID.

Son diversos los factores organizacionales que deben ser considerados: La existencia de un proyecto compartido, el liderazgo ejercido por parte de los responsables de la plataforma para conseguir aunar los objetivos de todos los implicados; la financiación suficiente; las características de los participantes, con unas administraciones implicadas y unas asociaciones de comerciantes proactivas. Todo ello se verá favorecido por una comunicación continua que posibilite la confianza entre las partes y el desarrollo de fórmulas organizativas participativas reales.

En lo que respecta a las experiencias desarrolladas hasta el momento consideramos que aquellas que han alcanzado unos objetivos de dinamización comercial y de mejora de la competitividad urbana, responden a los parámetros que caracterizan un Centro Comercial Abierto (CCA) (P3), 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 a través de un proceso de colaboración *real* (P4), dando cabida a los distintos agentes con intereses en el área y abarcando otros muchos aspectos, además de los puramente comerciales (P5). Consideran además, que la existencia de la plataforma y la experiencia en el trabajo conjunto con las administraciones han mejorado las relaciones entre ambos colectivo (P2). En estos casos, se comprueba que el éxito de la plataforma se basa principalmente en variables organizacionales (P1) tales como un liderazgo transformacional y flexible, procesos de comunicación eficientes entre los miembros de la plataforma y colectivos afectados por sus actuaciones y una financiación público privada en donde intentan que la parte privada se incremente paulatinamente (P6). A pesar de los éxitos logrados, las plataformas analizadas son conscientes de la necesidad de evolucionar hacia nuevos modelos de colaboración que les permita continuar con la dinamización de la ciudad (P7).

En esta línea, son diversos los elementos que caracterizan las experiencias españolas exitosas y que consideramos deberían mantenerse en el nuevo modelo que se plantee:

Preexistencia de relaciones informales, que favorezcan la confianza entre las partes; la participación de los agentes en los procesos de planificación comercial y de planificación estratégica de la ciudad; existencia de convenios a largo plazo, que se apoyen en convenios anuales para favorecer la adaptación y la modificación

de las actuaciones de la plataforma en caso de que sea necesario; establecimiento o firma de estos convenios en periodos ajenos a convocatorias electorales, para evitar las interferencias políticas; desarrollo de acciones promocionales y de fidelización unidas a nuevas tecnologías, que potencien una imagen común de los asociados, la visión holística de la ciudad y que fomenten además, el sentimiento de orgullo y pertenencia por parte de los asociados y de los usuarios del área sobre la que se actúa. Otra de las actuaciones destacables y que se aleja de la mercantilización del espacio público es la prestación de servicios adicionales no sólo a los socios sino también a los residentes. La búsqueda de presencia del mayor número de sectores en la organización, incluido el sector educativo en caso de que esté presente en el área, es también una actuación necesaria para favorecer la visión holística de la ciudad y la democratización de las organizaciones de colaboración. Esta representación incluye también la búsqueda de la presencia de los residentes como colaboradores. Todo ello, y en consonancia con los factores que favorecen los procesos de colaboración en general, se apoya en la existencia de procesos de comunicación formales con administraciones, representantes de asociados al margen de la directiva, con vecinos y con otros municipios con experiencias en colaboración.

Muchas de estas actuaciones pueden servir para superar las reticencias y los problemas del modelo BID, sin renunciar por ello a las ventajas del mismo en cuanto a las posibilidades de financiación que posee y a las mejoras que realmente logra en las zonas en las que se implanta.

Para finalizar tenemos que señalar algunas limitaciones de este trabajo. La primera de ellas tiene que ver con el propio objeto de estudio, los procesos de colaboración público privada. Estos, 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.

