



Les associacions de comerciants
com a promotores
socioeconòmiques en el territori

ANÀLISI DE MODELS EUROPEUS

Maig 2015

Edició:

Direcció de Comerç i Consum, Ajuntament de Barcelona

Coordinació:

Encarna Palma, Direcció de Comerç i Consum
Mercè Garcia del Estal, Districte Eixample

Elaboració contingut:

Empowerment Hub

Direcció:

Dra. Sara Berbel

Col·laboradors:

Rafael Alonso i Breogán Valcárcel

Maquetació:

commceptes.com

Dipòsit legal:

B 17923-2015



Empowerment Hub
Apoderament personal, professional i social.



**Ajuntament
de Barcelona**

ÍNDEX

1. INTRODUCCIÓ

2. OBJECTIUS

3. METODOLOGIA

4. NOUS MODELS "BUSINESS FRIENDLY"

4.1. El model de ciutat "Smart"

4.2. La ciutat com a marca: "city-marketing" i "city-branding"

4.3. Business Improvement Districts (BID)

4.4. Model "21st Century High Streets": Programa d'eixos comercials al Regne Unit

4.5. La irrupció irreversible de l'e-commerce

5. INNOVACIÓ I RESPONSABILITAT SOCIAL LOCAL

5.1. Territoris Socialment Responsables (TRS)

5.2. El Quart Sector

5.3. Barris en crisi: "Quartiers en crise"

5.4. La Responsabilitat Social del comerç

5.5. Els hotels com agents ciutadans responsables

5.6. Relacions comercials equitatives: el Comerç Just

5.7. Monedes socials per a la promoció del comerç

5.8. Aliança entre comerç i territori: la tendència Km. 0

6. ALTRES EXPERIÈNCIES D'INTERÈS

6.1. Alsager (Regne Unit)

6.2. La revitalització del centre de Belfast (Irlanda del Nord)

6.3. El cas de la ciutat de Pontevedra

6.4. Les Social Business Cities

7. XARXES ASSOCIATIVES D'ABAST EUROPEU

7.1. Eurocommerce

7.2. Independent Retail Europe

7.3. La xarxa europea d'economia social: RIPESS

7.4. Barcelona, pionera a la creació de xarxes europees de comerç de proximitat

7.5. La Confederació Espanyola d'Economia Social (CEPES)

8. CONCLUSIONS

9. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

10. WEBS D'INTERÈS UTILITZADES

1. INTRODUCCIÓ

La qualitat en la gestió i el tipus d'activitats de les associacions de comerciants esdevé fonamental per al desenvolupament i creixement del comerç. Lluny de pensar-se com a estructures de segon nivell que es mantenen en un segon pla i amb poca visibilitat, les seves actuacions resulten decisives per a la comunitat donat l'impacte que tenen en el territori i estimulen, en darrera instància, el consum de la població, al mostrar el comerç com un factor de proximitat clau i imprescindible.

Donada la complexitat local i social, les associacions no actuen en un marc estable ni homogeni. Pel contrari, en el marc d'una societat canviant, és imprescindible la seva apertura a l'entorn i la seva implicació en les noves necessitats socials. Però per adaptar-se amb èxit, resulta imprescindible el coneixement dels nous paradigmes que avancen en l'àmbit urbà i comercial, així com el contrast amb altres experiències desenvolupades arreu d'Europa. A partir d'aquí, tant l'administració local (en aquest cas, l'Ajuntament de Barcelona) com les associacions comercials barcelonines podran fixar-se objectius en relació al model que considerin més adequat per la nostra ciutat i treballar per millorar-lo i consolidar-lo.

>> Els nous models urbans

El context global ha afavorit un major protagonisme de les ciutats o, si més no, dels fenòmens urbans. Els processos de globalització i integració europea, i més recentment la crisi econòmica, han colpejat a la línia de flotació de l'Estat-nació reduint la seva capacitat de donar resposta als problemes de les societats contemporànies. En aquest context les ciutats han passat a ser protagonistes ja que és en l'espai local on es "localitzen" i "organitzen" la major part d'aquestes respostes, sigui des de les administracions, els agents socioeconòmics o la mateixa societat civil.

En aquest escenari, emergeixen noves formes d'acció col·lectiva orientades a (re)compondre les condicions de vida de la ciutadania les quals donen lloc a un repertori d'iniciatives que recalquen en el concepte de la "innovació social". Alhora, les ciutats donen cobertura a noves oportunitats econòmiques i polítiques de la mà de fenòmens com el "city-marketing", la "smart-city" o la "city-diplomacy".

D'aquesta manera, mentre altres nivells territorials presenten dificultats per assumir i adaptar-se a les característiques que defineixen el context global (fonamentalment en la seva vessant de diversitat i "vida líquida" (Bauman, 2006)), les ciutats semblen adaptar-s'hi amb molta més agilitat, segurament perquè aquestes aparentment noves situacions sempre han format part de la seva naturalesa.

Aquests fenòmens mostren també el que s'ha anomenat la "emancipació de la ciutat", en el sentit que es desenvolupa d'acord a unes característiques pròpies i específiques. El procés requereix un doble reconeixement: d'una banda, el de la presa de consciència de la seva capacitat per decidir i obrar autònomament; per una altra, el de la institució que reconeix aquesta capacitat. En el cas de les ciutats, el reconeixement passa pel gradual abandó d'una visió de si mateixes com a mers espais d'intervenció per prendre consciència de la seva condició d'"actors col·lectius" (Le Galès, 2006).

Aquest estudi consisteix, per tant, en una radiografia dels principals models socioeconòmics emergents a Europa en relació a la dinamització econòmica local. Els dos grans pols són Gran Bretanya i França, que agrupen la major part d'iniciatives i bones practiques, però poden trobar-se també algunes bones experiències en altres indrets. Les diferències es concentren en el business method (predominant als models anglosaxons) i la perspectiva de responsabilitat social, eix de molts dels exemples mediterranis.

>> L'Ajuntament de Barcelona com a promotor de la xarxa d'associacions

Per tal de promoure l'associacionisme i el treball comú per a la ciutat, l'Administració local ha estat sempre impulsora de gremis, eixos i carrers comercials de la ciutat. No només oferint suport econòmic sinó també de tipus logístic i en totes les vessants d'assessorament, formació i facilitació de la generació d'idees i innovació.

Aquesta actitud parteix del convenciment que cal afavorir i augmentar el grau d'associacionisme ja que els avantatges de la pime tals la proximitat, el tracte amb els clients o la flexibilitat es potencien amb la unió, amb la xarxa, mitjançant la creació de serveis comuns. Tenint en compte que aquests serveis comuns només es poden aconseguir per mitjà de la generació de masses crítiques prou importants com per fer-los viables, millorar el grau d'associacionisme resulta indispensable.

L'objectiu d'enfortir les pimes gràcies a la potenciació de les associacions de comerciants està emmarcat en el model de ciutat que l'Ajuntament vol potenciar: la ciutat compacta i propera, és a dir, una metròpoli contínua i amb una densitat considerable.

Un model urbanístic que econòmicament està caracteritzat per un teixit comercial dispers per tot el territori, per petits establiments de barri. Es tracta, a la vegada, també d'un model de sostenibilitat que fa disminuir la necessitat d'agafar el transport privat (cotxe, moto) a l'hora d'anar a comprar i que redueix, per tant, la contaminació ambiental.


En aquest sentit, l'Ajuntament de Barcelona, des de la **Direcció de Comerç i Consum**, ha impulsat diverses línies d'actuació amb l'objectiu de potenciar el comerç i apropar-lo cada cop més a la ciutadania i al seu entorn. En aquest context, s'ha aprovat el **Pla d'Impuls i suport al Comerç de Barcelona 2013-2016** que inclou 43 mesures i 185 actuacions que aposten per seguir consolidant un model comercial de proximitat, professional, amb diversitat d'oferta comercial, plural, dinàmic i innovador.

Alguns dels aspectes més significatius del Pla són:

- El reforç del dinamisme, la innovació i l'adaptació permanent en el món del comerç, apostant per l'emprenedoria, reforçant el coneixement i la formació dels comerciants i promovent una adaptació permanent de la normativa local.
- Establir una interrelació entre el comerç i altres activitats (turisme, cultura, tecnologies mòbils, moda, disseny) que permeti captar i capitalitzar al màxim la despesa associada a aquests sectors.
- Promoure el reforç del model associatiu i participatiu del món del comerç que s'ha impulsat a Barcelona, que ha esdevingut un model singular, únic i reconegut, que ha permès consolidar un model comercial de proximitat.
- Impulsar i reforçar el Fòrum Ciutat i Comerç com a òrgan participatiu.
- Preveure mecanismes per avaluar el retorn de les inversions, subvencions i ajuts provinents de fons públics.

Com es pot observar, l'aposta per consolidar i reforçar les associacions de comerciants és important, i en aquest context és on s'inscriu la present recerca internacional.

Entre les actuacions concretes que està desenvolupant el Pla, destaca el desenvolupament de plans comercials de districtes, el reconeixement del comerç, el reforç del programa de la campanya de Nadal, la promoció de l'expansió internacional de les empreses locals, un pla per promoure l'ocupació de locals buits, ajuts a les obres de llarga durada, un pla de suport al comerç emblemàtic i al comerç solidari, impuls a la formació, i la qualitat i millora de la competitivitat dels mercats.



S'han analitzat els fluxos d'atractivitat de les polaritats comercials a la ciutat de Barcelona, així com els hàbits de compra de la ciutadania per tal de poder prendre mesures d'impuls i promoció (*Estudi dels hàbits de compra i fluxos d'atractivitat de les polaritats comercials a la ciutat de Barcelona*, abril de 2012), i s'han dissenyat mesures innovadores com el disseny d'un programa d'actuació pioner per potenciar la relació entre el comerç i les escoles, elaborant fins i tot una Guia Didàctica per treballar el comerç de Barcelona (Programa *El comerç i les escoles 2014-2015*).

Barcelona ha estat sempre, en definitiva, una ciutat pionera en els models d'associació comunitaris i ara és el moment d'implementar també fórmules d'èxit en les associacions de comerciants, en un moment de certa davallada de l'associacionisme comercial, tot contrastant amb estratègies que s'estan seguint en altres ciutats europees similars a la nostra.

Aquest estudi que presentem s'enmarca en una recerca més àmplia, dins la qual aquestes pàgines constituïrien una primera part. L'objectiu és, a partir d'aquest contrast de models socioeconòmics en relació al comerç, ampliar l'anàlisi als tipus d'associacions que en són protagonistes i a les variables d'excel·lència que les defineixen en els diferents models europeus. Posteriorment s'analitzarien quines són les característiques necessàries per a enfortir les associacions de comerciants i convertir-les en promotores socioeconòmiques al seu territori, realitzant una observació de camp també a les associacions barcelonines. L'objectiu és tenir dades de primera mà de quins són els punts forts de les nostres associacions i quins aquells que poden millorar per aconseguir la fita d'enfortiment i consolidació proposada. La imatge en què emmirallar-se seran les variables identificades arreu d'Europa com les més adequades per assolir l'èxit en els nous models socials i econòmics.

2. OBJECTIUS

Aquesta recerca pretén com a objectiu general analitzar els nous models, valors, criteris, fórmules de gestió, sistemes de transparència i innovació, xarxes de relació, etc. que requereixen les associacions de comerciants de la ciutat de Barcelona per tal d'adaptar-se als nous models socioeconòmics i convertir-se en promotores de noves estratègies que potenciïn el seu rol actiu en el territori.

Alguns dels objectius específics són:

- Identificació de models locals emergents i *best practices* en altres països d'Europa en relació a noves estratègies de competitivitat, als territoris socialment responsables i la interconnexió amb la resta de sector productius.
- Establiment d'un marc teòric que defineixi els elements considerats "ideals" o més adients per configurar una associació d'èxit, sostenible i reconeguda en el territori on s'ubica.
- Descripció de models associatius que aportin lideratge i visualització del rol de les associacions com a motors de promoció econòmica en el seu territori.

3. METODOLOGIA

Per assolir l'objectiu d'identificar nous models, la principal tasca a realitzar és una revisió de la literatura relacionada a nivell internacional, atenent especialment la literatura d'origen anglosaxona que ubicaríem en diferents universitats i think tanks nord-americanes i britàniques com *l'Aspen Institute, Schwab Foundation for Social Entrepreneurship* o el Skoll Centre for Social Entrepreneurship de la Universitat d'Oxford, Regne Unit, que podrien ser considerades com «llocs d'origen» de molts dels conceptes i models que es tractaran en aquesta recerca.

No obstant això, un estudi exhaustiu només de tipus acadèmic creiem que seria insuficient en si mateix, ja que cal contextualitzar el sorgiment i l'emergència dels models en els contextos socioeconòmic concrets i en relació a les experiències aplicades que han anat fixant els precedents i en definitiva proporcionant les eines analítiques per a edificar les noves propostes.

Per a això, en nom de proporcionar una visió de conjunt serà imprescindible contextualitzar el marc teòric posant-lo en relació amb aspectes com ara:

- La relació entre models afins, aquells que tracten d'estudiar les iniciatives socioeconòmiques de tipus similar entre sí, per exemple, les que sorgeixen en l'òrbita de les *Smart Cities* i les *Branding Cities* o bé aquelles que no es regeixen exclusivament per la maximització de beneficis i retribucions al capital, sinó que tracten d'incorporar objectius de caràcter social com a fites prioritàries.
- També es considera convenient incloure experiències i iniciatives emmarcades en els sectors institucionals i privats que dibuixen l'escenari complert. És des d'espais de confluència entre diversos sectors des d'on sorgeixen iniciatives com els *Territoris Socialment Responsables* o el *Quart Sector*, per la qual cosa s'han analitzat també els conceptes i experiències relacionades amb ells, així com diverses experiències posades en marxa funcionant amb lògiques d'emprenedoria i innovació més pròpies del món empresarial pretenen així mateix arribar a objectius de caràcter social.

Per als objectius expressats es proposen metodologies específiques:

- Revisió de documentació acadèmica i institucional.
- Anàlisi de dades estadístiques provinents de fonts solvents.
- Metodologia per a la investigació qualitativa.
- Definició d'eixos estratègics per al desenvolupament futur.

4. NOUS MODELS *BUSINESS FRIENDLY*

A l'actualitat, la qüestió urbana és objecte d'un procés de reflexió a tot Europa, vist els canvis a que està subjecta i els importants reptes que afronta. El reconeixement institucional prové de la Unió Europea, per a la qual el desenvolupament urbà s'ha convertit en una política explícita.

En el document denominat "Cities of Tomorrow" (2011) -activat per l'ex comissari de Política Regional, Johannes Hahn-, el plantejament s'estén de 2014 a 2020, i conclou amb el reconeixement explícit del caràcter estratègic de les ciutats per al desenvolupament de les societats europees:

"Les zones urbanes representen el 73% de la població europea, generen al voltant del 80% del PIB de la UE i consumeixen al voltant d'un 70% de la energia de la Unió" (Hahn, 2011).

Les dades reflecteixen que les ciutats són motors econòmics i d'innovació, però també llocs on es concentren els problemes socials i mediambientals del continent europeu. És aquí on les associacions de comerciants d'arreu d'Europa treballen per no quedar al marge de la nova estratègia que no podrà assolir l'èxit sense un comerç modern i adaptat a les noves necessitats socials.

Els reptes de futur de la ciutat requereixen noves formes de governança, i aquestes són molt similars a les que estan adoptant per la seva part les associacions que volen reeixir en el seu territori, tal com veurem a la segona part d'aquest estudi:

- Les *Ciutats del Demà* han d'adoptar un model holístic de desenvolupament urbà sostenible.
- Resoldre els desafiaments d'una manera holística i integrada.
- Fer coincidir els plantejaments basats en el territori amb els basats en les persones.
- Combinar les estructures de governança formals amb altres informals i flexibles que resultin adequades als tipus de desafiaments.

- Desenvolupar sistemes de governança capaços de construir perspectives compartides que concilliïn objectius i models de desenvolupament contradictoris.
- Cooperar per assegurar un desenvolupament espacial coherent i un ús eficaç dels recursos.
- Els sistemes de governança necessiten adaptar-se a unes circumstàncies canviant i tenir en compte diverses escales territorials i temporals.
- Les ciutats han d'adoptar un enfocament trans i no deixar que les perspectives «monosectorials» decideixin el que ha de ser la vida urbana.
- Cal una coordinació horitzontal i vertical, ja que les ciutats han de treballar amb altres nivells de governança i reforçar la seva cooperació i el seu treball en xarxa amb altres ciutats per compartir les inversions i els serveis necessaris a una escala territorial més gran.
- Calen noves formes de governança basats en la responsabilització de la ciutadania, la participació de totes les parts interessades i un ús innovador del capital social.
- En el context d'uns lligams cada cop més febles entre el creixement econòmic i el progrés social, la innovació social ofereix l'oportunitat d'ampliar l'espai públic per al compromís cívic, la creativitat, la innovació i la cohesió.
- La prospectiva és una eina especialment rellevant per gestionar transicions, resoldre conflictes i contradiccions entre objectius i desenvolupar una millor comprensió de les realitats, les capacitats i els objectius.

En aquest context, algunes de les actituds més decisives a nivell municipal són també les necessàries per a les organitzacions i associacions locals de tot tipus:

- Flexibilitat
- Actitud inclusiva
- Gestionar les transicions cap a una economia local viable
- Contribuir a estimular la creació d'ocupació
- Impulsar l'esperit emprenedor

- Creació d'un capital de talent local divers
- Contribuir a desenvolupar el capital social
- Afrontar el repte de la tecnologia i la connectivitat
- Fomentar la innovació
- Impulsar la intel·ligència col·lectiva
- Integar-se en l'economia global - les ciutats com a centres neuràlgics de xarxes globals

Aquestes característiques configuren tant les ciutats Smart com aquelles que volen constituir-se en socialment responsables, de la mateixa manera que, adaptades a la seva dimensió, estan en la base de les associacions innovadores i efectives. En definitiva, formen part dels nous models que seran protagonistes en el futur del món local i comercial.

4.1. El model de ciutat “Smart”

El marc de la globalització actualment ja s'ha assumit com un context material. Ja no és una possibilitat, sinó una realitat, en qualsevol cas dinàmica i dominada pel canvi vertiginós. La globalització té múltiples vessants que afecten a les grans ciutats, i de fet són les grans ciutats els escenaris més intensos de la globalització. Es parla de ciutats globals i sens dubte Barcelona és un exemple.

Aquest posicionament de les ciutats en el marc global està fent sorgint conceptes que es popularitzen ràpidament per la gran connectivitat que expressen per definir el moment present. Cal ser conscients que aquesta realitat afecta profundament al teixit comercial d'una ciutat.

Lligat a l'explosió d'usos de les noves tecnologies de la comunicació i la informació trobem el concepte de “smart city” o ciutat intel·ligent. En la mateixa línia però més lligat a la necessitat de posicionament econòmic, social i cultural han sorgit altres conceptes com “city-branding” o marca de ciutat, i el conseqüent “citymarketing”, o màrqueting de ciutat. No és casualitat que siguin paraules en anglès, ja que el model anglosaxó és dels meus efectius en aquest context i, per tant, el més utilitzat com a referent.

Un estudi i reflexió sobre el paper del teixit associatiu a l'àmbit del comerç a la ciutat necessàriament ha d'abordar aquests conceptes per l'impacte que tenen. La revolució tecnològica i el posicionament global entren de ple a la realitat comercial. També és indispensable incorporar la transversalitat social i de sostenibilitat a aquests conceptes, que determinen polítiques adreçades a la qualitat de vida de la ciutadania.

>> La "smart city" o ciutat intel·ligent

La World Foundation for Smart Communities va definir l'any 2001 el concepte de Smart Community: "una comunitat que realitza l'esforç conscient per a fer servir la tecnologia de la informació per a transformar la vida i el treball dintre del seu territori de forma significativa i fonamental, en comptes de seguir una forma incremental" (California Institute for Smart Communities).

L'any 2006 el Fòrum de Comunitats Intel·ligents defineix la ciutat intel·ligent com un territori que desenvolupa sistemes innovadors i de les TIC dintre de la mateixa localitat. Però la definició va més enllà incorporant indicadors que poden donar un marc conceptual per comprendre com ciutats i regions poden guanyar avantatges econòmics, sota el concepte afegit d'Economia de Banda Ampla.

Per a ser una ciutat intel·ligent s'ha de combinar:

- Oferta de banda ampla per a empreses, institucions i famílies.
- Educació, entrenament, i força de treball eficaces per a oferir coneixement.
- Polítiques i programes que desenvolupin la democràcia digital, reduint l'exclusió digital, per a garantir que tota la ciutadania es beneficia de la revolució tecnològica.
- Innovació a l'àmbit públic i privat i iniciatives per a crear agrupaments econòmics.
- Capital risc per a donar suport al desenvolupament de nous negocis.
- Màrqueting per al desenvolupament econòmic efectiu que doni suport a la ciutat digital, per a què s'atreguin persones i inversors amb talent.



Gràfic d'elaboració pròpia.

En la mateixa línia, Nicos Komninos (2002, 2006) defineix les ciutats intel·ligents com territoris caracteritzats per la seva alta capacitat d'aprenentatge i innovació, promoguda en la creativitat de la seva població, les seves institucions de generació de coneixement, i la seva infraestructura digital per a la comunicació i gestió del coneixement. La característica distintiva d'una ciutat intel·ligent és la gran promoció activa al camp de la innovació, doncs la innovació i la solució als nous problemes són els recursos distintius de la intel·ligència.

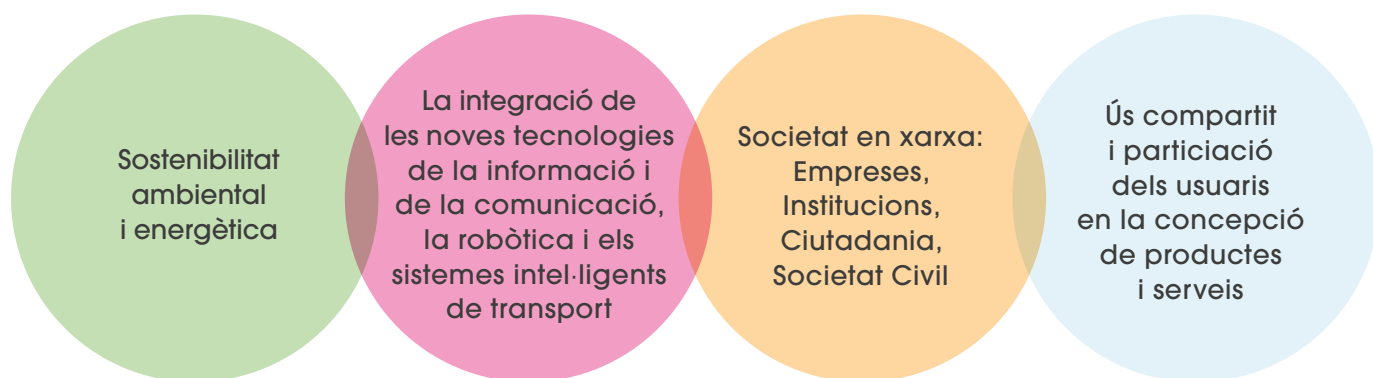
A nivell popular, la smart city es relaciona mentalment amb l'ús innovador de les noves tecnologies de la comunicació i informació, en els seus diferents formats, com a elements presents a la ciutat i als espais públics per a millorar la qualitat de vida i la disponibilitat d'informació.

El concepte va i ha d'anar més enllà d'aquesta percepció, plantejant la smart city com a una ciutat compromesa amb el seu entorn, amb elements arquitectònics d'avantguarda i on les infraestructures estan dotades de les solucions tecnològiques més avançades. Una ciutat que facilita la interacció de la ciutadania amb els diversos elements institucionals, urbans i tecnològics, fent que la vida quotidiana sigui més fàcil, i permetent un accés a la cultura i l'educació, que han de fer referència als aspectes ambientals, culturals i històrics.

L'Àrea de Lyon (Gran Lyon) ha elaborat un concepte de *Smart City* des d'una perspectiva metropolitana, sostenible i amb un elevat fons innovador des del punt de vista social, entorn a 4 eixos, i molt enfocat a la promoció econòmica:

- 1.** La qüestió ambiental i la energètica com a elements transversals en les actuacions.
- 2.** La societat en xarxa per facilitar la comunicació fluida dels actors entre sí: col·lectivitats, ciutadania, empreses i institucions.
- 3.** L'ús compartit de bens i serveis, amb una activa participació dels usuaris en la concepció de productes, serveis i modalitats operatives, i renunciant en alguns casos a la propietat i l'ús individual.
- 4.** La integració de les noves tecnologies de la informació i de la comunicació, la robòtica i els sistemes intel·ligents de transport, que potencien el funcionament en xarxa; la modificació de la matriu energètica a favor de les energies renovables, i el canvi de comportament i usos per part dels ciutadans.

El Gran Lyon com a Smart City. Eixos centrals.



Gràfic d'elaboració pròpia.

4.2. La ciutat com a marca: *city- marketing* i *city- branding*

El màrqueting de ciutat té directament a veure amb l'estratègia de comunicació d'una orbe en un món global. L'estratègia ha d'estar fonamentalment implantada pel govern local però el disseny ha de comptar amb la participació del teixit social entès des de la diversitat i pluralitat d'actors, on el comerç té una rellevància molt significativa.

El màrqueting és un conjunt de tècniques que esdevenen de la necessitat de posicionament d'un producte, un servei, una organització, una idea,... Ha estat desenvolupat molt intensament des de l'àmbit de l'empresa i actualment qualsevol organització empresarial de cert pes disposa d'un departament específic que es dedica a aquestes tècniques. En els darrers anys, el màrqueting s'ha introduït amb força a altres àmbits de la vida social. A l'àmbit polític es fa servir el màrqueting polític d'una manera absolutament implantada. A l'àmbit social moltes organitzacions no governamentals tenen també departaments de màrqueting i fan campanyes de publicitat fent servir tècniques pures de màrqueting.

De la mateixa manera el màrqueting ha arribat a les ciutats i als països, fins i tot als barris, davant de la necessitat de posicionament dels territoris en un context dominat per un canvi social incert i vertiginós, que afecta centralment a l'àmbit del comerç i del teixit associatiu comercial.

Directament lligat al concepte de màrqueting de ciutat ha sorgit el de marca de ciutat o *city-branding*. L'estratègia de màrqueting comporta dissenyar una marca i difondre-la. El *branding* és un concepte d'origen anglosaxó que fa referència al procés de construcció d'una marca i de la seva imatge. El *city- branding* és, en conseqüència, un concepte que associa uns valors i atributs singulars al nom d'una ciutat en concret. Els valors es fan servir per a reconèixer, identificar i diferenciar a la ciutat. Així es construeix una personalitat i una identitat des d'una imatge positiva. La metodologia de la marca-ciutat implica definir la mateixa dintre d'un pla estratègic, i establir un pla de comunicació que perfili una identitat visual.

En paraules de Keith Dinnie (2011), "definir una estratègia de marca aplicada a una ciutat suposa en primer lloc articular la identitat urbana, basada en aspectes estructurals de la pròpia ciutat i en valors socials i culturals; i en segon lloc traslladar aquesta identitat a una imatge mitjançant una icona, un eslògan, un símbol o un logo"

L'objectiu del present estudi no és aprofundir en aquests conceptes, però sí constatar que tant la ciutat intel·ligent, com el màrqueting i la marca de ciutat tenen implicacions a l'àmbit comercial i del teixit associatiu comercial, que s'han de contemplar. Les associacions de comerciants poden tindre un paper actiu, i de fet el tenen de forma creixent, a l'àmbit de crear una marca de carrer, de barri o de ciutat, així com d'actualització tecnològica des de la vessant comercial i comunitària en general.

4.3. Business Improvement Districts (BID) o Town Centre Management

A mitjans de la dècada del 2000 les associacions de comerciants, en la seva recerca de sistemes més dinàmics i eficients, van explorar un nou model de gestió públic-privat per àrees comercials basant-se en l'enfoc anglosaxó dels *Town Centre Management* o el nord-americà dels *Business Improvement Districts*. L'objectiu és modernitzar les estructures comercials urbanes amb un acord de col·laboració públic-privada en què les associacions de comerciants poden ser l'interlocutor preferent per als Ajuntaments (Informatiu Comerç, 2005, n. 93. 94 i 95).

Business Improvement Districts (BID), en català *Districtes de Millora d'Activitats Econòmiques*, són estructures que complementen el treball que realitzen el Ajuntaments i districtes per una gestió integral dels centres urbans i comercials. Es tracta d'un Acord mitjançant alguns propietaris o activitats econòmiques es comprometen a compartir despeses per resoldre necessitats comunes i assumeixen la responsabilitat de millorar l'entorn, circumstància que millora el valor dels immobles. Les activitats que realitzen solen estar relacionades amb la neteja, vigilància, manteniment i conservació però el principal avantatge és la perspectiva global, multidisciplinària i flexible, que inclou també la flexibilitat horària.

>> Origen i implicació del concepte

Segons la definició que Lawrence O. Houstoun¹ fa dels *bussines improvement districts (BID)* o, en la seva traducció més literal, districtes de millora d'activitats econòmiques, cal entendre'ls com un acord mitjançant el qual, dos o més propietaris o activitats econòmiques es comprometen a compartir despeses per resoldre necessitats comunes i assumeixen la responsabilitat de millorar l'entorn, entenent que aquesta despesa i la millora consegüent de l'entorn afecta la rendibilitat de les activitats econòmiques establertes i fa augmentar el valor dels immobles.

Aquests BID parteixen de la iniciativa privada, que planifica sobre una àrea determinada un pla de millora econòmica que serà discutit amb el Govern local o Ajuntament corresponent, el qual l'aprovarà de manera consensuada per una durada limitada, que pot oscil·lar entre 3 i 5 anys. Passat aquest període caldrà valorar si els beneficis de l'acord fan necessària la continuïtat del BID per un nou període de temps.

L'experiència demostra que en la majoria de les zones on s'ha implantat un BID, aquest ha resultat clarament beneficiós, i per tant, molt pocs han estat cancel·lats. Els líders dels negocis assumeixen el fet que, en actuar col·lectivament, poden resoldre tots els problemes que afecten el seu propi interès econòmic. El temps i l'energia que abans es perdia en queixes envers el sistema, ara es dedica a la recerca de solucions innovadores.

A partir de l'aprovació del Govern local del pla de millora d'una zona concreta de la ciutat a proposta dels propietaris, es constitueix el BID, que implica la participació en les despeses que generi l'aplicació del pla de millora de la zona durant el temps pactat en el pla, i que comportarà la creació d'una nova Ordenança municipal específica que serà obligatòria per a tots els propietaris i pluriennal.

Els BID impliquen un grau d'associació entre els privats i el Govern local. En aquesta col·laboració, el Govern hi assegura la seva participació regulant, mitjançant ordenança, el BID i assegurant el manteniment dels serveis que fins al moment venia prestant en la zona objecte d'anàlisi. Pot, a més, participar en les despeses dels serveis que el BID impulsarà de nou, cobrar impostos i aplicar retencions o fins i tot, en alguns Estats, el Govern local pot posar en circulació obligacions per a millores físiques (deute públic) i/o participar en el govern del BID.

¹ El Sr. Houstoun és director del grup d'assessors en desenvolupament urbà The Atlantic Group i té un ampli currículum com assessor en la creació dels Bid's més importants dels EUA, així mateix, ha col·laborat en el disseny de la legislació que regula els Bid's dels Estats de Pennsilvania i de New Jersey. Com a escriptor, participa en la revista Urban Land i ha publicat diversos llibres sobre la revitalització comercial per mitjà dels BID.

El plus de serveis que oferirà el BID queda determinat en el pla de millora inicial i, per tant, s'adapta totalment a les necessitats de l'entorn. Per tant, cada BID pot dedicar els seus recursos a oferir serveis diferents en proporció i durada.

Cal entendre també que aquesta prestació de serveis addicionals no substitueix de cap manera els que el Govern local té l'obligació de prestar, sinó que, en tot cas, els amplia i els reforça. D'acord amb alguns autors (Puig, 2005) no cal veure els BID com una privatització dels serveis públics, sinó com un increment dels recursos disponibles per a una zona determinada.

Els serveis més usuals que presten els BID són complementaris als oferts per l'Administració pública i es poden agrupar de la manera següent:

- **Manteniment:** recollir escombraries, netejar deixalles i pintades, escombrar i rentar voreres, treure neu, tallar la gespa, esporgar arbres, plantar flors en llocs públics, als llocs on el municipi no ho fa.
- **Seguretat addicional:** personal uniformat que actua com a "guies" o "informadors" equipats amb ràdio i que circulen per l'àrea del BID, tant per atendre les consultes dels visitants de la zona com per comunicar qualsevol tipus d'incidència a la central. Comprar i instal·lar equipament electrònic de seguretat.
- **Màrqueting de la zona:** produir festes i esdeveniments, coordinar les promocions de venda, producció de plànols i butlletins informatius, llançar campanyes de millora de la imatge i de publicitat; instal·lar cartells indicadors. Senyalització de la zona.
- **Recerca d'operadors:** estudi del mercat, producció d'informes immobiliaris i demogràfics, oferir incentius financers per a negocis nous o en expansió, fer màrqueting per atreure-hi inversors.
- **Gestió de l'espai públic:** venda ambulants al carrer, actuacions al carrer, mobiliari urbà.
- **Aparcament i transport:** gestionar i planificar l'aparcament públic, finançar aparcament gratuït per als clients, gestionar programes de vehicles compartits, promoció del transport públic.
- **Disseny urbà:** desenvolupar línies de disseny urbà, gestionar programes de millora de façanes i rètols comercials.
- **Serveis socials:** crear i donar suport a programes de formació i atenció als sense sostre. Serveis a la joventut.

- **Desenvolupament estratègic:** desenvolupar amb visió de futur un pla estratègic d'una zona comercial o industrial.
- **Inversions:** finançar i instal·lar il·luminació, mobiliari urbà, senyalística, plantar arbres, rehabilitar edificis, etc.

El BID ofereix l'oportunitat a propietaris i activitats econòmiques de prendre decisions sobre l'entorn en el qual operen i del qual els seus immobles i les seves empreses depenen. Els membres del BID dediquen un temps valuós i voluntari als diversos grups de treball i projectes que engega el BID. A més, la *xarxa d'informadors* de carrer que treballen pel BID informen regularment de totes les incidències i, per tant, s'inicien els tràmits necessaris per solucionar-les.

Aquesta atenció directa i diària i la implicació contínua de tots els agents marquen la diferència entre senzillament posar diners per millorar l'entorn i aconseguir un canvi important de la zona en l'imaginari col·lectiu.

La percepció del visitant, més enllà de les dades objectives, és el que fa que una àrea econòmica sigui més rendible que una altra. Per això és molt important vetllar pels detalls i fer un seguiment continu del grau de satisfacció que els clients tenen d'aquesta zona. Una de les tasques afegides al BID és l'elaboració d'estudis d'oferta i demanda, enquestes de satisfacció i recerca de tot allò que contribueixi a fer de l'àrea un centre d'excel·lència, tant pels serveis que s'hi presten com per l'oferta que s'hi troba.

>> Governança

Dins de l'estructura del BID, formada per un consell d'administració on hi ha els representats del sector públic i del sector privat implicats, el paper de la gerència és clau en tot el procés de creació i consolidació del BID. El gerent serà l'encarregat d'acostar posicions entre els interlocutors membres del BID, entre el Govern local i els privats i de prendre decisions que afectaran el tipus de serveis que s'oferiran, les àrees de treball, els projectes que s'obriran o la planificació i execució del pressupost del BID.

>> Finançament

Als EUA el finançament del BID s'aconsegueix mitjançant l'aplicació d'un recàrrec sobre l'impost que grava la propietat, similar al nostre impost sobre béns immobles. En la majoria dels casos estudiats, és el Govern local qui en fa la recaptació un cop aprovada la constitució i després ho traspasa al BID perquè gestioni el plus de serveis.

En altres països, en canvi, on la legislació aplicable és diferent, com per exemple al Regne Unit, es permetria als governs locals l'aplicació d'un recàrrec sobre l'impost que grava les activitats econòmiques. La bossa que generaria aquest recàrrec garantiria el finançament estable del BID. A Irlanda es va plantejar un sistema on tant el comerç com el propietari de l'immoble hi tindrien responsabilitats.

A Austràlia i Àustria es fan servir els BID com a instruments de promoció del turisme. La ciutat de Salzburg, per exemple, ha constituït un BID finançat mitjançant un impost sobre les activitats econòmiques i contribucions municipals. La suma d'ambdues aportacions han permès millorar els serveis, tot mantenint el nombre i la satisfacció dels visitants.

>> Conclusions

L'anàlisi del model BID pot obrir nous enfocaments a valorar en la gestió dels centres urbans, com per exemple la ciutat de Barcelona, que en l'actualitat es troben amb dificultats com la voluntarietat de les quotes associatives o la limitació dels recursos de la mateixa Administració a l'hora d'ampliar serveis, ja que aquesta Administració ha estat concebuda segons el paradigma de la redistribució equitativa dels recursos públics i l'Estat del Benestar.

Al 2005, l'empresariat del teixit comercial de Terrassa i responsables polítics de la ciutat i de la Diputació de Barcelona, van analitzar personalment les experiències dels BID de les ciutats de Nova York, Filadèlfia i Washington.

Les conclusions sobre el model americà extretes d'aquesta visita, es van sintetitzar en els següents punts:

- El model BID assegura la participació de tots, públics i privats, tant en la presa de decisions com en el suport financer al plus de serveis que reclamen les àrees comercials.
- L'existència d'un marc normatiu específic per donar solucions als centres urbans possibilita que tots inverteixin en proporció al benefici que n'extreuen.
- Amb el model BID es consolida una via de finançament estable que s'allunya del voluntarisme que sovint guia el curs de les associacions de comerciants del nostre país.

Així i tot, cal tenir en compte les diferències econòmiques, socials i polítiques entre EUA (i el model anglosaxó en general) i el nostre país.

Alguns dels factors diferencials a tenir en compte en cas que s'optés per traslladar aquest model a la realitat catalana (Puig, 2005) serien els següents:

1. La realitat catalana (i barcelonesa) no és una còpia mimètica de la realitat dels centres històrics estudiats. La iniciativa privada sorgeix als EUA com un substitut de la iniciativa pública, quan la situació de degradació de l'entorn arriba a uns extrems que afecten de forma directa els rendiments econòmics dels negocis. El punt de partida barcelonès a l'hora de concebre un organisme de gestió mixta pública-privada no seria aquest. Els centres històrics no estan necessàriament en crisi, sinó que més aviat gaudeixen d'uns entorns rehabilitats, amb un bon nivell d'implantació d'activitat econòmica, moderna i actualitzada. Per tant, la necessitat de constituir uns mecanismes de cooperació entre empresariat i Administració que permeti una gestió integral de la zona, una "Gerència" com les existents als EUA o al Regne Unit, no és fruit d'una situació de crisi, sinó de l'objectiu de millorar.

2. L'ordenament jurídic actual, hereu de la tradició romana, presenta clares diferències envers l'ordenament anglosaxó. Per bé que en tot el món anglosaxó, les intrusions de la iniciativa privada en el camp públic són molt freqüents i estan altament normalitzades, en el nostre ordenament jurídic existeix una clara divisió entre l'esfera de dret públic i la de dret privat, i per tant, es disposa de poca experiència a crear figures mixtes de gestió. Aquesta és una de les grans dificultats que tindria com a punt de partida un projecte d'aquestes característiques.

3. El consentiment de les parts: aquesta cooperació entre Administració i administrats necessita el suport mutu. La desconfiança que sovint mina el treball d'ambdós sectors ha de ser superada. Un model de gestió mixta com el BID no pot ser imposat, ha de ser valorat i liderat per les dues parts, i això vol dir que existeix un punt de partida comú i capacitat d'entesa. Cal cercar mecanismes que permetin establir un diàleg eficaç i una dinàmica de presa de decisions de forma conjunta. Però les dificultats per impulsar aquest nou model de gestió coparticipada no són res més que la constatació clara que les necessitats reals de la societat en general evolucionen d'una forma més àgil i ràpida que el marc normatiu.