Y no podemos olvidar que el modelo que planteamos, basado en una obligatoriedad tanto de pertenencia como de financiación, requiere de un marco jurídico que no ha sido desarrollado hasta el momento, por lo que el planteamiento del mismo queda pendientes de la voluntad de los legisladores. 🌐

## Referencias

- Albizu Gallastegi, E; Altzarreka Etxeberria, R.; Cerrato Allende, J.; Etxaniz Beaskoetxea, F.J.; Garcia Dorronso-ro, 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.
- Aparicio de Castro, G., Charterina Abando, J. & Tejada Barrenetxea, S. (2010b). Diez años de experiencia en las 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.
- Aparicio de Castro, G., Zorrilla Calvo, P. y Tejada Barrenetxea, S. (2010a). Plataformas de colaboración público-privada para la dinamización urbano comercial en España: Situación 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.
- 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*, LXX(215), 255-280.
- Barata-Salgueiro, T. and Erkip, F (2014): "Retail planning and urban resilience – An introduction to the special issue" *Cities*, vol.36, pp.107-11.
- Bass, B.M. (1985): *Leadership and Performance Beyond Expectations*. New York: Free Press.
- 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.
- Bratos, M (2013): "Business Improvement Districts. Una nueva Forma de colaboración público-privada para la revitalización socioeconómica de áreas urbanas. *Política y Sociedad*, 50(1), 269-304.
- Casellas, A. (2006). "The limitations of 'the Barcelona model': A study from Urban Regime Analysis", *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, nº48, pp. 61-81.
- Catney, P.; Dixon, T. and Henneberry, J. (2008). Hyperative governace in the Thames Gateway. *Journal of urban regeneration and renewal*, 2(2), 124-145.
- 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Dijk, M.P. (2006): *Managing cities in Developing Countries. The theory and Practice of urban Management*. MPG Books LTD, Bodmin, Cornwall, UK.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

- Erkip, F.; Kizilgün, Ö and Mungan Akinci, G. (2014): "Retailers' resilience strategies and their impacts on urban spaces in Turkey" *Cities*, vol 36, pp.112-120
- Fernández Ríos, M. y Sánchez García, J.C (1997): *Manual de prácticas de psicología Organizacional*, Ed. Amarú, Salamanca.
- 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.(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.
- Fonti, F.; Maoret, M. and Whitbred, R.(2017): "Free-riding in multi-party alliances: the role of perceived alliance effectiveness and Peers collaboration in a research Consortium" *Strategic Management Journal*, nº38, pp. 363–383.
- Frechoso Remiro, J. and Villarejo Galende, H. (2011). Town Centre management at a crossroad in central Spain: Organisational challenges and the way to BIDs, *Journal of Town & City Management*, 2(2), 117-131.
- Gulati, R.; Wohlgezogen, F. and Zhelyazkov, P. (2012): "The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances" *The Academy of Management Annals*, Vol. 6, No. 1, pp. 531–583.
- Güzey, O. (2009): "Urban Regeneration and increased competitive power: Ankara in an era of globalization" *Cities*, vol 26, nº1, pp. 27-37.
- Harper, C. (2000): "Planificación: Base de la gestión anticipatoria", *Harvard Deusto Business Review*, nº 98, Septiembre-Octubre.
- Hersey, P. and Blanchard, K. (1982): *Management of organizational behavior*. Ed Prentice Hall.
- Herve Hervé-Van Driessche, K (2001): "Parthenay, the digital town: myth or reality?", *Telematics and informatics*, vol 18, nº1, pp.5-15.
- Houston Jr., L.O (2003): *Business Improvement Districts* (2<sup>nd</sup> 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, nº4, pages 946-958.
- Kernaghan, K. (1993): "Partnership and Public Administration: Conceptual and practical considerations" *Canadian Public Administration*, vol. 36, nº1, pp. 55-76.
- 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.
- Le Feuvre, M., Medway, D., Warnaby, G., Ward, K., Goatman, A. (2016). Understanding stakeholder interactions in urban partnerships. *Cities*, 52, 55-65.
- 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.
- 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.
- 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.
- Michel, B and Stein, C. (2015): "Reclaiming the European City and Lobbying for Privilege: Business Improvement Districts in Germany" *Urban Affairs Review*, vol.51, nº1, pp.74-98.