Encetar aquest debat pot donar lloc a fórmules diverses, adaptades cada una a les necessitats de l'entorn. No existeix una única fórmula, cada ciutat haurà de fer una aposta pròpia i diferenciada mentre no hi hagi un marc normatiu que les hi condueixi. El que s'haurà de decidir amb més cura serà l'estructura organitzativa, el model de finançament i liderar un canvi de mentalitat i de cultura vers el que es considera "servei públic" que requeriria un bon pla de comunicació consensuat, ja que hauria de vèncer les desconfiances mútues entre els diferents actors participants en el projecte.

"En definitiva, apostar pel model BID és apostar per la professionalització en la gestió dels nostres centres urbans. És el pas més lògic al qual ha d'aspirar tota associació de comerciants consolidada i amb interès per generar riquesa al seu entorn" (Puig, 2005).

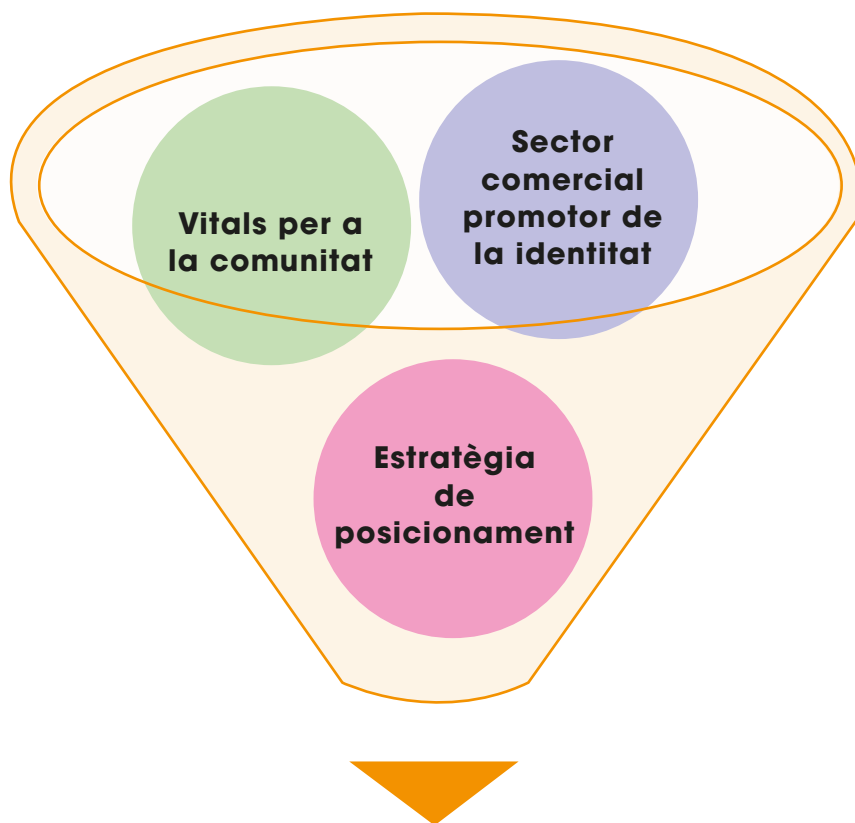
4.4. Model "21st Century High Streets": Programa d'eixos comercials al Regne Unit

Fins i tot abans de la recessió produïda per la crisi es va detectar un canvi en els hàbits de consum als principals carrers comercials de les ciutats britàniques. Els desafiaments eren diversos: la incorporació de l'oci a l'hàbit de comprar, la creixent exigència dels clients, la facilitat per comprar a altres ciutats (fins i tot d'altres països), i la importància també creixent d'internet.

El British Retail Consortium (Consorti Britànic del Comerç) va realitzar una anàlisi de la situació d'aquests eixos comercials al 2012, amb **6 eixos i 20 recomanacions**. Es parteix del supòsit de que els carrers comercials tradicionals tenen una gran projecció de futur, fonamentats en la comunitat local, però amb un paper que necessàriament ha de canviar amb les noves realitats.

>> Una identitat comuna

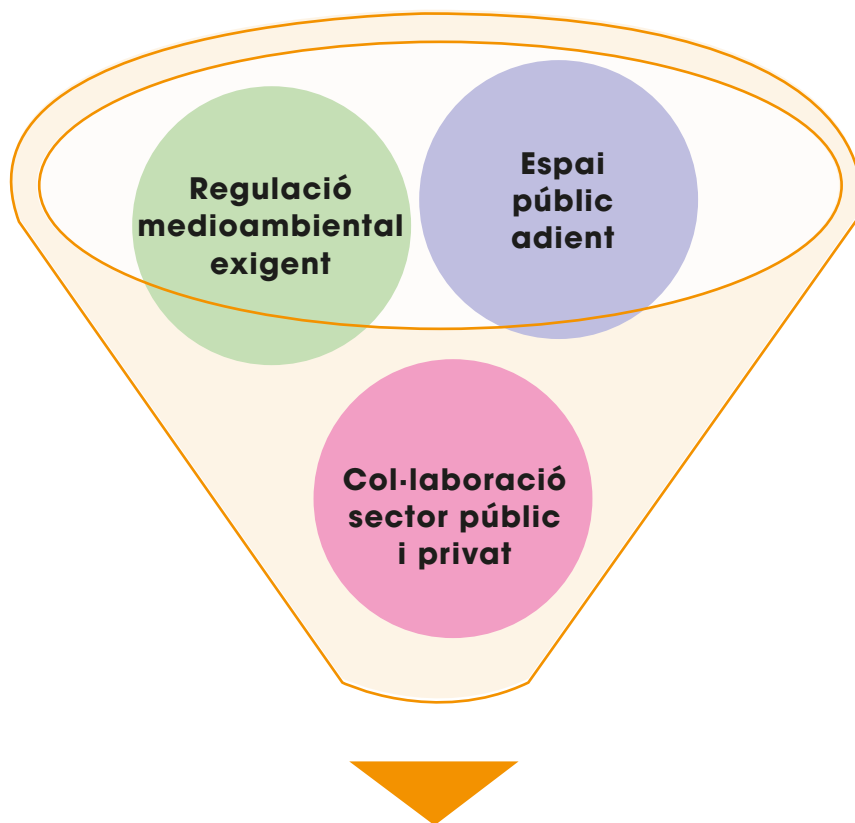
- 1.** El centre de les ciutats o dels barris continua sent vital per a la comunitat local. S'ha de treballar junts i en xarxa per maximitzar aquets avantatges inherents a la tradició, aprofitant la infraestructura existent i modernitzant-la.
- 2.** El sector del comerç ha de promoure i complementar la percepció pública de l'existència d'una identitat de Carrer, Barri, Districte...



Eix 1:
Identitat comuna dels carrers comercials

>> Un espai públic atractiu

- 1.** Es fa essencial un desenvolupament de l'espai públic adient i el manteniment d'un entorn de comerç atractiu.
- 2.** L'espai públic ha d'estar regulat per normes molt exigents pel que fa a la sostenibilitat mediambiental i la contaminació.
- 3.** El sector públic i els interessos privats han de treballar plegats per a dur a terme millores materials, i la inversió pública s'ha d'implementar en termes d'avantatges a llarg termini.



Eix 2:
Espai públic atractiu

>> Una planificació excel·lent

- 7.** La planificació estratègica ha de definir el marc per delimitar les diferents àrees comercials i els seus usos a nivell regional, subregional i local.
- 8.** El partenariat i el treball col·laboratiu són el cor de qualsevol regeneració encertada a l'àmbit del comerç.
- 9.** La supervisió del correcte desenvolupament del centre de la ciutat és essencial per al desenvolupament d'un model coherent de ciutat.
- 10.** S'ha de definir una estratègia clara en relació al creixement de comerços tancats i la disminució d'inversions en alguns centres de les ciutats (barris eixos comercials,...) amb mesures concretes.

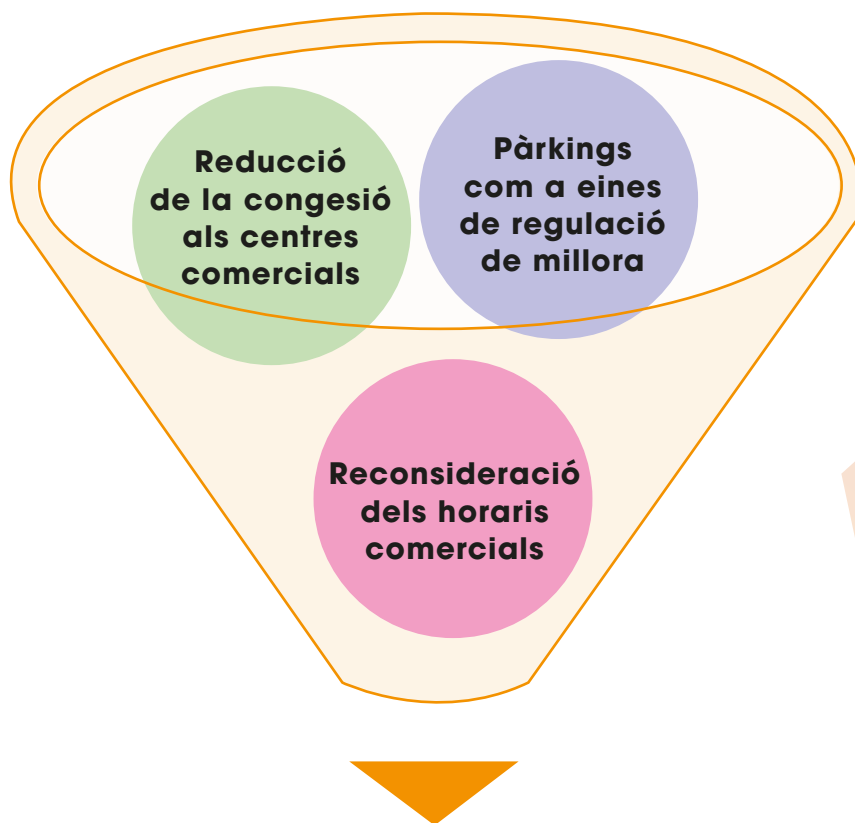


>> Accessibilitat

11. L'aparcament i la política de transport haurien de ser considerats com una manera d'atraure a persones als carrers comercials, més que com una mera política de gestió del trànsit. Això apunta a la tendència de reduir la congestió dels centres de la ciutat i oferir alts incentius per a fer servir el transport públic.

12. Els pàrkings no han de fer-se servir principalment com a mitjà de recaptació. Parts dels seus ingressos han d'adreçar-se per a millorar les opcions d'aparcament dels vehicles.

13. Els horaris comercials i d'entrega de productes s'haurien de reconsiderar, tenint en consideració els avenços de la tecnologia.



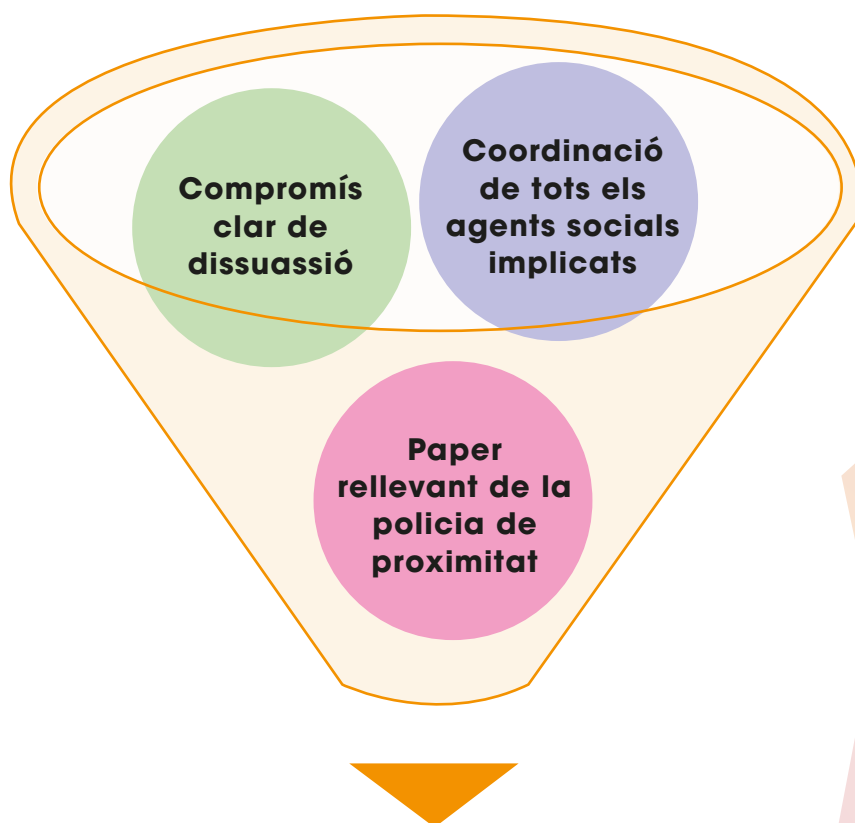
Eix 4: **Accessibilitat**

>> La seguretat

14. És molt important dissuadir fenòmens criminals o comportaments incívics als carrers comercials, afavorint una ràpida restauració de propietats tant públiques com privades danyades per aquests tipus d'actes.

15. Arribar a una dissuasió efectiva requereix de la col·laboració i coordinació de tots els agents socials implicats.

16. La policia de proximitat ha de considerar les necessitats del sector comercial local. Els delictes relacionats amb el comerç han de ser una prioritat clau a l'àmbit dels acords, avaluacions i agències relacionades amb la seguretat al carrer.



Eix 5:
La seguretat

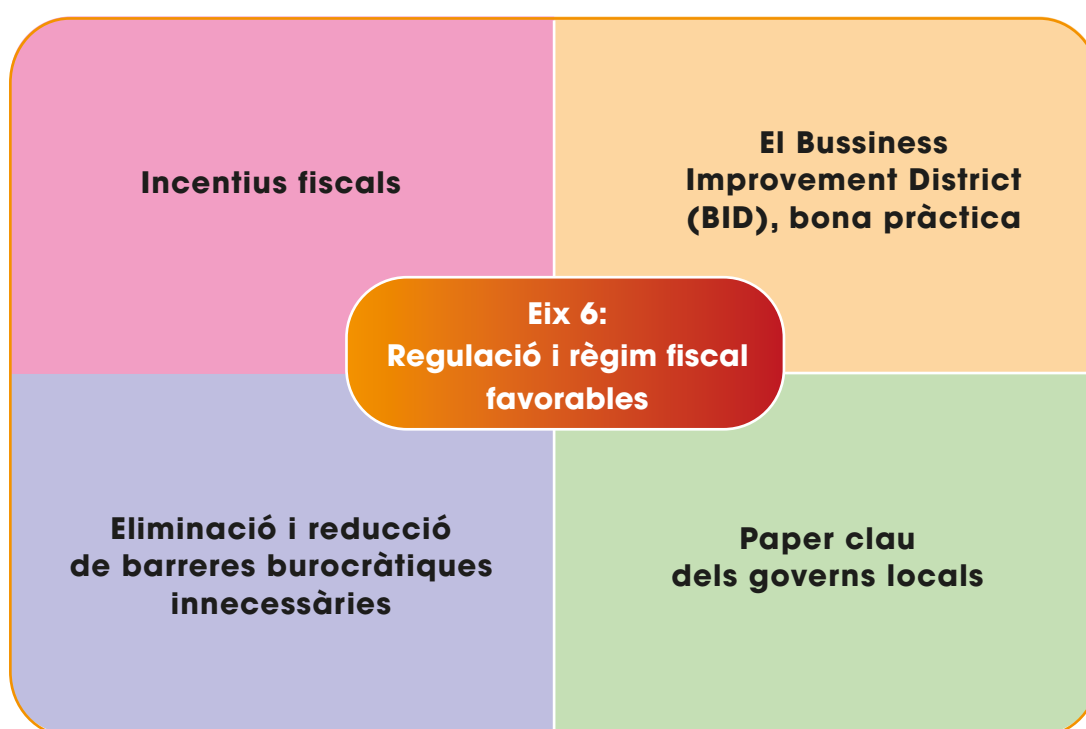
>> Una regulació i un règim fiscal favorables

17. La congelació de totes les noves càrregues impositives respecte a la propietat i al tipus de negoci s'ha d'acompanyar de polítiques que incentivin l'ocupació empresarial dels locals buits a la ciutat, si és possible lliures d'impostos.

18. El Business Improvement District (BID), o experiències similars, s'han de considerar referents de funcionament per a la solució de problemes locals.

19. Reducció de la burocràcia de forma immediata, incloent-hi la eliminació de regulació desproporcionada i ineficaç.

20. Els governs locals i la Local Better Regulation Office (LBRO) juguen un paper vital per a fer complir la regulació sense impediments i despeses innecessàries.



L'anàlisi i establiment d'aquests eixos i recomanacions incorpora la detecció dels actors implicats a cada recomanació, amb una idea fonamental: el treball es fa en xarxa i envolta a un munt d'organitzacions i agents.

Aquestes organitzacions i agents van des de les instàncies governamentals locals, regionals i estatals; els comerciants i les seves associacions; agents socials; agències de regulació i provisió de transport; agències de regulació i provisió de seguretat; i la ciutadania en general. Es tracta precisament d'un espai on les associacions de comerciants juguen un rol impulsor i, fins i tot, de lideratge en alguns dels eixos principals.

4.5. La irrupció irreversible de l'e-commerce

Les tecnologies de la comunicació en general i Internet en particular han suposat un canvi social de gran magnitud que s'ha produït a una velocitat de vertigen. Estem parlant d'un veritable canvi de paradigma ja que les dades que disposem indiquen que hores d'ara la xarxa és el lloc preferit per buscar informació abans d'una compra, sigui a botiga física o online; i el 91% dels catalans l'utilitza ja amb aquesta finalitat (Hamilton Global, 2015).

Segons la darrera enquesta OMNIBUS de l'Ajuntament de Barcelona en relació al comerç "Enquesta Activitat del Sector Comercial a Barcelona" de desembre de 2014 més de la meitat dels ciutadans de Barcelona (54,8%) ja ha comprat alguna vegada per Internet. És interessant destacar que sembla que la penetració de la compra per internet s'estabilitza al voltant del 55% del conjunt de la població després d'una tendència a l'alça de 15 anys (descomptant l'important descens que va haver al 2012).

L'edat és un dels factors que més influeix en aquest hàbit ja que fins als 45 anys, la pràctica de comprar per internet s'estén entre el 75% i el 80% de la població. A partir d'aquesta edat va descendent, però és sobretot a partir dels 65 anys que aquest hàbit perd molta rellevància i només arriba al 15% de població. També s'observa més hàbit entre els homes (60%) que entre les dones (50%).

Els productes d'oci són els que més compren els barcelonins per internet (54% dels compradors online n'ha adquirit) guanyant pes els viatges (21%) i les entrades per espectacles (10%), a la vegada, que en perd el comerç de llibres (14%). Comprar roba i calçat ja ho fa el 30% dels que compren per internet. De la mateixa manera, 1 de cada 4 compra articles informàtics i de telefonia (25%).

Dades molt similars són les que aporta l'estudi "*Hàbits i procés de compra*", realitzat per la població de Catalunya, segons el qual un 52% dels compradors cerca informació de forma habitual abans de la compra, sobre tot per comparar preus (64%). Es tracta d'una pràctica més intensa quan l'objectiu de compra són viatges (78,5%), electrodomèstics (71,5%), roba exclusiva (68,3%) i reformes de la llar (65%). Per contra, només un 5% de catalans ha comprat al supermercat per Internet l'últim any.

Però no només es busca informació sinó que les vendes per internet són cada cop més freqüents. La mitjana de compradors online catalans és d'un 51%, superior a l'espanyola (42%) però encara per sota de l'europea que és d'un 55% segons les dades de l'Eurostat. Catalunya està, doncs, per sobre de la mitjana espanyola i de països com Portugal, Grècia o Itàlia. Tot i així, encara està lluny del 82% del Regne Unit, Dinamarca o Noruega.

De fet, també les botigues físiques es beneficien ja que una tercera part de la població catalana (32%) busca informació a Internet abans de comprar a la botiga física però acaba comprant en aquesta. Es tracta de l'efecte ROPO (*Research Online Purchase Offline*), una tendència que a Europa s'eleva a una mitjana del 60%. L'efecte contrari és el *showrooming*, aquells compradors que busquen la informació a la botiga física però acaben comprant a la xarxa. En aquest cas, la seva taxa se situa al 18%. Es tracta d'una actitud que se sol explicar per factors de preu i usabilitat.

L'estudi ha analitzat el procés de compra i la convivència entre el món *offline* i *online*, destacant que existeix una convivència sana entre l'*offline* i l'*online*, havent-se pogut comprovar que un canal no desvirtua l'altre. Alerta també contra el fals mite que la venda per Internet ha de tenir un preu més barat; aquesta idea no és certa ja que la botiga *online* no es fa gratuïtament i els excessius descomptes que es poden arribar a oferir a la xarxa posen en perill la sostenibilitat del negoci.

Internet és la font preferida d'informació pels comprador(e)s i es constata pel fet que el segon lloc on més es busca és a la web dels fabricants. Aquesta realitat obliga a que les webs tinguin un alt nivell de qualitat, ordre i bona usabilitat.

L'estudi destaca, així mateix, que el comprador *online* és molt més impulsiu, el 43% compra després de veure informació a Internet. Per aquest motiu és important tenir presència a Internet com a marca. A la xarxa els consumidors valoren webs properes i fàcils de navegar; mentre que a la botiga de carrer segueix priorititzant la proximitat física i la d'atenció.

Aquestes dades posen de manifest la necessitat que tenen les marques de ser presents a tot tipus de portals si volen fer-se un lloc en l'imaginari col·lectiu dels compradors *online*. Uns compradors el perfil dels quals és "joves, innovadors i actius". Entre ells, els *millennials* (nascuts entre 1980 i 1990) són els més actius. Per contra, la generació de *baby boomers* (nascuts entre 1950 i 1964) són els que experimenten menys tendència a comprar a la xarxa.

En síntesi, les dues principals conclusions de l'estudi són:

- Cal que els comerciants i les seves marques siguin presents a tot tipus de portals
- Cal que les webs tinguin un elevat nivell de qualitat, ordre i usabilitat

I aquest és el punt on les associacions de comerciants han de trobar el seu paper per facilitar i potenciar aquests processos en elles mateixes i ens els establiments associats que es revelen ja com irreversibles.

5. INNOVACIÓ I RESPONSABILITAT SOCIAL LOCAL

En aquest apartat reunirem tots aquells projectes de ciutat que, estant pensats per a la revitalització urbana i del comerç (com els que hem revisat fins ara) posen l'accent en la innovació per resoldre problemes socials a través de la responsabilitat social dels diferents actors implicats, entre els quals, les associacions de comerciants tenen un important rol promotor i de lideratge.

5.1. Territoris Socialment Responsables (TSR)


El concepte de territori socialment responsable (TSR) és un constructe teòric amb un marc caràcter d'idea-força. Es pot lligar a altres conceptes suggestius com sostenibilitat, responsabilitat social, democràcia i economia de proximitat, poliarquia, governança o participació. En general denota un paradigma de govern i dinàmica social tendent a la coresponsabilitat de tots els actors d'un territori.

No obstant això, la realitat material dels territoris socialment responsables és encara difícil de detectar. Encara no podem parlar d'exemples integrals, però sí d'experiències més o menys locals que volen caminar en aquest sentit.

De totes maneres, la profunditat del concepte fa que tingui una bona acollida a l'àmbit del desenvolupament local i que s'estigui configurant com una de les grans apostes de futur a les nostres ciutats. La responsabilitat social com a element transversal a un territori és una idea que es configura com a potent, possible, comprensible i atractiva.

>> Definició del concepte

Un territori socialment responsable és aquell que tendeix a la sostenibilitat, fent front de manera pro-activa als seus reptes econòmics, socials i mediambientals. Parteix de l'assumpció i promoció de la Responsabilitat Social de cadascuna de les seves organitzacions, desenvolupant els seus actius tangibles e intangibles per la vida d'estratègies col·laboratives i compromisos multilaterals, amb solucions eficients que creïn valor per a totes les parts i que, des d'una *visió sostenible* del territori, contribueixin al desenvolupament i a la sostenibilitat global.



Per tant, es detecta la incorporació del territori a l'àmbit de la Responsabilitat Social un concepte tradicionalment lligat a l'àmbit estricte de les organitzacions. Aquesta incorporació suposa involucrar una multiplicitat d'actors socials, que tenen objectius, dialèctiques i activitats diverses i fins i tot contradictòries.

El concepte de responsabilitat social està àmpliament desenvolupat a l'àmbit empresarial i corporatiu, encara que quedi molt camí per recórrer a l'àmbit del desplegament efectiu com a element transversal del món econòmic.

Incorporant la variable territorial al concepte de RSE establert pel Llibre Verd de la Comissió Europea es pot formular la RST com "La integració voluntària, per part dels actors e institucions d'un espai territorial, d'unes preocupacions socials i mediambientals en les seves polítiques i accions i en la gestió de les relacions amb els seus interlocutors".

D'aquesta manera, la responsabilitat social es converteix en una iniciativa d'un gran calat polític, doncs la intenció és fer-se extensiva al conjunt d'institucions, organitzacions, actors i persones d'un espai geogràfic i social delimitat que és considerablement més complex que el d'una sola organització.

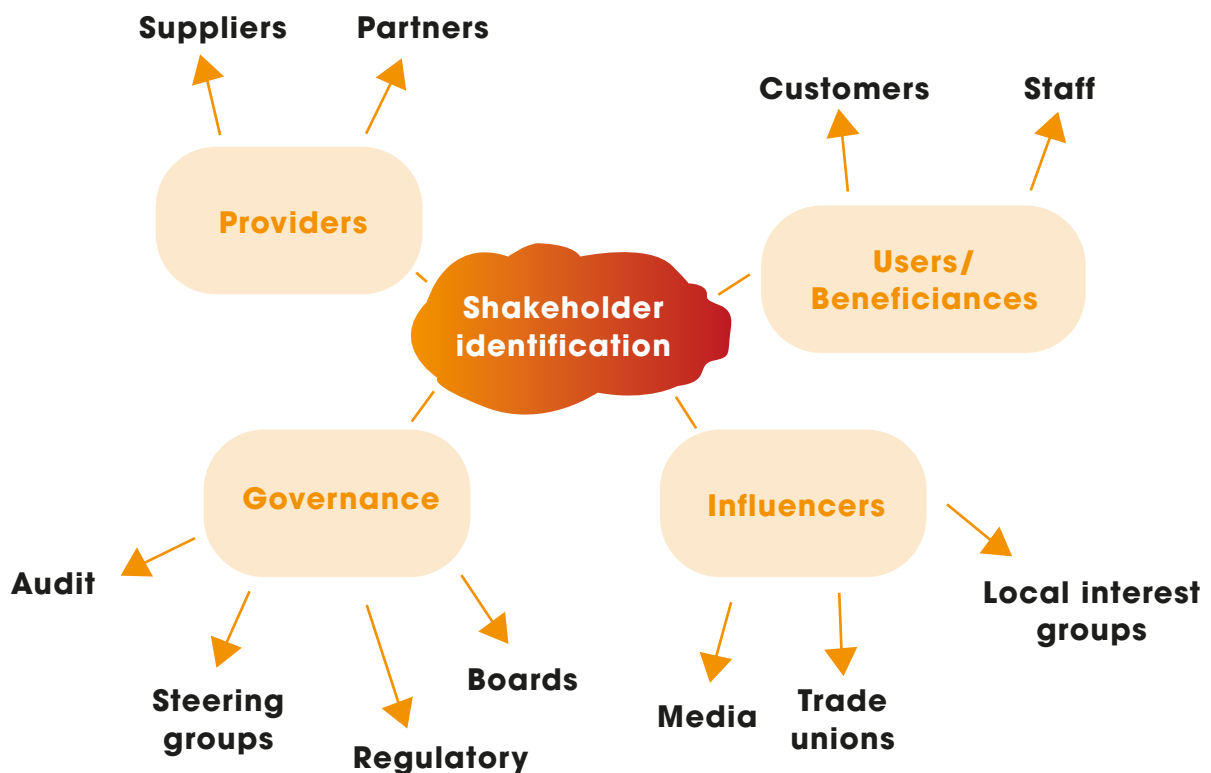
Arribats a la definició del concepte, el problema és com arribar a un marc en el qual la responsabilitat social territorial tingui entitat pròpia i no sigui només l'agregació de responsabilitats socials d'actors del territori individualment considerats, encara que els lideratges i els pioners tinguin sempre un paper real fonamental.

Es tracta per tant d'estimular les responsabilitats socials dels actors (empreses, organitzacions socials, administracions públiques, ciutadania...) com de generar una cultura comuna territorial de responsabilitat i compromís social.

Per tant a un Territori Socialment Responsable s'ha d'arribar mitjançant un procés, a mig i llarg termini, que necessita d'estratègies d'implementació i de lideratges, amb l'objectiu de promoure la coresponsabilitat compartida entre la societat civil, les empreses, les administracions públiques i la ciutadania en general. Aquestes estratègies i objectius són producte d'un consens social entre tots el actors implicats: sector públic, empresa i tercer sector. De fet ha sorgit recentment el concepte de **Quart Sector**, una síntesi d'aquests àmbits que s'han esmentat i que veurem en propers apartats.

>> Els stakeholders de la Responsabilitat Social Territorial

El concepte de stakeholder té una difícil traducció. És una paraula anglosaxona que al·ludeix a les parts interessades i grups de pressió que intervenen en una organització o en l'acció d'una organització. En el marc de la globalització i la societat en xarxa, és un concepte molt potent al permetre identificar el conjunt d'elements dinàmics de participació en un procés organitzatiu, el seu pes i la seva situació dins d'un organigrama. És un concepte molt utilitzat a l'àmbit de la Responsabilitat Social Corporativa, i que es pot traslladar al territoris socialment responsables. Quin conjunt d'actors, o parts participants, podem identificar en un territori que tenen alguna cosa a dir i a fer a l'àmbit de la responsabilitat social? Quina interrelació operen entre elles? Els interessos són compartits o contradictoris? Com afrontar les més que possibles diferències i contradiccions?



Font: www.stakeholdermap.com

El model de "stakeholders" és molt aconsellable per a construir un mapa dels actors a incloure en un procés de promoció d'un Territori Socialment Responsable.

>> El territori com a identitat

Qualsevol reflexió sobre els territoris socialment responsables ha d'aturar-se en el caràcter central, identitari i delimitat del concepte de territori. Es podria plantejar l'interrogant sobre l'abast que ha de tenir un territori per assolir amb èxit una estratègia de Responsabilitat Social. Es pot fer una delimitació merament administrativa que permeti una gestió efectiva. Però tot indica que més que un espai de gestió el que es vol construir és un projecte col·lectiu, on el que més pesa és una identitat territorial prèviament decantada per raons històriques, comunitàries, geogràfiques, socials, culturals, comercials i econòmiques,...

A l'àmbit urbà cal destacar en aquest sentit el sorgiment en els darrers anys de la **marca de ciutat (city branding)** o del marketing de ciutat (**city màrqueting**), -que hem analitzat en apartats anteriors- i que es trasllada a un àmbit de comunicació però que sorgeix de la necessitat d'expressar la identitat d'un territori en el marc de la globalització, amb una finalitat destacada de projecció econòmica.

Aquesta marca de ciutat també està relacionada i ha d'estar-ho, amb la responsabilitat social del territori, doncs competitivitat econòmica, cohesió social i sostenibilitat són conceptes que van de la mà. I aquí, precisament, és on les associacions de comerciants poden desenvolupar un paper decisiu a l'apostar per la construcció d'una identitat del barri que inclogui la responsabilitat social.

5.2. El Quart Sector

A Europa s'està parlant de l'emergència del Quart Sector, que és aquell que suma els tres sectors clàssics, és a dir, 1) el sector privat, l'empresa mercantil, 2) el sector públic, l'Administració i 3) el tercer sector social. El tercer sector està cobrant cada vegada més protagonisme i, si bé abans mai era contemplat com a interlocutor, ara s'està ubicant ja en peu d'igualtat amb els altres dos sectors, el públic i el privat.

El Quart Sector fa referència a les organitzacions híbrides, aquelles que procedeixen d'algun dels tres sectors clàssics, però que incorporen l'objectiu social amb una metodologia de negoci. Es troba en el llindar amb conceptes com l'Economia Social, l'Emprenedoria Social, l'RSC, etc.

Implica com a factors fonamentals:

- Coresponsabilitat
- Cooperació entre els diferents agents
- Participació (disseny d'una governança participativa)


La cooperativitat i l'establiment d'aliances resulten imprescindibles per la creació de l'ecosistema en què s'inscriurà el Quart Sector. De fet, el concepte de Quart Sector implica, en un territori, per exemple un barri, l'articulació i col·laboració d'agents tan diferents com els econòmics, els socials i l'administració, però els tres en peu d'igualtat. Aquesta és una de les diferències amb altres models clàssics. Junts poden idear projectes per revitalitzar el comerç d'una zona, o idear plans solidaris amb diferents línies d'actuació, o sumar esforços contra un dèficit concret com la desocupació juvenil, etc. Les associacions de comerciants podrien convertir-se en motors d'aquesta nova forma d'entendre la realitat i fins i tot liderar aquests nous processos de diàleg i col·laboració en territoris socialment sostenibles.

Un exemple concret a la ciutat de Barcelona d'organització híbrida amb un model que es pot apropar al concepte del quart sector és la Fundació Tot Raval, una entitat sense ànim de lucre que busca involucrar en la seva acció a un conjunt d'agents del territori de cara a generar xarxes, èxits i un profund sentiment comunitari, en un barri amb uns reptes certament complexos per la diversitat d'interessos que operen.

La Fundació Tot Raval, un exemple aproximat a l'organització híbrida:



En relació al concepte de Quart Sector, la referència fonamental és el document "The emerging Fourth Sector", elaborat per l'Aspen Institute l'any 2009. L'anàlisi parteix del fet que la majoria de les activitats humanes giren al voltant d'organitzacions de tot tipus: escoles, esglésies, hospitals, agències governamentals, empreses, universitats,... Es tracta d'organitzacions que cobreixen diferents necessitats. Al nivell més alt, tres models primaris dominen la majoria de les economies dels països desenvolupats: empreses privades, sector públic i organitzacions sense ànim de lucre; formant respectivament el sector privat, públic i social.



També es cita el fet que les organitzacions, sigui quina sigui la seva naturalesa, estan dirigides pels seus grups d'interès o stakeholders. Per tant les organitzacions s'entenen com conformades per diferents grups amb objectius diversos, que influeixen en el procés de presa de decisions estratègiques o tàctiques a les organitzacions i que, a la vegada, són influenciats per les decisions d'aquestes. Dintre dels grups d'interès clàssics, es troben els propietaris, els recursos humans a les empreses, els clients i les administracions públiques, entre d'altres.

L'èxit de qualsevol organització depèn en gran mesura de la seva capacitat de gestionar eficientment aquests diversos grups d'interès. Aquest és precisament el principal objectiu en el disseny d'una organització. Les organitzacions són productes del disseny humà, i, com a tals, reflecteixen les normes culturals, els valors, les prioritats i el context a partir del qual es creen. Les principals organitzacions que tenim avui van ser dissenyades en un moment en el qual el món era un lloc molt diferent. En aquests moments, la globalització del comerç i de la cultura, la proliferació i velocitat de la informació, i l'evolució de la tecnologia i el transport, han suposat el sorgiment d'una nova cultura i economia globals interdependents mai vistes a la història.

Com a resultat, les persones tenen majors opcions en tots els aspectes de la vida: què comprar, on viure, com invertir, en què treballar... i per tant, són més capaços d'expressar els seus valors i preferències a les organitzacions de les que són grups d'interès.

La societat global qüestiona en alguns sectors al capitalisme de lliure mercat i per tant, als valors associats al mateix: ser emprenedor, ser innovador i tenir autoconfiança tal com s'havia entès fins ara. Requereix noves definicions i valors o, en tot cas, adaptar-los a la nova societat. Aquest aspecte, lligat al fet que la qualitat del nostre entorn mediambiental i econòmic ha empitjorat considerablement, obliga a un canvi d'abast global.

Resoldre tots aquests problemes implica noves formes de pensar i actuar per parts de les persones, que generen la necessitat de nous models d'organitzacions amb uns grups d'interès que busquin el benefici a llarg termini considerant la part econòmica, social i ecològica. És a dir, buscant el benefici en tots els àmbits de la vida. Tot això fa que els models clàssics deixin de cobrir totes les necessitats existents al món actual i que es tendeixi a un nou tipus d'organització "híbrida" que sigui capaç de satisfer objectius socials, econòmic i mediambientals a l'hora.

Si s'analitzen dades objectives de les organitzacions del sector privat, públic i social, es veu que han experimentat tendències oposades que les apropen entre elles. Les empreses cada vegada es preocupen més per la responsabilitat social corporativa, i les organitzacions socials han començat a preocupar-se pels beneficis econòmics per a poder dur a terme els seus objectius. Així les coses, sorgeix el Quart Sector, degut a aquesta transversalitat en la consecució d'objectius. Això dona peu a organitzacions que barregen els objectius socials amb els models de negoci i que conformen aquest emergent Quart Sector, a més a més i necessàriament amb nous models organitzatius.

Al document de l'Aspen Institute s'enumeren una sèrie de característiques centrals de les organitzacions que conformarien el Quart Sector:

- 1.** Objectiu social: Existeix un compromís autèntic amb aquest objectiu que s'incorpora al conjunt de l'estructura de l'organització.
- 2.** Mètodes empresarials: Es pot desenvolupar qualsevol activitat empresarial legal que sigui conseqüent amb el propòsit social i amb les responsabilitats dels grups d'interès.
- 3.** Propietat inclusiva: Es distribueixen de manera equitativa els drets de propietat entre els grups d'interès d'acord amb la seva participació.
- 4.** Governança dels grups d'interès: Es comparteix informació i control entre els potencials grups d'interès a mesura que aquets es desenvolupen.
- 5.** Compensació justa: Tants pels treballadors com per a altres grups d'interès d'acord amb les seves contribucions.
- 6.** Retorns raonables: Es recompensa als inversors segons límits raonables que protegeixen la capacitat de l'organització per aconseguir els seus fins.
- 7.** Responsabilitat social i mediambiental: Es compromet a millorar de manera contínua les qüestions socials i mediambientals mitjançant tota la seva xarxa de grups d'interès.
- 8.** Transparència: Es compromet a una avaluació completa i precisa que reporti la seva activitat e impacte social, mediambiental i financer.
- 9.** Recursos protegits: Aquest tipus d'organització pot fusionar-se amb altres o adquirir-les sempre que l'entitat resultant mantingui el seu caràcter social. En cas de dissolució, els recursos han de dedicar-se a propòsits socials i no fer-se servir per a beneficis privats més enllà dels límits raonables de la compensació.

5.3. Barris en crisi: “Quartiers en crise”

L'any 1989 va començar aquest projecte europeu “Quartiers en crise” adreçat a construir una xarxa de ciutats de la UE amb barris particularment afectats pel deteriorament socioeconòmic, el retrocés del comerç i l'exclusió social, projecte del qual es poden extreure conclusions per abordar les conseqüències de l'actual i persistent crisi econòmica i social.


Aquesta xarxa està conformada per 27 ciutats i els seus objectius centrals són:

- 1.** Promoure propostes integrades per a la regeneració urbana i la participació de la ciutadania en aquests processos.
- 2.** Aconseguir recursos addicionals i un ús més efectiu dels recursos existents per als barris.
- 3.** Influenciar en el desenvolupament de les polítiques urbanes a nivell local, regional, nacional i europeu.

L'estratègia fonamental de la xarxa “Quartiers en crise” es va centrar en reunir als actors significatius dels barris mitjançant el diàleg i l'intercanvi: els professionals i tècnics, els agents econòmics, els decisors públics i la ciutadania. Es tractava d'animar idees per a la regeneració urbana.

Necessàriament aquestes trobades i treballs han de considerar els processos de canvi dominats per la complexitat i la diversitat als entorns urbans. L'estratègia passa doncs per generar sinèrgies i no pas iniciatives aïllades i desvinculades una de l'altra.