- Muller, B. (2011). Urban and regional resilience – A new catchword or a consistent concept for research and practice? In B. Muller (Ed.), *Urban and regional resilience: How do cities and regions deal with change?* (pp 1–14). Berlin: Springer-Verlag
- Murtagh, B. (1999): "Listening to the Communities: Locality Research and Planning", *Urban Studies*, vol.36, nº7, pp.1181-1193.
- 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.
- 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*. Newbury Park, CA.: Sage Publications.
- Peyroux, E., Pütz, R. and Glasze, G. (2012). "Business Improvement Districts (BIDs): the internationalization and contextualization of travelling concept", *European Urban and Regional Studies*, 19(2), 111 -120.
- Rae, A. (2013): "English urban policy and the return to the city: A decade of growth", *Cities*, 32, pp.94-101.
- 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*, 40(8), 1399–1426.
- Robbins, S.P.; Decenzo, D.A and Coulter, M. (2013): *Fundamentos de Administración*. Pearson, Mexico.
- Rovira Lara, A; Forés Marzá, D. y Hernández Samper, C. (2012). *Gestión innovadora de centros comerciales urbanos. Modelos y Experiencias*, Gijón: Ed Trea, S.L
- 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.
- 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*, 16(2), 361-398.
- Van Melik, R; Van Alast, I & Van Weesep, J. (2009): "The private sector and public space in Dutch city Centres" *Cities*, nº26, pp 207-209.
- 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](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2004/vega_c/sources/vega_c.pdf)
- 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*, 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*, (7),51-67.
- 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*, 16(3), 31-52.
- 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.
- Wolfran, M. (2016). Conceptualizing urban transformative capacity: A framework for research and policy. *Cities*, 51, 216-130.

- Yasui, M. and Kinoshita, H (2013): "Challenges in district management in Japanese city centres: Establishing independent business models using local resources" *Journal of Urban Regeneration and Renewal*, vol.6, nº3, pp.264-277.
- Yin, R.K (2009): *Case Study Research. Design and Methods*, 4ª edición. California: Sage Publications.
- Ysa Figueras, T. (2004): *Partenariados público-privados locales: Los casos de Estados Unidos y El Reino Unido*. Tesis Doctoral no publicada. Universitat de Barcelona.
- 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).

## URL estable documento/stable URL

<http://www.gigapp.org>

El Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas (GIGAPP) es una iniciativa impulsada por académicos, investigadores y profesores Iberoamericanos, cuyo principal propósito es contribuir al debate y la generación de nuevos conceptos, enfoques y marcos de análisis en las áreas de gobierno, gestión y políticas públicas, fomentando la creación de espacio de intercambio y colaboración permanente, y facilitando la construcción de redes y proyectos conjuntos sobre la base de actividades de docencia, investigación, asistencia técnica y extensión.

Las áreas de trabajo que constituyen los ejes principales del GIGAPP son:

1. Gobierno, instituciones y comportamiento político
2. Administración Pública
3. Políticas Públicas

### Información de Contacto

Asociación GIGAPP.  
ewp@gigapp.org

La Serie **GIGAPP Estudios Working Papers** es un espacio de divulgación científica sobre avances de investigación y estudio en materia de gobierno, administración y políticas públicas.

Su propósito principal es contribuir al intercambio y debate de ideas, servir de plataforma para el fortalecimiento de las labores de investigación aplicada en estas materias y poner al alcance de la comunidad académica, investigadores, estudiantes y público en general interesado, reflexiones y contenidos del más alto nivel con el objeto de promover nuevas miradas respecto del perfeccionamiento y mejora de nuestros sistemas políticos, gobiernos y administraciones públicas.

**GIGAPP Estudios Working Papers** (nueva serie) es una publicación de la Asociación Grupo de Investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (ISSN 2174-9515).

Se aceptan para evaluación trabajos inéditos en castellano, portugués e inglés.  
Envío de originales [ewp@gigapp.org](mailto:ewp@gigapp.org)

Consulte las normas para la presentación de originales en la web  
<http://www.gigapp.org/index.php/publicaciones/working-papers>



Imagen cortesía del Efrén Guerrero @auraneurotica

**GIGAPP**  
**Estudios / Working Papers**

ISSN 2174-9515