La territorialització del projecte va esdevenir una clau bàsica per a dur-lo a terme. És a dir, el projecte es desenvolupa en marcs territorials clarament definits, com ara els barris, tot i que els seus impactes positius s'han de poder traslladar a àmbits més elevats, com ara els entorns metropolitans.



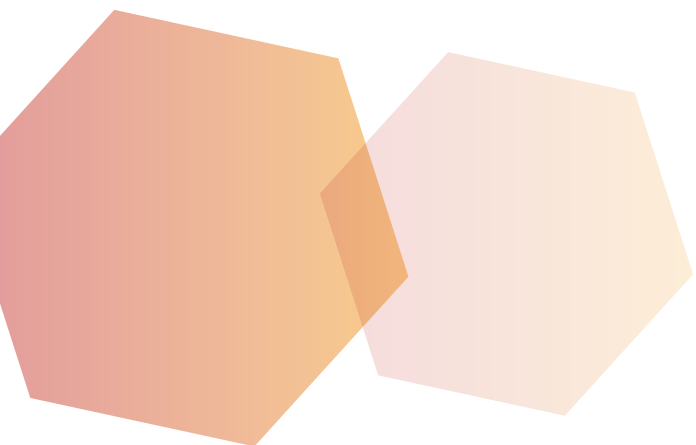
Una altra de les premisses de la iniciativa és la necessitat de definir projectes concrets i realitzables després de l'etapa de diàleg, amb una especial cura per apoderar el veïnatge en aquests projectes. La Comissió Europea destaca que això facilita superar la lògica perversa d'efectuar demandes exagerades que en alguns casos podrien suposar un malbaratament de recursos públics (subvencions) i combatre també una lògica d'estat protector que no permet l'autogestió ciutadana.

La realització material dels projectes té com a protagonista la ciutadania. L'enfocament integral del projecte fa servir l'eina dels convenis entre les diverses autoritats, entitats i organismes finançadors. El conveni és la plasmació concreta del compromís dels actors en precisar objectius amb calendaris operatius i credibilitat dels programes. Aquest procediment contractual permet també la definició expressa del sistema de gestió, confiant aquest a un comitè directiu. El comitè directiu i el comitè operatiu són, en certa mesura, un laboratori per a la renovació de l'animació tècnica dels sistemes administratius de la ciutat.

19 de les 27 ciutats del projecte "Quartiers en crise" van aconseguir realitzar accions sota el paraigües del programa Urban, en les seves diverses edicions, que des de 1994 fixa les orientacions de la Comissió Europea de cara a la regeneració econòmica i social de les ciutats i barris en crisi per tal de fomentar un desenvolupament urbà sostenible.

5.4. La Responsabilitat Social del comerç

El comerç s'està sumant ràpidament a l'interès creixent que existeix en el sector privat empresarial vers la RSE. Cada vegada hi ha més comerços interessats a desenvolupar línies de responsabilitat social en relació a col·lectius amb necessitats especials, medi ambient, igualtat d'oportunitats de les dones, conciliació de la vida personal i laboral o, senzillament, implicant-se en la vida del barri, districte o ciutat on estan ubicats. Sovint desenvolupen més d'una línia de RSE: una interna, en relació al propi personal i una externa, que els apropa a les inquietuds i necessitats de la ciutadania.



Amb aquesta aposta per la RSE, el sector del comerç s'incorpora al procés que, fa ja més d'una dècada, s'està produint en el món empresarial. El setmanari [The Economist](#), el mitjà de comunicació més prestigiós del món en economia, és una bona prova de l'evolució que ha sofert en l'última dècada la Responsabilitat Social Empresarial (RSE), també anomenada corporativa (RSC).

L'any 2005, la revista britànica havia publicat una portada lapidària sobre la RSE dient que era una despesa supèrflua per a les empreses. No obstant això, tres anys després, al 2008, va publicar un informe, en què modificava substancialment la seva visió i a més ho reconeixia obertament. El titular del reportatge afirmava: "Senzillament, un bon negoci", en relació a la RSE. El canvi va ser, per tant, important i crucial. Aportava a més unes dades en les que mostrava que el 35% dels executius enquestats tres anys abans deien que li donaven una alta prioritat a la RSE, però que ara significaven el 56% (més de 20 punts d'augment) i pronosticaven que en els tres anys posteriors ho farien el 70%. Només el 4% dels executius va respondre que era una pèrdua de temps i diners (Berbel, 2013).

Efectivament, l'evolució de la RSE ha estat veloç i en constant creixement, de manera que hi ha qui considera que ens trobem ja davant la tercera generació d'empreses socialment responsables. Això succeeix perquè, si bé les empreses s'han conceptualitzat tradicionalment com a generadores de riquesa i ocupació, en la nova societat globalitzada resulta obvi que també són agents de desenvolupament en les comunitats on resideixen. Des d'aquesta perspectiva, la RSE dóna un gir qualitatiu i comença a formar part del nucli organitzacional, és a dir, de les estratègies empresarials de les empreses més avançades.

La responsabilitat social es defineix usualment com la contribució activa i voluntària per a la millora social, ambiental i econòmica per part de les empreses, encara que altres definicions aposten per destacar la posta en marxa d'un conjunt d'accions que posen els objectius socials per davant de la maximització del benefici, en la línia de l'emprenedoria social i altres moviments solidaris. Als qui practiquen la RSE els agrada dir que no fan per caritat ni filantropia, com podria donar a entendre el terme, sinó que implanten un estil de gestió empresarial que es concreta en una implicació de l'empresa en el seu entorn social com un agent responsable també del seu desenvolupament. Però fins i tot si es tractés d'un "egoisme il·lustrat", com assenyalava l'informe de [The Economist](#) al que fèiem referència al principi d'aquest apartat, perquè aporta beneficis a l'empresa, continuaria sent positiu perquè millora la situació local i global dels col·lectius als quals afecta. Per tant, la presència d'aquesta tercera generació de RSE sembla irreversible.

La professora noruega Benedicte Bull l'any 2008 (en Berbel, 2013) va liderar un grup d'investigadors danesos i anglesos per analitzar l'evolució de la responsabilitat social. En els seus resultats van trobar que la RSE de "primera generació" es limitava a complir les lleis. Se centrava, per tant, en activitats filantròpiques i en l'assumpció de riscos a molt curt termini, que pràcticament no podien considerar-se riscos.

La "segona generació" de RSE es va orientar més cap a la conducta general de l'empresa. Va incloure ja la innovació en processos i productes, nous models de gestió empresarial i de sostenibilitat a llarg termini. Tanmateix, el repte continuava sent la pròpia empresa i com implicar tota la seva actuació perquè fos socialment responsable.

A continuació va arribar una "tercera generació" que concebia la RSE com una part del desenvolupament competitiu del teixit empresarial, i, per tant, ja no només tenia a veure amb l'empresa individualment. El canvi és que les empreses passin a ser agents actius i promotores del desenvolupament sostenible a nivell local i global. Aquesta és la raó que incloguin en les seves activitats la igualtat d'oportunitats de les dones, la cura del medi ambient o la inclusió laboral de persones amb risc d'exclusió. Es tracta d'un canvi que impacta a la societat sencera, i no només l'àmbit empresarial.

En l'actualitat hi ha un important moviment social cap a la RSE que implica a empreses, entitats del tercer sector i administracions. En aquesta línia, els nous enfocaments sobre RSE parlen ja de "Territoris Socialment Responsables" (TSR), una proposta que sobrepassa clarament l'àmbit de l'empresa i que busca fixar objectius comuns i sinèrgies entre tots els agents econòmics, en la línia de les empreses de tercera generació. En alguns països europeus s'ha acunyat el concepte "quart sector" a aquest nou espai protagonitzat per la unió entre agents socials, empresarials i l'administració per aconseguir objectius comuns. Tots dos aspectes han estat desenvolupats en apartats anteriors d'aquest Informe.

En gran mesura ha contribuït a aquesta evolució un gran pacte mundial entorn de la implantació de la RSE: el **Global Compact**, qui no només va esborrar les fronteres entre països sinó que va elaborar el decàleg universal de la RSE.

>> El Pacte Mundial o Global Compact

Nasqué al 1999 a la ciutat suïssa de Davos sota l'auspici de l'ONU. El seu lema era aconseguir una "economia mundial més sostenible i incloent" implicant al sector privat i altres agents socials en el compromís a partir d'una desena de preceptes inspirats en diverses declaracions internacionals. "Sense aquest acord mundial -va afirmar Kofi Annan, el secretari general de l'ONU, en la inauguració- no es podrien posar les bases per a un nou període de prosperitat".

Si bé es tracta d'una expectativa a llarg termini, fins a la data s'han adherit més de 4000 empreses de 116 països diferents i s'han creat cent xarxes locals, entre elles l'espanyola, al 2004. L'objectiu del Global Compact és que es compleixi el decàleg pactat amb tots els països. Entre els seus principis, destaca el que insta a les empreses a respectar els drets humans fonamentals, assegurant-se que les seves organitzacions no són còmplices de la seva vulneració. A més, les empreses han de recolzar el dret a la negociació col·lectiva, han d'eliminar tot tipus de treball forçós o realitzat sota coacció, recolzar l'eradicació del treball infantil, l'abolició de les pràctiques de discriminació en l'ocupació i la contractació, col·laborar a prevenir en relació al medi ambient, fomentar iniciatives de responsabilitat ambiental, afavorir el desenvolupament de les tecnologies respectuoses amb el medi ambient i, finalment, treballar contra la corrupció en totes les seves formes, incloses l'extorsió i el suborn. Tot un paquet de mesures per a aquelles empreses que desitgen iniciar-se en el camí de la responsabilitat social.

Tampoc la Comissió Europea s'ha quedat al marge d'aquesta tendència sinó que, ben al contrari, promou la seva implantació en tots els països europeus. Concep la RSE com a part de l'operació empresarial i considera que totes les empreses de tots els sectors econòmics han de sumar-s'hi pel seu impacte en la societat. En conseqüència, l'Estratègia 2011-2014 va apostar per una implantació massiva de la gestió responsable, instant no només a l'autoregulació sinó també, per primera vegada, a ampliar la RSE cap a les petites i mitjanes empreses, fins ara poc participatives en comparació amb les grans empreses.

Pla d'acció 2011-2014 (Comunicació de la Comissió Europea sobre RSE, 2011):

- 1.** Donar major visibilitat a les bones practiques de les empreses davant consumidors i inversors.
- 2.** Millorar i mesurar els nivells de confiança sobre l'activitat empresarial.
- 3.** Codi de Bones Pràctiques.
- 4.** Facilitar el reconeixement dels mercats.
- 5.** Transparència sobre els aspectes socials mediambientals.
- 6.** Impuls de l'educació en matèria de la RSE.
- 7.** Impulsar les polítiques nacionals i regionals en matèria d'RSE.
- 8.** Impuls de la RSE en les grans empreses de més de 1.000 assalariats.
- 9.** Drets Humans.
- 10.** Relacions d'Europa amb altres regions en matèria de RSE.

La següent Comissió haurà de revisar les polítiques de RSE a principis de 2015 o 2016 per establir els objectius de millora fins el 2020.

>> L'impacte de la RSE

Des d'aquesta perspectiva, la RSE comença a formar part de les estratègies empresarials de les empreses més avançades. Diversos factors han contribuït a aquesta ràpida evolució. D'una banda, la pressió de les institucions públiques, que demanen directament a les empreses que col·laborin en projectes públics; d'una altra, la pressió del mercat que cada vegada és més conscient dels productes que compra i la filosofia de l'empresa que els produeix; la societat civil és cada vegada més exigent amb les seves empreses i els demana que transcendeixin la dimensió econòmica; i finalment la pròpia transformació social en un moment de liberalització econòmica i globalització.

No obstant això, encara moltes empreses i comerços desconeixen com aproximar-se a la RSE encara que sentin interès per iniciar algun projecte, de manera que a continuació trobaran citades les línies principals d'actuació que s'han dut a terme fins ara (Berbel, 2013):

> **Activitats orientades** a les pròpies persones treballadores de l'empresa:

- Plans d'igualtat d'oportunitats.
- Plans de conciliació de la vida personal i laboral.
- Plans de diversitat (ètnica, Inter generacional, etc.).
- Millores en les condicions laborals.

> **Activitats orientades al mercat.** Bé sigui a clients o a proveïdors, millorant la qualitat o seguretat dels productes, amb polítiques de preu just, publicitat ètica, contractació de persones amb discapacitat o risc d'exclusió social, etc...

> **Activitats orientades al medi ambient.** Amb el disseny de productes o processos respectuosos amb el medi ambient, ús eficient de recursos, eficiència energètica, reducció de residus i de qualsevol tipus de contaminació, etc..

> Activitats orientades cap a la societat. Igualtat d'oportunitats de les dones. Polítiques internes de promoció i visualització de les dones en l'empresa, posta en marxa de programes de "mentoria" i assessorament per a l'ascens professional, contractació de dones que han sofert violència de gènere, contractació de dones provinents de tràfic de persones i prostitució, etc..

- ◆ Integració social o laboral de persones amb risc d'exclusió social (persones amb discapacitat, persones immigrants, joves procedents del fracàs escolar, etc.).
- ◆ Millores de les infraestructures locals necessàries per a activitats socials com a casals d'avis, de joventut, pistes esportives, etc..
- ◆ Donacions en metàl·lic o en espècie a institucions socials locals i a entitats sense ànim de lucre, implicant-se en projectes d'interès per la comunitat.


> Suport a projectes de països en desenvolupament.

Sembla necessari que la RSE avanci cap a altres paràmetres com la subvenció de projectes específics que millorin la qualitat de vida de la població des de qualsevol dels seus aspectes, patrocini i mecenatge, figures molt poc freqüents encara al nostre país, tot i que molt utilitzades als Estats Units i països anglosaxons com a fórmula de contribuir des de l'empresa privada a la resolució de les necessitats socials, especialment al territori on està situada.

5.5. Els hotels com agents ciutadans responsables

Precisament en la línia d'incorporar la RSE a organitzacions diverses, alguns hotel arreu d'Europa i, específicament a Barcelona, han assumit com a bona pràctica la integració en el territori i la coresponsabilitat vers les necessitats socials de la zona.

Aquesta actitud no només és modèlica en quan a posicionament moral o solidari sinó que els estudis mostren que és beneficiosa, fins i tot econòmicament, per als establiments i hotels implicats.



L'estudi "Doing good and doing well" (2015) sobre 322 establiments de la ciutat de Barcelona (la majoria dels hotels de tres, quatre i cinc estrelles) s'ha realitzat en el marc d'una investigació de l'Observatori de Turisme Responsable de la Facultat de Turisme i Direcció Hotelera Sant Ignasi (HTSI, Universitat Ramon Llull) per a l'Ajuntament de la ciutat sobre les bones pràctiques de RSE dels hotels de la ciutat.

Conclou que no es pot arribar a l'excel·lència en el sector turístic sense la incorporació de la RSE a les seves pràctiques. De fet, considera que es tracta d'un instrument imprescindible per a la competitivitat empresarial i, a més, és una inversió rendible. Constata, a més, que és fonamental la col·laboració activa amb l'entorn més proper en què s'inscriuen els hotels. Els resultats mostren que, si bé existeixen establiments on la direcció percep l'avantatge competitiu que comporta relacionar-se activament amb el seu entorn proper, són molt pocs els que ho han incorporat a la seva promoció i difusió.

Jordi Ficapal, director de l'Observatori de Turisme Responsable d'HTSI, assenyala que cal un altre relat sobre l'hoteleria de Barcelona, i que aquest és, sens dubte, un repte de futur (Ficapal, 2015). L'expert explica que la relació amb la comunitat és un aspecte important en la vida dels hotels de Barcelona, però són molt pocs els establiments que avui dia incorporen en el seu relat la consciència i la **responsabilitat de ser un agent transformador de l'entorn i del medi sociocultural en el qual estan instal·lats**. El relat avui predominant defineix el valor d'un hotel des d'un punt de vista gairebé exclusivament econòmic, atenant merament als seus aspectes quantificables com la taxa d'ocupació.

Fins i tot, les innovacions mediambientals i d'eficiència energètica s'expliquen només des del punt de vista de l'estalvi econòmic. No obstant això, l'estudi apunta cap a la possibilitat que un altre relat sobre l'hoteleria barcelonina és possible, un relat que neutralitza la visió negativa, estesa pels més contraris, de l'hotel com un avar rendista que es nodreix de la capacitat d'atracció de la ciutat, però que limita la seva responsabilitat a allò que succeeix dintre de les seves pròpies instal·lacions. Cal, doncs, redibuixar la manera en què els hotels s'expliquen a si mateixos, destacant l'impacte social que generen.

Un exemple de projecció i construcció d'una nova manera de concebre's a si mateixos el trobem a l'Hotel Princess de Barcelona, un hotel que amb la complicitat del veí Hilton Diagonal Mar **ha impulsat una associació entre empresariat, institucions i associacions**, el Barcelona Forum District, situada en la nova àrea de negocis de la zona Fòrum, la finalitat de la qual no és altra que desenvolupar les respectives activitats compartint valors comuns en l'àmbit de la responsabilitat social, el compromís mediambiental i el desenvolupament cultural del barri de Sant Martí. Els equips del Princess i del Hilton han entès la funció social que compleixen els seus establiments i han fet d'això una marca distintiva donant-li la volta a una tendència que, simplement, percep l'hoteleria, de fet l'hospitalitat en general, com un negoci més.

Un altre exemple el trobem en l'alberg Twentytú, recentment destacat amb la certificació Biosphere, **que està intentant construir en el Poble Nou nous llaços amb diferents actors socials** que permetin generar noves oportunitats de desenvolupament per al barri, reescrivint així el relat de l'establiment i duent-lo de **high tech hostel** a ciutadà corporatiu o el conegut alberg InOut que és un cas únic d'integració de personal amb diferents graus de disminució psíquica arribant a suposar el 90% de la plantilla.

Altres bones pràctiques en aquest mateix sentit són els **diferents compromisos per ocupar a persones en risc d'exclusió social** que han assumit hotels com el mateix Princess, l'Andante o el Principal amb fundacions i centres especials de treball com Trinijove, Rango 10 i el Casal d'Infants del Raval en una clara aposta per generar un impacte positiu entre la població més vulnerable o, també, la cessió per part del Melià Sarrià i l'Alimara d'aliments al Banc d'Aliments per a la seva distribució en menjadors socials.

Les dificultats i resistències són evidents, ja que els hotels de Barcelona s'enfronten a un doble repte: d'una banda, mantenir el seu caràcter cosmopolita, coherent amb el posicionament de Barcelona com destinació turística global i, per una altra, respondre adequadament als requeriments del seu entorn sociocultural immediat, un entorn que en les últimes dècades ha prescindit en part dels hotels, massa ocupats en la promoció per sobre de tot, a l'hora de teixir les complicitats ciutadanes amb les quals es construeixen millors llocs per a viure. Una de les conclusions de l'estudi és que difícilment es podrà continuar creixent d'esquena a la ciutat i als seus ciutadans, entenent, en definitiva, que l'hoteleria pot i ha d'estar més compromesa amb el seu entorn.

5.6. Relacions comercials equitatives: el Comerç Just


El comerç just és una manera alternativa d'entendre el comerç que cerca, per sobre de tot, aconseguir unes relacions comercials més equitatives entre els països enriquits del Nord i els països empobrits del Sud del planeta, com també una vida digna per a les famílies de l'hemisferi Sud.

Les persones partidàries d'aquest comerç recorden que molts països d'aquell hemisferi depenen de les exportacions de matèries primeres, com el cotó, el cafè, el cacau, el té... I que els preus d'aquests productes estan subjectes a la voluntat de les grans multinacionals que dirigeixen el comerç mundial, fet que està generant una progressiva marginació de les famílies camperoles i els petits productors, un esgotament dels recursos naturals i una pèrdua de la diversitat biològica.

>> La història del comerç just: trets destacats

Des de fa més de cinc dècades existeixen empreses privades que han incorporat criteris socials i de sostenibilitat mediambiental al seu funcionament i als productes o serveis que ofereixen. Aquestes empreses han estat promogudes fonamentalment per persones properes al món de la cooperació internacional, i han aconseguit mantenir la filosofia de fons. S'ha ampliat tant l'oferta de productes i per tant de productors, com l'ampliació del mercat de consumidors i el coneixement i incidència de la societat en general envers del comerç just.

Es pot trobar l'origen del comerç just a Holanda als anys '60, per part d'algunes organitzacions presents als anomenats països del Sud, en projectes de desenvolupament, i en petites experiències d'importacions sense ànim de lucre. L'any 1964, a la Conferència de les Nacions Unides sobre Comerç i Desenvolupament es promou el no donar ajuda als països més pobres per un règim d'obertura comercial dels mercats dels països amb alt poder adquisitiu.



Resulta decisiva la fundació a l'any 1964 de l'organització Intermón Oxfam a Bèlgica. És la primera entitat de **comerç just** d'àmbit mundial, i encara avui és un referent tant per les seves botigues com per la tasca de sensibilització. A poc a poc es van incorporant més organitzacions. Poc després de la fundació d'Intermón, es crea a Holanda la primera botiga de comerç just. L'any 1967 es comencen a importar productes artesanals de molts països empobrits amb un sistema de venda per catàleg.

L'any 1973 és un altre any referent a la història del comerç just. És l'inici de la importació del primer producte alimentari de comerç just: el cafè. Actualment és un producte clàssic d'aquest àmbit. Va començar a Guatemala sota la marca "Indio Solidarity Coffee". Aquest fet suposa un salt qualitatiu i quantitatiu. El que era un comerç molt localitzat i insignificant en termes de comerç internacional, va esdevenir un comerç de major pes i repercussió a les relacions econòmiques. Fruit d'aquest dimensionament es van crear estàndards i regulacions que van suposar una millora de la qualitat dels productes.

A l'estat espanyol, es troben les primeres referències de comerç just l'any 1986, amb les primeres dues botigues. Al País Basc la Fundació Social Emaús i a Andalusia la cooperativa Sandino (actualment IDEAS). Actualment existeixen diverses organitzacions a nivell internacional o europeu referents a l'àmbit del comerç just, entre les quals destaquen quatre:

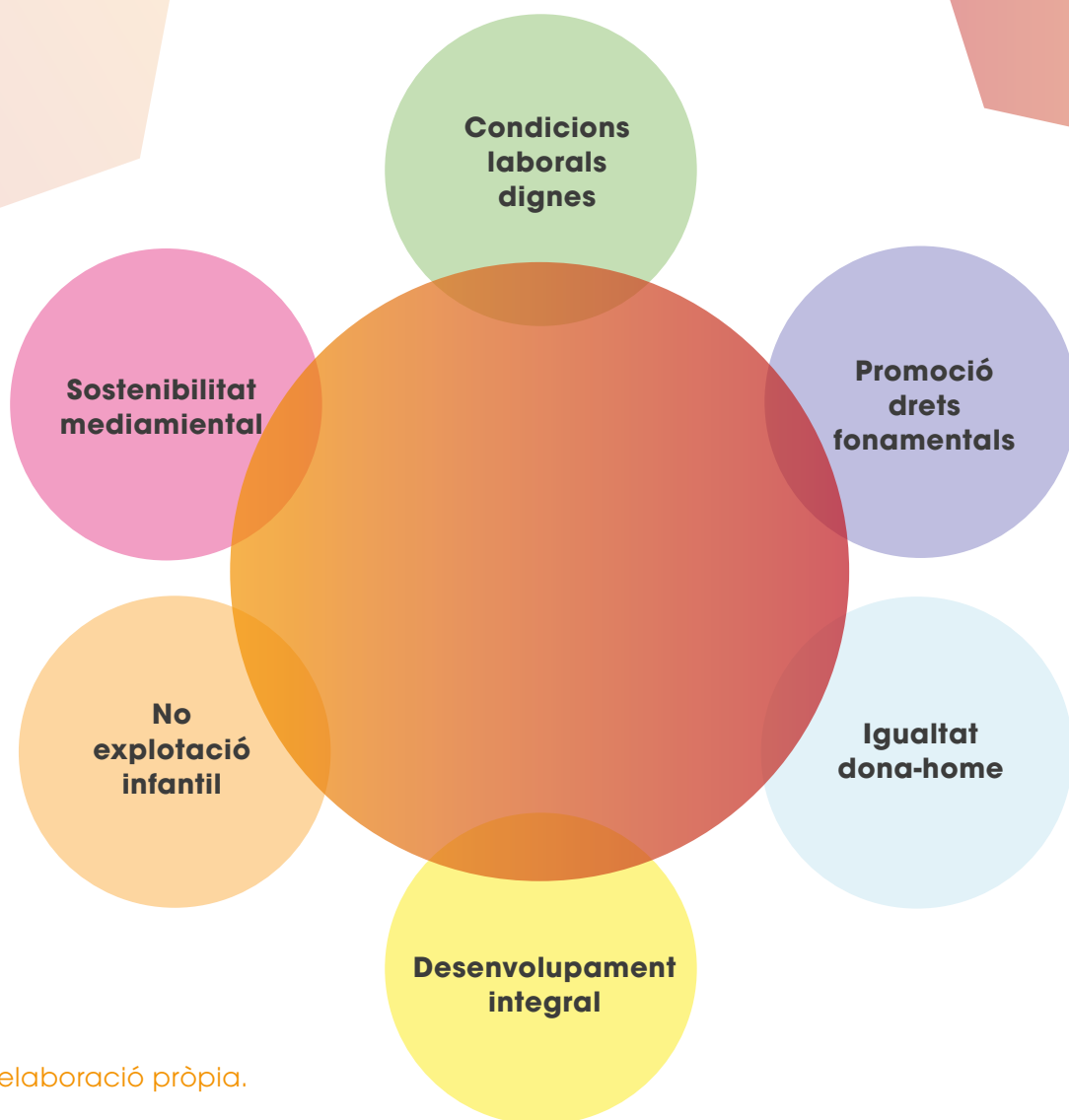
- **Federació Europea de Comerç Alternatiu (EFTA)**, conformada per 11 centrals de compra pertanyents a 9 països, i que treballa amb l'entorn a 550 grups de productors i productores. Es focalitza per tant a l'àmbit de la distribució.
- **NEWS**, què és una coordinadora de botigues de comerç just a Europa, amb la tasca fonamental de treballar en xarxa amb el conjunt de botigues de cada estat per poder difondre amb més força la promoció d'aquests comerços i del moviment del Comerç Just en general. També fan pressió política a nivell europeu.
- **La Federació Internacional de Comerç Alternatiu (IFAT)**, que representa a 40 estats d'arreu del món i és un fòrum de trobada global de productors i importadors.
- **FLO**, un segell de garantia internacional per els productes de comerç just.

Aquestes quatre organitzacions s'agrupen a la xarxa global FINE. L'any 2001 van consensuar una definició de comerç just:

“El comerç just és una associació de comerç, fonamentada en el diàleg, la transparència i el respecte, que busca una major equitat en el comerç internacional. Contribueix a un desenvolupament sostenible oferint millors condicions comercials i assegurant els drets de productors i treballadors marginats, especialment al Sud. Les organitzacions de comerç just, suportades pels consumidors, estan implicades activament en donar suport als productors, sensibilitzar i desenvolupar campanyes per a aconseguir canvis a les regles i pràctiques del comerç just convencional”

Els principals criteris que promou el comerç just són:

- Salaris i condicions laborals dignes per als productors del Sud organitzats en associacions, cooperatives o grups amb un funcionament democràtic.
- Protecció dels drets fonamentals de les persones.
- Igualtat entre dones i homes.
- El grup productor ha de promoure el desenvolupament del conjunt de la població.
- No rotund a l'explotació infantil.
- Elaboració de productes de qualitat amb pràctiques favorables al medi ambient.
- Els criteris del comerç just. Idees-força



Gràfic d'elaboració pròpia.

>> La certificació del comerç just

No existeix un consens per part dels agents participants a l'àmbit del comerç just sobre la necessitat de certificar els productes sortints sota els paràmetres de comerç just. D'entrada es pot interpretar que la certificació és una eina de garantia que facilita al consumidor informació per a acreditar que s'han respectat els criteris propis del comerç just.

Actualment, existeixen dos sistemes de garantia internacional als quals es poden afegir un seguit de procediments, més centrats en la reputació i transparència d'organitzacions que es dediquen al comerç just.

El segell FLO

L'any 1998 l'organització de comerç just "Solidaritat" crea el primer segell de qualitat, la qual cosa suposa una nova fita en la història del moviment. Es tractava de certificar la garantia de que els productes amb el segell complien amb el criteris establerts de condicions laborals dignes i sostenibilitat ecològica. Es va fer servir en primera instància al cafè, i posteriorment es van anar afegint altres productes.

L'any 2002 l'organització internacional de segells per a productes de comerç just va crear el segell FLO-FAIRTRADE, que és el que es fa servir a l'actualitat. El segell FAIRTRADE ha aconseguit que el consumidor pugui adquirir productes de comerç just en establiments tradicionals (com ara supermercats) amb la garantia de productes que s'han elaborat sota estàndards controlats. Aquest segell només garanteix el producte pel que fa a l'elaboració, no la comercialització, i a l'actualitat es pot trobar a una diversa gama de productes, fonamentalment alimentaris però no només: cafè, té, sucre, cacau, fruita fresca, plàtans fruits secs, arròs, soja, llegums, mel, vi, suc de fruita, quinoa, espècies, flors, cotó i balons de futbol.

És imprescindible remarcar que aquest segell certifica productes, no la comercialització. D'aquesta manera es poden trobar productes de comerç just comercialitzats per empreses multinacionals amb valors allunyats de la filosofia del propi comerç just, que també es preocupa pels canals de distribució i venda. Aquest element genera un important debat que fa que algunes organitzacions no donin suport a aquest segell.

>> La marca IFAT

La segona referència és la marca IFAT. Aquest segell certifica processos, amb la qual cosa es fonamenta en una visió integral del comerç just. Aquest sistema contempla tres fases de garantia:

- 1.** Auto-avaluació: Cada organització de comerç just examina el seu propi comportament.
- 2.** Intercanvi d'informació entre las persones participants, d'una manera bidireccional: la informació flueix entre venedors i compradors.
- 3.** Verificació externa: mitjançant organitzacions independents i organitzacions no governamentals.

Altres sistemes

En els darrers anys han sorgit altres procediments per garantir els productes de comerç just. Un d'ells és el **Sistema Participatiu de Garantia** (SPG). La filosofia d'aquests mecanismes de generació de credibilitat es fonamenta en la participació del propi entorn social i econòmic de producció i comercialització. És a dir, la millor manera d'avaluar és que altres productors o altres entitats de comercialització verifiquin el funcionament del cicle integral d'un producte de comerç just.


El comerç just pretén "col·locar l'OMC al seu lloc" i reivindicar un comerç internacional subordinat al compliment dels drets humans, econòmics, socials i ambientals. Les ONG involucrades en la promoció del comerç just consideren que les decisions preses per aquesta organització mundial estan condicionant cada vegada més la vida dels éssers humans de tot el planeta i, per aquest motiu, demanen un posicionament crític dels diferents governs.

A Catalunya, des de l'any 2000 hi ha hagut un creixement important de les vendes de productes de comerç just, més del 50 % segons dades de l'informe **El comercio justo en España 2006**, publicat pel Setem. El sector de les botigues minoristes és el que ha tingut un creixement més elevat i els productes més venuts han estat: tèxtils, complements, joguines, cafè i cacau.

Cal tenir en compte que el 63'5% de la població considera que els productes del comerç just i solidari són de qualitat i el 61'3 afirma que són productes segurs però només 1 de cada 4 en compra. Es tracta d'un comerç que està entrant amb molta lentitud al mercat (Agència Catalana del Consum, 2005).

5.7. Monedes socials per la promoció del comerç

Entorn a l'eclosió de petits ecosistemes creats per a solucionar problemes específics del territori (o per explorar noves formes de cooperació en un barri o un districte) l'aparició de les monedes socials té un espai per dret propi. Es tracta d'una iniciativa que pretén augmentar i millorar la qualitat del comerç local, a més d'intentar millorar altres aspectes com l'atur o la desigualtat a la zona on s'implanta.



L'any 2003 va néixer a la regió de Baviera (Alemanya) la moneda social anomenada Chiemgauer, producte de la curiosa iniciativa d'un grup d'alumnes d'una escola privada, després d'escoltar parlar de monedes socials per part d'un professor.

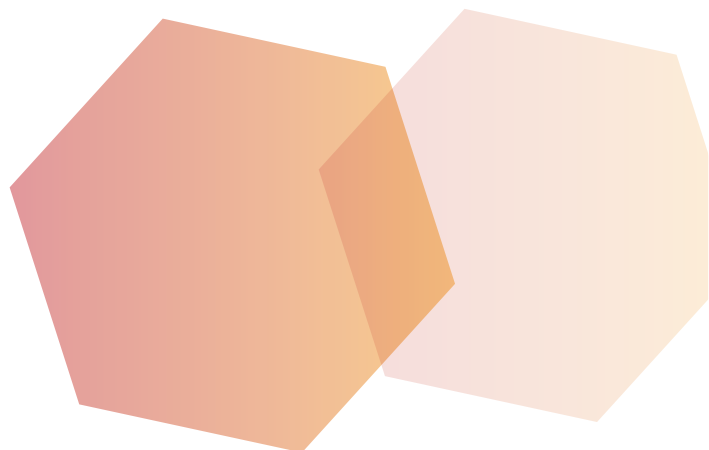
A França l'any 2007 es va engegar el projecte SOL, en diverses localitats. L'idea va sorgir de les propostes del pensador Patrick Viveret. La iniciativa més reconeguda i viable en aquest sentit ha estat la moneda Sol-Violette, a la ciutat de Toulouse.

Posteriorment, s'han anat creant de noves. De fet, a Catalunya n'hi ha 26, com a mínim, segons Julio Gisbert, expert en monedes socials (Fernández, 2015). Algunes són petites xarxes similars als sistemes d'intercanvi i "trueque" però altres estan creixent i aglutinen cada cop més a un major nombre de negocis i particulars. Amb freqüència s'han creat per oferir una sortida a les persones en atur degut a la crisi socioeconòmica però en altres s'estan convertint en un **ajut de primera mà per a promocionar el comerç local**.

Algunes de les més conegudes a la nostra ciutat són l'Ecosol (utilitzat durant les Fires d'Economia Social i Solidària celebrades al Districte de Sant Andreu, una moneda amb el mateix valor que un euro) i, més recentment, la moneda RES, tot i que de moment, els llocs on més s'utilitza són Girona, Figueres i Olot.

La moneda Eco, gestionada a partir de la Cooperativa Integral Catalana i les seves xarxes d'intercanvi, suma ja 8.000 persones usuàries, 2.000 més que l'any anterior. D'aquestes, 700 són persones auto ocupades.

El **Res**, nom derivat de la romana res pública (cosa pública)— agrupa en l'actualitat a 375 petites empreses, enfront de les 202 de finals de 2013. Avui la utilitzen 3.000 ciutadans. El valor de les transaccions —un Res equival també a un euro— ha passat de 624.856 a 1,5 milions d'unitats, segons Social Currencies Management, que és l'empresa que la gestiona. Un dels problemes és la situació jurídica, ja que el marc normatiu és molt escàs. Alguns experts com Andreu Honzawa, coordinador de projectes de la Social Trade Organisation (una fundació internacional que promou aquestes monedes), recomana tributar l'IVA en las transaccions en què participen empreses.



El cas més senzill és aquell en que els sistemes d'intercanvi local s'han constituït com un circuit tancat, i llavors no es poden canviar per euros. Això facilita molt la seva situació jurídica. Les persones que les utilitzen les usen per intercanviar els productes i serveis que necessiten en el dia a dia. En aquests casos, s'ha comprovat que ajuden a les persones amb dificultats a viure a un cost més barat, amb menys euros, i al mateix temps, faciliten que les empreses tinguin clients, tot i que tenen limitacions de creixement i d'ampliació del negoci.

Algunes botigues i restaurants asseguren que utilitzen aquesta moneda perquè **incrementa la seva clientela**. De fet, afirmen que molta gent va a comprar allà justament perquè la utilitzen. Un cop més, es demostra la importància, cada cop creixent, de construir identitat i d'aportar un valor afegit, no tangible, als productes i serveis, tals com el compromís, la solidaritat i la implicació amb les necessitats del territori on la botiga està ubicada.

El Chiemgauer a Baviera

L'any 2003 va néixer a la regió de Baviera (Alemanya) la moneda social anomenada Chiemgauer, producte de la curiosa iniciativa d'un grup d'alumnes d'una escola privada, després d'escoltar parlar de monedes socials per part d'un professor.

El Chiemgauer ha anat evolucionant i progressant amb el pas del temps, passant de ser una iniciativa local a una realitat social reconeguda.

Aquesta moneda està totalment recolzada en l'euro. Per poder operar amb la moneda, els consumidors han d'elegir un projecte social a recolzar. Canvien una quantitat voluntària d'euros a Chiemgauers, un 3% dels quals es destina al projecte social elegit. A l'hora de fer el canvi i les transaccions, un Chiemgauer equival a un Euro, com és el cas de quasi totes les monedes socials. Fet el primer pas, els consumidors ja poden operar amb la moneda nova als comerços locals. Aquests comerços poden canviar la moneda a euros amb un 5% de comissió, o bé realitzar operacions i transaccions amb altres comerços, afavorint així l'intercanvi i circulació de la moneda.

Aquesta moneda busca generar sentiment i beneficis comunitaris. D'una banda promou el finançament de projectes socials d'entitats i també atrau al comerç involucrat a consumidors conscients.

Per cada 100 euros que aporta el consumidor inicialment, 95 es converteixen a la moneda social, 3 van al projecte social escollit i 2 es destinen a despeses de gestió de la moneda.

Un concepte important d'aquesta moneda i d'altres és de l'oxidació. És a dir, la moneda es degrada a mesura que passa el temps, no en un sentit físic sinó funcional. El Chiemgauer caduca als tres mesos de haver-lo rebut per promoure la despesa i la seva circulació. En cas contrari, el portador ha de pagar una taxa de sobre cost.

Aquesta iniciativa està creixent amb el pas del temps, avalat per dades. Va començar l'any 2003 amb 130 consumidors, 100 comerços i 1800 de donació a projectes socials. L'any 2012 es van comptabilitzar 2573 consumidors, 633 comerços, i 55.934 de donació, amb un efecte multiplicador de les transaccions en aquesta moneda.

La pàgina web de la moneda és <http://www.chiemgauer.info/>

Moneda social a Tolouse. El SOL-VIOLETTE.

L'any 2007 a França es va engegar el projecte SOL, en diverses localitats. L'idea va sorgir de les propostes del pensador Patrick Viveret. De totes les iniciatives, la més reconeguda ha estat la de la ciutat de Toulouse. Es tracta d'una moneda social física, en el sentit que opera amb bitllets reals de paper, amb recolzament de l'euro, i no, com d'altres iniciatives, amb moneda electrònica.

Com a moneda social, està inspirada en els principis de l'economia solidària i és una iniciativa de la societat civil. Concretament es va constituir una associació, el Comitè Local d'Agrément du Sol-Violette (CLAS), un òrgan col·legiat on són representats actors envoltats entorn al projecte: consumidors (o solistes), comerciants, actors financers, entitats i fundadors.

El projecte va començar al Maig de 2011, i va comptar amb un important suport: l'alcaldia de la ciutat va contribuir amb 120 mil €. El projecte va començar a tres barris de la ciutat amb un perfil social i econòmic diferent.

Com passa amb la majoria de monedes, i ja ha estat comentat, el Sol-Violette es recolza en l'euro: els consumidors canvien un euro per un sol i el fan servir a comerços locals. Els comerços locals poden gastar aquesta moneda a altres.

comerços locals o canviar-lo a euros amb una petita comissió de canvi. La moneda s'oxida (és a dir, es caduca), per a impedir-ne l'acumulació. Algunes de les característiques d'aquesta moneda són:

- Els comerços que volen operar amb el Sol-Violette han de subscriure un document d'acord i complir com a mínim 9 dels 25 punts descrits al document.
- La comissió de canvi és favorable als consumidors: per cada 20 canviats, donen 21 unitats de Sol-Violette. Això anima el comerç amb aquesta moneda. En canvi, per als comerços s'inverteix la comissió (20 per cada 21 unitats de moneda recaudades).
- El Sol-Violette caduca als tres mesos de fer-la servir per última vegada, per estimular la seva circulació i no pas la seva acumulació. Hi ha unes notes de bitllet per registrar les transaccions.
- 90 persones sense feina reben cada mes 30 unitats de Sol-Violette per a poder comprar productes orgànics o altres productes els que normalment no tenen accés.

Aquesta moneda esta tenint una bona acollida per part de la comunitat. De 2012 a 2013 l'ús de sols s'ha incrementat un 43%, amb un total de 47918 sols en circulació i transaccions per valor de 287688 sols.

La pàgina web de la moneda és www-sol-violette.org

5.8. Aliança entre comerç i territori: la tendència km. 0

Aquest model representa, d'acord als seus promotors, una oportunitat per lligar comerç i territori. Té a veure amb la iniciativa pionera de Slow Food Catalunya ("alimentació lenta") sostinguda pels anomenats **Restaurants km 0**.

La crisi econòmica i la forta depressió del consum intern han generat un debat explícit i implícit sobre la responsabilitat que tenen els ciutadans com a consumidors, i els camins en aquest sentit que han portat a una situació tan negativa.

I una de les conclusions de fons a la societat és que per a aixecar l'economia s'ha de tornar a consumir **productes de proximitat**, ja siguin tomàquets o cotxes.

Aquest hàbit de consum no només beneficia al comerç, sinó que també lliga aquest a una cadena de valor afegit que beneficia al conjunt del territori i a la seva capacitat productiva i de distribució.

A més, el consum de proximitat és un consum que incorpora variables com la confiança i la sostenibilitat. Confiança perquè el coneixement sobre el cicle de vida dels productes és més factible i per tant també més exigent. I sostenibilitat perquè un dels factors que genera efectes mediambientals més negatius és el transport de mercaderies.


Aquesta tendència social de revalorització de lo local està present a l'àmbit comercial, especialment pel que fa al sector alimentari. Als mercats, comerços de proximitat i supermercats és habitual etiquetar o publicitar els productes locals. "Producte de la terra", "Producte català", "Fet a Catalunya", "Indicació geogràfica protegida", o "Producte km0" són eslògans habituals.

Probablement la tendència **km 0** encara no hagi desenvolupat tot el potencial del que disposa i, en aquest sentit, s'han de pensar iniciatives a desenvolupar des de la dinamització de les associacions de comerciants o d'organitzacions sectorials.

Perquè, a més a més, la tendència profunda que representa el km0 no afecta només a la producció, distribució i compra de productes agroalimentaris, sinó que expressa una necessitat de tornar a consumir productes pròxims en general.

El concepte **km 0** neix a l'estat espanyol de la mà del moviment **Slow Food**, o "menjar lent". El **Slow Food** és un moviment internacional nascut a Itàlia a finals dels anys 80,s, que aposta per recuperar la gastronomia local elaborada, i fer servir per això productes de proximitat i d'alta qualitat. Actualment existeix una associació global anomenada Slow Food, present a 50 estats i amb més de vuitanta mil persones associades. Aquesta entitat està present tant a Catalunya com a diverses localitats de l'estat espanyol.

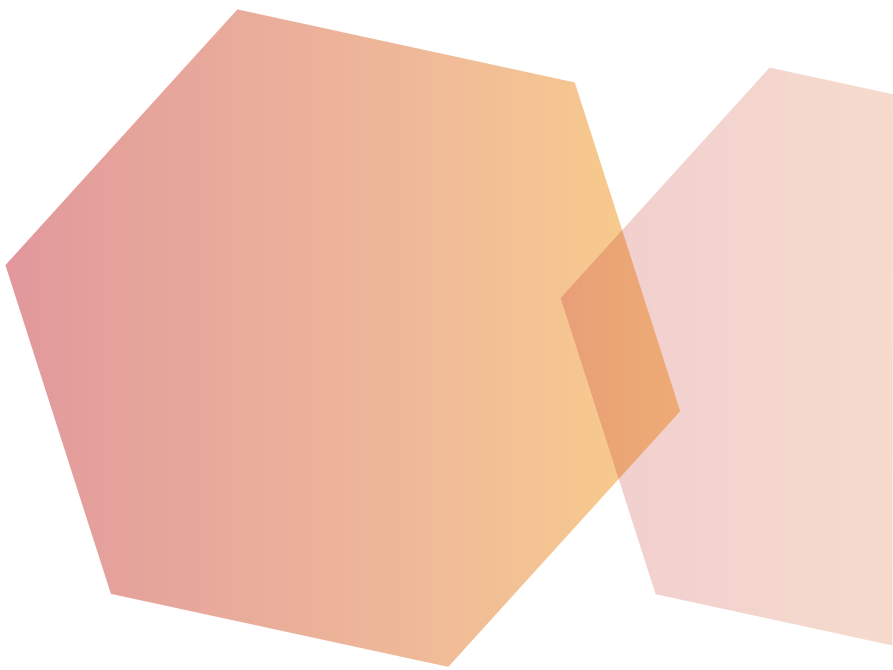
L'entitat Slow Food Catalunya és la més destacada en la promoció del concepte km0, mitjançant la iniciativa de certificació de Restaurants km0. Al 2015 hi ha 63 restaurants afegits i certificats en aquesta xarxa de restaurants.



A la pàgina web de Slow Food Catalunya Km0 es detalla el protocol amb els requisits que s'han de complir per tal de poder ser un Restaurant Km0. Es tracten de requisits que concreten amb criteris molt exhaustius quantitativament la necessitat de fer servir productes locals i ecològics i oferir plats a la carta o menú en aquest sentit: <http://www.km0slowfood.com>

Aquesta iniciativa és d'un àmbit molt concret de serveis com és la restauració. Però presenta un conjunt de característiques que fan que es pugui considerar una **bona pràctica transferible a l'àmbit del comerç de proximitat**.

- 1.** En primer lloc perquè precisament toca de manera directa la promoció de productes o serveis de proximitat, com a tendència a més a més present a la societat.
- 2.** En segon lloc perquè és una iniciativa de l'àmbit associatiu que genera un projecte viable que busca crear una marca i una xarxa d'establiments units per valors comuns.
- 3.** I, finalment, des del punt de vista operatiu té interès pel que fa a la plasmació concreta d'uns protocols i normes que fan que el projecte no només sigui seriós, sinó que es visualitzi com a tal.



6. ALTRES EXPERIÈNCIES D'INTERÈS

6.1. Alsager (Regne Unit)



Més enllà del comerç de proximitat:
una estratègia efectiva amb la comunitat local.

Alsager és una petita ciutat dormitori al comtat de Cheshire, al nord-est de Stoke, i no molt lluny de les grans ciutats de Manchester i Liverpool. Alsager compta amb un carrer major comercial que ha lluitat per mantenir la seva identitat i procurar que els veïns i veïnes no fossin comprar a altres indrets propers més grans i atractius. Però aquesta lluita va donar mostres d'esgotament i cansament.

La iniciativa: L'associació que agrupava al comerç local va treballar amb el govern municipal, la Cambra de Comerç, els actors rellevants del centre de la ciutat i les entitats ciutadanes tant per promoure el propi comerç local com per millorar l'espai públic adreçat a la ciutadania. Fruit d'aquesta tasca col·laborativa es va concretar una planificació de millora d'espais públics, es va fer un aparcament gran d'ús ciutadà i comercial, un parc infantil i una gran plaça pública.

El resultat: La nova plaça pública va esdevenir un gran focus d'atracció social, que va permetre el sorgiment de noves tendes i comerços, i una planificació d'activitats mensual. A la mateixa plaça s'organitzen actes culturals i artístics que dinamitzen la zona. La col·laboració amb un model semblant al quart sector va ser determinant.

6.2. La revitalització del centre de Belfast (Irlanda del Nord)

A Belfast, capital d'Irlanda del Nord, es va plantejar la necessitat d'abordar estratègies de regeneració de dos àrees del centre de la ciutat dominades per una forta depressió econòmica i pobresa.



Les àrees són Castle Street y North Street/Frederick Street. A aquestes zones es va produir un procés negatiu tant pel vessant econòmic com social i cultural, així com una mancança d'inversió pública i privada.

El Departament local de Desenvolupament Social va destinar un pressupost econòmic especial per a dinamitzar aquestes zones, amb els objectius de donar suport als comerços, millorar l'atractiu dels carrers, atraure visitants i promoure una identitat i orgull entre el veïnatge. El programa va estar dirigit pel govern local, però va comptar amb **l'aliança amb les associacions de comerciants de les zones afectades**. Es va donar una empenta especial a estratègies de màrqueting de barri. Per garantir l'assoliment dels objectius, els projectes i activitats es van focalitzar en donar protagonisme a les persones que viuen i treballen als barris.

Resultats: La percepció social a tota la ciutat sobre aquestes zones ha augmentat en sentit positiu, generant efectes sobre el comerç. Les associacions de comerciants i la agència directiva del programa han continuat treballant amb nous projectes afegits, com ara la creació d'una empresa d'economia social. És a dir, plantejar el treball a llarg termini està donant els seus fruits.

En definitiva s'ha aconseguit posicionar aquestes dos àrees al conjunt urbà, que ofereixen una major diversitat d'opcions a la ciutadania, a banda dels districtes que ja eren més centrals i comercials.


6.3. El cas de la ciutat de Pontevedra

Revitalitzar el comerç a partir de la regeneració urbana. Premiada per la Unió Europea per la seva innovació.

Pontevedra és una ciutat petita, de 80.000 habitants, capital de província. Ha estat durant dècades eclipsada per la importància a l'eix atlàntic gallec de les ciutats de Vigo i A Corunya, i de Santiago de Compostela com a capital de Galícia. Però als darrers anys ha guanyat nom (city branding) gràcies a una estratègia fonamentalment impulsada per l'administració pública, que es podria contemplar com a un territori socialment responsable.

“La reforma urbana de Pontevedra, iniciada a l’any 1999, es guia per un concepte de ciutat en el que el ésser humà i les seves activitats són els absoluts protagonistes de la vida urbana. Les coordenades del model són les següents:

- **Guanyar espai públic:** La clau per a aconseguir-lo ha estat la peatonalització d’amples espais i els límits imposats a l’abusiva presència de l’automòbil al centre de la ciutat i als espais públics. La peatonalització del Centre Històric fou la primera acció, que va ser continuada amb la major part dels carrers comercials de la ciutat.
- **Cohesió social:** La ciutat ha de ser el marc adequat per a la majoria de les activitats socials, tant econòmiques com d’oci i consum, responent a un model de qualitat, amb la diversitat de les funcions urbanes, activitats adreçades al conjunt de la població i serveis públics avançats.
- **Dinamisme econòmic:** Potenciar la vocació terciària de la ciutat es tradueix en que el model ha de respondre a les necessitats comercials, financeres, de serveis professionals i de funció pública, però també a la indústria, contribuint a generar en el seu entorn sol industrial adient per a l’activitat empresarial. La recuperació de la ciutat segons el nou model va servir també per a recuperar el dinamisme demogràfic, econòmic i vital.
- **Respecte i recuperació del medi ambient:** El sanejament integral de la ciutat fou una de les grans prioritats del model, avui pràcticament completat. Gràcies a aquesta acció, Pontevedra es va convertir en la primera ciutat de Galícia amb un tractament integral de l’aigua, que es retornen al medi en les millors condicions. La ciutat aspira a traslladar una fàbrica contaminant ubicada a la Ria (ENCE), i planifica el seu urbanisme amb el màxim respecte al medi i als paràmetres de sostenibilitat. El programa Monte Vivo incideix en la recuperació del medi forestal amb la progressiva substitució de l’eucaliptus por boscos autòctons, de major valor i diversitat ambiental.
- **Accesibilitat:** La reforma urbana persegueix una ciutat guiada per l’accessibilitat universal. Ha tingut en consideració per sobre de tot les necessitats de mobilitat de les persones que més dificultats tenen, bé per tindre que fer servir cadires de rodes o altres elements, bé per la seva edat, perquè fan servir carretons de nadó, etc... Dissenyant la ciutat per a ells, queda apta també per la resta de la ciutadania, aconseguint així una ciutat per a tothom.

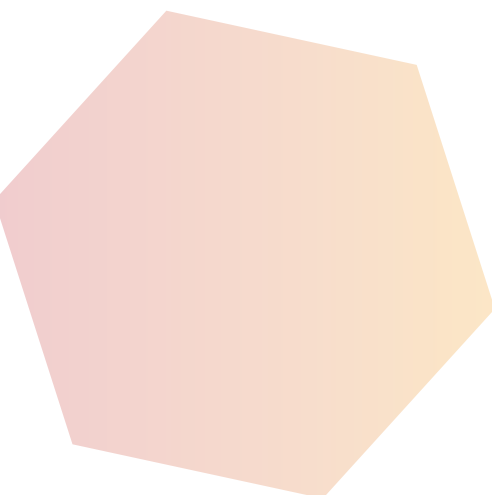



El conjunt d'estratègies i actuacions a la ciutat de Pontevedra han permès parlar d'una veritable i modèlica revitalització comercial del seu centre urbà, centrat en el comerç tradicional i, de fet, defugint conscientment del concepte de centre comercial entès com a espai estrictament adreçat al consum. Un dels lemes d'aquesta estratègia pública és "La ciutat per la qual es camina per carrers i places, no per corredors de centres comercials".

En aquesta revitalització **el paper de les associacions de comerciants ha estat determinant**. Torres Outón (2013), apunta que les iniciatives innovadores de l'associació de comerciants Zona Monumental de Pontevedra comencen abans que la regeneració urbana, en una estratègia engegada amb pocs recursos que combinava activitats de promoció del turisme cultural i del comerç a l'hora. En l'actualitat l'associació de comerciants s'anomena "Centro Comercial Urbano Zona Monumental de Pontevedra", una adaptació de nom eloqüent del nou enfocament, en la línia d'entendre el centres dels barris i de les ciutats com centres comercials i ciutadans oberts. Entre d'altres, l'entitat de comerciants organitza visites teatralitzades pel centre urbà, adreçades a turistes i ciutadania en general.

L'apropiació del centre urbà de Pontevedra com a espai per al benestar de la ciutadania és la clau de la seva revitalització comercial.

Simbòlica resulta la iniciativa de l'Ajuntament de crear un mapa similar al d'una xarxa de metro o transport urbà d'una gran ciutat, però adreçat exclusivament als peatons que caminen. Aquesta iniciativa ha estat premiada per la Unió Europea en temes d'innovació en mobilitat sostenible i és molt potent des del punt de vista de crear marca de ciutat.



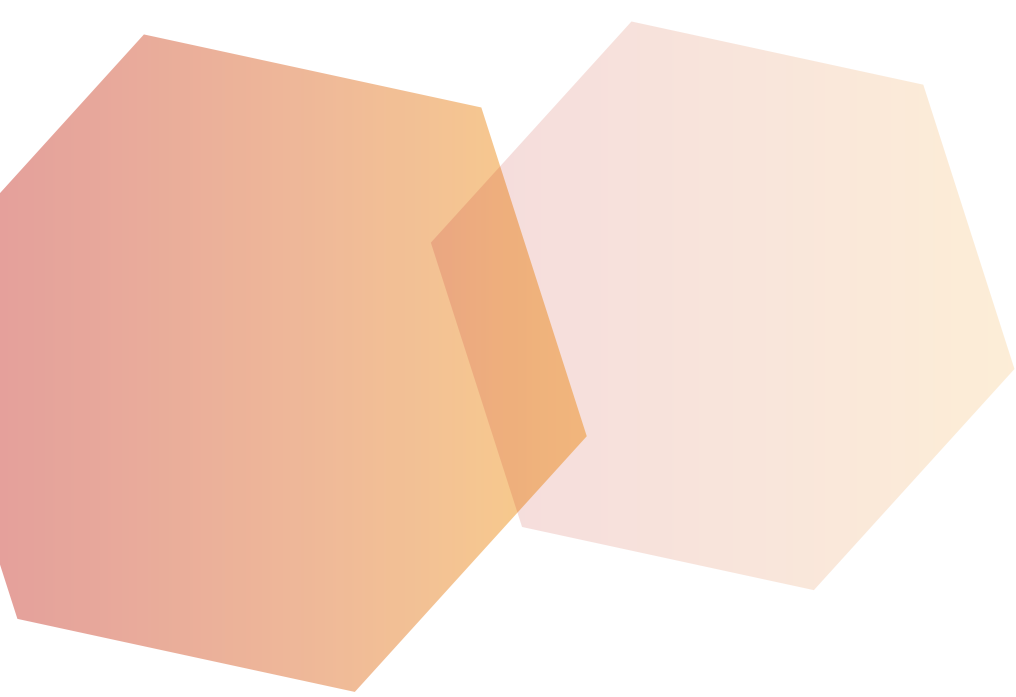


En el marc d'un sistema global, aquest concepte permet a les ciutats preguntar-se com generar activitat econòmica des de la vessant social. L'idea parteix de la base de la necessitat de generar iniciatives des de la cooperació pública i privada.

Es poden mencionar les experiències de ciutats com Wiesbaden (Alemanya), Pistoia (Itàlia) i Fukuoka (Japó), adherides a la iniciativa.

L'objectiu central del programa és generar un sistema que promogui la creació i consolidació d'empreses i negocis eficients i sostenibles, que permetin resoldre problemes socials i mediambientals. El concepte i el projecte poden tenir una especial incidència a l'àmbit del comerç de proximitat i al paper de les associacions de comerciants com a agents dinamitzadors de projectes adreçats a promoure negocis locals.

A Barcelona s'està engegant un projecte en aquest sentit, presentant-se com a candidata al títol de Social Business City. L'objectiu central plantejat és reduir l'elevat atur juvenil, amb accions que promoguin la creació d'empreses socials per part d'aquest col·lectiu.



7. XARXES ASSOCIATIVES D'ABAST EUROPEU

Tots els estudis revisats indiquen que un dels reptes de les associacions de comerç actuals és la connectivitat i la capacitat d'internacionalització. Expandir-se, obrir-se en un món globalitzat sembla imprescindible. Per això la millor fórmula és la xarxa, mètode que ara és molt més possible i efectiu que en èpoques anteriors.

A continuació s'exposen algunes de les xarxes més rellevants en relació al món del comerç, tot i que es detecta una **mancança en xarxes específiques d'associacions de comerç de petita dimensió**. Potser és el moment que siguin les associacions barcelonines les que liderin aquest nou repte.

7.1. Eurocommerce

www.eurocommerce.eu



EuroCommerce és una entitat que aglutina federacions de comerç de 31 estats, 27 de les més gran empreses del comerç majorista, i federacions sectorials de comerç.

Aquesta plataforma es presenta com la veu de 6 milions de comerços a Europa, a més de majoristes i altres empreses del comerç. Treballa per un comerç minorista competitiu, sostenible i just.

Els seus objectius més importants són:

- Ser punt de trobada dels interessos del comerç en general, tant minoristes com majoristes com comerç internacional.
- Difondre socialment el paper i rol del comerç a l'economia europea.
- Influir en les decisions polítiques que regulin el sector, en consonància amb els objectius i valors de l'entitat.

La seu d'EuroCommerce es troba a Brussel·les. Es tracta per tant d'un lobby. Compta amb un equip tècnic de 20 persones.

Els eixos d'acció de la plataforma són els següents:

- 1. Condicions justes:** El comerç minorista i majorista actuen com a peça clau entre els productors i els consumidors. Es calculen mil milions de transaccions comercials cada dia a Europa. És indispensable una relació justa i respectuosa entre tots els actors de la cadena de subministrament. El comerç és la part més visible socialment d'aquestes relacions. Des d'Eurocommerce treballen per relacions justes i per bones pràctiques en la relació amb els proveïdors. D'altra banda, el comerç serveix a 500 milions de consumidors cada dia, i generar confiança en el consumidor és un principi suprem. Per al sector també és clau la protecció, informació i defensa dels drets dels consumidors.
- 2. Millorar la competitivitat:** El comerç minorista té una necessitat constant de ser summament competitiu en termes de preu, qualitat del productes i servei i condicions de la tenda. Cada any surten milers de nous productes i la innovació és la clau per a millorar la competitivitat. Des d'Eurocommerce ofereixen eines per a millorar aquesta competitivitat, sistemes de pagament eficients i eliminació de barreres en aquest sentit.
- 3. Sostenibilitat:** El comerç és i ha de ser conscient del rol que juga a la societat integrant el concepte de desenvolupament sostenible a totes les seves actuacions. El sector comercial s'ha d'adaptar constantment als desafiaments ambientals i socials, oferint als consumidors la possibilitat de participar en aquest procés. La qüestió de l'eficiència energètica, la alimentació, o les normatives a complir són exemples d'aquest compromís.

7.2. Independent Retail Europe

www.independentretailleurope.eu



La Independent Retail Europe és una xarxa que agrupa associacions de comerciants minoristes caracteritzats fonamentalment per tenir com a proveïdors a petites i mitjanes empreses. Aquesta plataforma presta una especial atenció i respecte al tractament del comerç minorista petit, i es preocupa també per crear xarxes d'unió de bens i serveis per millorar l'eficàcia i crear economies d'escala.

Per tant la Independent Retail Europe es presenta com l'organització que serveix com a paraigües dels interessos del petit comerç a Europa, tenint com a membres associacions de minoristes i organitzacions de servei que serveixen de suport al comerç minorista.

L'entitat representa a 363.000 petits comerciants, que facturen 770 bilions d'euros l'any i tenen 556.000 punts de venda.

A més l'entitat incorpora 23 grans grups i associacions de grups de suport al comerç minorista que generen 5.5 milions de llocs de feina i facturen 313 bilions d'euros.

Aquesta entitat està focalitzada en el comerç petit i mitjà, de cara a generar xarxes i plataformes que permetin generar sinèrgies per a la provisió de productes i serveis. Aquesta plataforma permet al comerç minorista competir amb els grans grups comercials, però continuant sent comerços independents i de proximitat.

Els grups generats han de respectar el caràcter independent dels seus membres, assegurant la participació d'aquests en la direcció del grups. A més, els grups ofereixen als minoristes independents recursos tècnics i materials, serveis financers, formació, millora del màrqueting, etc.

Aquesta estratègia de conformació de grups permet a minoristes i pimes competir amb les grans cadenes de venda al públic.

Els objectius de la Independent Retail Europe són:

- Promoure l'agrupació de comerciants minoristes a Europa.
- Donar suport i representar els interessos i especificitats d'aquests grups dintre de les institucions europees.
- Influenciar per a que la legislació europea i les legislacions estatals no limitin el desenvolupament i competitivitat d'aquests grups.
- Facilitar l'intercanvi bilateral i multilateral d'experiències.

7.3. La xarxa europea d'economia social: RIPESS

www.ripess.eu



Mitjançant diverses trobades i contactes al llarg del temps s'ha concretat una xarxa d'economia social a l'àmbit europeu. Tot i que és una xarxa que va més enllà de l'àmbit estricte de l'associacionisme comercial, pot resultar d'interès donat que la vessant social, tal com s'ha aprofundit en el present estudi, cada vegada està més present al comerç de proximitat, establint-se com a un element transversal.

De fet, aquesta xarxa europea es funda a Barcelona l'any 2011, doncs les anteriors trobades van tenir abast mundial.

L'objectiu central de l'entitat és el desenvolupament d'una xarxa europea d'economia social, el coneixement de les millors pràctiques, i el desenvolupament d'una ciutadania activa i responsable, comprensiva amb la resta de la població mundial i a amb les generacions futures.

Els objectius més concrets:

1. Fer visibles les xarxes, actors i experiències d'economia social, tant a nivell intern com extern.
2. Detectar i difondre les millors pràctiques.
3. Desenvolupar i promoure els intercanvis econòmics entre xarxes i actors d'economia social.
4. Dur a terme projectes comuns.
5. Desenvolupar una intel·ligència col·lectiva.
6. Construir un discurs comú.
7. Expandir la xarxa al Nord i Est d'Europa.

A l'estat espanyol aquesta xarxa s'organitza a la REAS, "Red de redes de economía alternativa y solidaria" (www.economiasolidaria.org), i a Catalunya, a la Xarxa d'Economia Solidària (XES).

7.4. Barcelona, pionera a la creació de xarxes europees de comerç de proximitat

Al present estudi ha estat complicat trobar veritables xarxes d'associacions de comerciants que tinguin un abast europeu i aglutinin la força del comerç de proximitat. Hi ha entitats conformades com a lobbys, com ara Eurocommerce o la Independent Retail Europe, importants i a tenir en consideració, però en les que també participen grans grups majoristes.

Probablement la naturalesa local i tan nombrosa de les associacions de comerciants a les ciutats, barris i viles del continent fa molt complicada l'articulació de xarxes i projectes entre associacions d'estats diferents.



De fet, la pròpia Barcelona és pionera en iniciatives d'aquest tipus, amb el projecte Vitrines d'Europe, entesa com a una Federació Europea d'Associacions de Comerciants. Vitrines d'Europe compta amb la participació de la Fundació Barcelona Comerç, i de quatre entitats de comerç de França, Portugal, Bèlgica i Itàlia.

Emporion: xarxa de mercats tradicionals



Relacionada amb Vitrines d'Europe es troba Emporion. Aquesta iniciativa s'adreça a l'articulació de xarxes entre mercats tradicionals de proximitat i té dues vessants:

- D'una banda una associació de mercats d'Europa (Association of Best Food and traditional markets in Europe), la qual actualment aglutina a cinc importants mercats de ciutats europees, entre d'altres la Boqueria de Barcelona, a més de mercats a Londres, Budapest, Lyon i Torí.
- D'altra banda un projecte europeu anomenat Medemporion que relaciona els mercats de proximitat de diverses ciutats europees de l'àrea mediterrània: Barcelona, Marsella, Gènova, Torí i la regió del Piemontès.

7.5. La Confederació Espanyola d'Economia Social (CEPES) i la xarxa mediterrània d'Economia Social (ESMED)

www.cep.es



L'any 1992 es va constituir la Confederació Espanyola d'Economia Social, entitat referent a l'estat per canalitzar la promoció dels interessos i valors d'aquestes propostes innovadores. A l'actualitat integra a 28 organitzacions, entre les quals hi ha confederacions estatals i autonòmiques, grups empresarials, xarxes de cooperatives, mutualitats, societats laborals, empreses d'inserció, centres especials de treball, associacions de l'àmbit de la discapacitat, i en general totes aquelles iniciatives empresarials d'economia social.

La CEPES calcula en 44.500 les empreses d'economia social a l'estat espanyol, les quals generen més de 2 milions de llocs de feina i més d'un 12% del PIB.

Una de les línies de treball més destacades de la CEPES és generar xarxes de col·laboració d'economia social a l'àrea mediterrània. Per tal motiu l'any 2001 es va crear la **Xarxa euromediterrània d'economia social (ESMED)**, coordinada per la CEPES, i que aplega a entitats de Portugal, Espanya, França, Itàlia, Marroc, Algèria i Tunís.

Es calcula que l'economia social mou als set estats membres d'ESMED 410000 empreses i genera més de 6 milions de llocs de feina. La xarxa treballa per introduir en les agendes públiques els interessos de l'economia social. ESMED ha donat suport a l'organització de trobades transnacionals a ciutats d'ambdues vores del Mediterrani: Marrakech, Rabat, Tunís, Madrid, Barcelona, Gante, Roma, Atenes, Salamanca, Lisboa o Estrasburg.

El **Comitè Econòmic i Social Europeu** ha reconegut la xarxa ESMED com a plataforma de la societat civil al Mediterrani. La xarxa ha aconseguit generar documentació de qualitat i posicionar l'economia social a l'agenda comuna de l'àrea mediterrània. De fet, l'any 2005 a Luxemburg, amb motiu de la Conferència euromediterrània de Ministres d'Afers Exteriors, es va explicitar a les conclusions "la necessitat de promoure el paper de les PIMES i altres formes de gestió empresarial, especialment l'Economia Social, amb l'objectiu d'incrementar el nombre de llocs de feina".

En el mateix sentit una altra cimera, a l'any 2009 a Alexandria (Egipte), que aplegava als Consells Econòmics i Socials i organismes semblants dels estats de la Mediterrània, va establir com a prioritari "desenvolupar un esperit empresarial donant suport a les petites i mitjanes empreses i promovent cooperatives i altres formes d'economia social per a crear llocs de feina, en especial les persones vulnerables i en perill d'exclusió social. En períodes de crisi econòmica és especialment important desenvolupar totes les formes possibles d'economia social".

En la mateixa línia de treball, CEPES participa a la **Plataforma "Trobada Civil Euromed"**, que aplega 21 importants entitats de la societat civil (sindicats, ONG,s, entitats especialitzades a la Mediterrània,...) per generar xarxes d'interacció a la Mediterrània a l'àmbit de la conformació d'una ciutadania comuna. Aquesta plataforma va néixer l'any 2003 i té la seva seu a Barcelona.

8. CONCLUSIONS

Al llarg de les pàgines d'aquest informe hem observat un seguit de nous models de negoci, comercials i associatius que tracten de donar resposta a les necessitats d'una societat en canvi constant, globalitzada i tecnològica.

Al llarg de l'estudi hem abordat la necessitat de modernitzar els sistemes urbans comercials, mostrant les característiques que els models que podríem anomenar "business method" destaquen com a necessàries per a dinamitzar i revitalitzar les zones comercials, fent-les més competitives: noves marques identitàries de comunitat, les **màrqueting-cities** o **branding-cities** -ciutats com a marques-, integració del comerç amb el territori, imatges compartides, reforç dels valors de proximitat i de qualitat...

La majoria d'aquests models d'èxit provenen de ciutats anglosaxones, on s'han creat dinàmiques de col·laboració públic-privada per sumar sinèrgies i aconseguir els objectius comuns tals com les "**21st High Street Centres**" britàniques o els **Business Improvement Districts** nord-americans i canadencs.

Les **ciutats-smart** esdevenen un escenari lògic en aquest nou context on les tecnologies tenen un elevat protagonisme (sense oblidar la irrupció espectacular del **e-commerce** i el seu impacte al nostre sistema comercial) i es troben en un moment d'ampliació del concepte per donar cabuda a tots els aspectes socials i territorials.

La primera dècada dels anys 2000 ha estat pionera en el disseny d'aquests noves fórmules d'actuació a les ciutats, com hem mostrat al llarg d'aquestes pàgines, espais urbans on les associacions de comerciants juguen un important rol de cohesió, representació, interlocució del teixit comercial amb els poders públics i visualització de marques territorials.

En la segona dècada del segle XXI, ja ben entrada la crisi als països europeus (amb enormes conseqüències per la vida urbana), emergeixen un altre tipus de models més híbrids que, si bé defensen, òbviament, la necessitat del benefici econòmic i la competitivitat, emfasitzen també altres aspectes socials per mirar de donar resposta a l'ampli ventall de problemàtiques amb què s'ha trobat la ciutadania.

Aquests models es basen en la responsabilitat social de tots els agents (stakeholders) participants en una comunitat i apel·len a ella per trobar espais comuns d'actuació. De forma volguda o no, els comerços i les associacions que les apleguen s'han trobat al mig d'aquests nous ecosistemes sent protagonistes de les noves funcions que se'ls exigeixen. Així, apareix l'anomenat quart sector, els territoris socialment responsables (TRS), el Km.0 o diversos tipus de fórmules d'ajut al petit comerç molt centrades en les interrelacions en un territori. La franja mediterrània (França i Itàlia) ha estat especialment generadora d'aquestes modalitats urbanes, segurament degut al fort impacte que la crisi ha tingut en les seves ciutats.

Ambdues orientacions, no obstant (a les que podríem anomenar "business method" i "social responsibility") comparteixen moltes característiques i condueixen a actuacions similars en quant a reforç de la identitat de barris i ciutats, la necessitat d'integració comunitària, la suma del component econòmic i el social, l'assumpció sense recança de les tecnologies de la comunicació, etc.

Nous valors i noves actituds com l'emprenedoria social o la intraemprenedoria són analitzades, i també la necessitat d'una bona (i eficaç) governança, nous lideratges compartits, millors horaris, la incorporació de la diversitat així com mètodes per aconseguir un funcionament òptim de l'associació per ser valorada i reconeguda públicament. A ningú se li escapa que una millora en la reputació de les associacions redundarà en el benefici d'una major afiliació i més recursos per poder representar amb propietat les persones associades.

Tot aquest coneixement i **knowhow** atresorat entorn a les associacions ha permès detectar quines són les claus que, d'acord als estudis analitzats, caldria tenir en compte per superar els aspectes negatius i enfortir les associacions.

>> Algunes claus per a l'excel·lència associativa

De tota la recerca comparada arreu d'Europa destaquen alguns aspectes fonamentals per a l'impuls de les associacions de comerciants que serien la base de possibles estratègies de futur:

- **Protegir els valors clàssics** que són el *corevalue* del comerç barcelonès i incorporar els nous requerits per assolir els objectius plantejats: Proximitat, confiança, innovació, ètica, transparència, cooperació, l'excel·lència, l'orientació als resultats i a la qualitat, l'avaluació i l'estabilitat.
- **Potenciar la imatge i el concepte de les associacions comercials** com a marca pròpia i del territori, a partir del seu nivell de qualitat intern i extern. El repte és augmentar el reconeixement social.

- **Aconseguir centralitat** en els nous escenaris urbans i comercials, a partir de la incorporació de nous lideratges i noves formes de governança que apropin les associacions als establiments comercials i les integrin en el territori.
- **Col·laborar en la potenciació d'ecosistemes** que afavoreixin el sorgiment de projectes d'emprenedoria en general, emprenedoria social, projectes que han de ser socialment eficaços però també sostenibles econòmicament. Col·laborar amb les institucions que l'han de fer possible com passa en països avançats en aquest àmbit, tals com França, Regne Unit, Alemanya o Dinamarca.
- **Aposta interna de les associacions** pel grau de desenvolupament, de capacitat de gestió i direcció, de compromís i d'aposta per la qualitat i l'excel·lència, tot millorant el funcionament dels òrgans de govern.
- **Participar en xarxes de col·laboració locals, nacionals i internacionals** en el sentit de treballar de forma col·laborativa, generar xarxes i crear sinèrgies dins del teixit associatiu i amb altres agents socials. Les tecnologies de la comunicació ofereixen la possibilitat que aquestes connexions no només siguin locals sinó que transcendeixin l'espai 'natural' del teixit associatiu aconseguint una internacionalització que pot ser molt beneficiosa per elles.

Al 2013, en el seu **Informe Anual, la Confederació de Comerç de Catalunya** valorava l'oportunitat que pot implicar la crisi econòmica si ajuda a millorar. Per aconseguir-ho proposa tant als comerços com a les seves associacions flexibilitat, adaptació als nous hàbits de consum, innovació, incorporació de les TIC amb nous canals de venda com internet i les xarxes socials. Aquest és, en definitiva, el gran repte de les associacions comercials del segle XXI.

9. REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

Agència Catalana del Consum (2005). El comerç just i la gran distribució a Catalunya. Barcelona, Universitat Ramon Llull.

Almeida, Patricia i Crowther, David (2012). Territories of Social Responsibility. Opening the Research and Policy Agenda. USA, Ashgate.

Amat, Oriol (2015). Per què l'èxit dura tan poc. Via Empresa, 7 de maig de 2015.

ANCECO (2004). Centrales de Compras y Servicios. En Sonitron, maig de 2005.

Aspen Institute (2009). The emerging fourth sector. USA, The Aspen Institute.

Bauman, Zygmunt. (2006): Vida Líquida. Barcelona, Paidós Ibérica.

Berbel, Sara (2013). Directivas y empresarias. Mujeres rompiendo el techo de cristal. Barcelona, Aresta.

Berbel, Sara (2015). La falta de tiempo, ¿un déficit democrático?. En eldiario.es 30-4-2015.

Boléat, Mark (2003). Managing Trade Associations. Gran Bretaña, Trade Association Forum.

British Retail Consortium (2012). 21st Century High Streets: What next for British Town Centers?. London, BRC.

California Institute for Smart Communities (2001). Ten steps to becoming a smart community. California, World Foundation for Smart Communities.

Casson, Mark C. (2005). Entrepreneurship and the theory of the firm. Journal of Economic Behaviour and Organization, 58, pp. 327-348.

Co-empren (2014). I si potenciem i fomentem el talent emprenedor intern? Coempren. Publicat on line el 10-10-2010.

Comisión Europea (2011). Comunicación sobre Responsabilidad Social de las Empresas. Estrategia 2011-2014. Bruselas, Comisión Europea.

Comisión Europea, Dirección General de Política Regional (2011). Ciudades del mañana. Retos, visiones y caminos a seguir. Bruselas, Comisión Europea.

Confederació de comerç de Catalunya (2013). Informe Anual. Barcelona, CCC.

Dees, Gregory (1998). The meaning of social entrepreneurship. Kansas City, Kauffman Foundation and Stanford University.

Dinnie, Keith (2011). City Branding. Theory and cases. Gran Bretaña, Palgrave Macmillan.

Enquesta d'Activitat del Sector Comercial de Barcelona (2014).

Eurocommerce (2012a). Shopping for growth. How retail and wholesale can boost growth and create jobs in Europe. Manifesto for the New Parliament and Commission. Available a <http://www.eurocommerce.eu>

Eurocommerce (2012b) A European Action for Retail. Available a <http://www.eurocommerce.eu>

Fernández, David (2015). La maduración de las monedas sociales. El País, 25 de abril de 2015.

Ficapal, Jordi (2015). L'hotel com agent ciutadà: Un altre relat és possible. Via Empresa, 29 d'abril de 2015.

González Medina, Moneyba (2014). La ciudad emancipada. El diario.es. 14 de Febrer de 2015.

Hahn, Johannes (2011). En: Ciudades del mañana. Retos, visiones y caminos a seguir. Bruselas, Comisión Europea.

Hamilton Global (2015). Hàbits i procés de compra. Barcelona, COMERTIA, Ajuntament de Barcelona.

Informatiu Comerç (2005). Números 93. 94 i 95.

Informatiu Comerç (2012). Número 94.

Ireland, R.D., Covin, J.G. & Kuratko, D.F. (2009). Conceptualizing Corporate Entrepreneurship Strategy. Entrepreneurship Theory and Practice, 33 (1), pp.19-46.

Johnson, L. (2010). Risk-takers rarely fit corporate culture. Financial Times. (online). 1st June 2010.

Koch, C. (2014). Rise of the intrapreneur. Director Magazine. Available at: <http://www.director.co.uk/the-rise-of-the-intrapreneur/#respond> (Accessed April 9, 2015).

Komninos, Nikos (2006). The Architecture of Intelligent Cities. Conference Proceedings Intelligent Environments 06, Institution of Engineering and Technology, pp. 53-61.

Le Galès, P. (2006): Le città europee. Società urbane, globalizzazione, governo locale. Roma, Il Mulino

Observatori de Turisme Responsable i URL (2015). Doing good and doing well. Barcelona, Ajuntament de Barcelona.

Observatori Dona, Empresa i Economia (2014). Mesures de conciliació i reforma horària; la opinió de les empreses catalanes. Barcelona, Cambra de Comerç.

Parlamento europeo (2011): Resolución del Parlamento Europeo, de 23 de junio de 2011, sobre la Agenda urbana europea y su futuro en la política de cohesión. Bruselas, Parlamento Europeo.

Peláez, Alicia et al. (2014). La entrevista. Madrid, Universidad Autónoma de Madrid. Pinchot, Gifford (1984). Who is the Intrapreneur? In: Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur. New York: Harper & Row. pp. 28 - 48.

Puig, Gemma (2005a). Una gerència per al Centre Històric de Terrassa. Informatiu Comerç, n. 93, p. 14-16.


Puig, Gemma (2005b). El model americà de gestió dels centres urbans i eixos comercials: els business improvement districts (BID). Informatiu Comerç, n. 94, p. 20-22.

Schumpeter, Joseph (1975). Creative Destruction. En Capitalism, Socialism and Democracy. New York, Harper, pp. 82-85.

Segura, Albert (2015). Grans superfícies versus petit comerç: quan la mida no importa. Via Empresa, 9 de febrer de 2015.

SETEM (2006). El comercio justo en España 2006. Barcelona, Icaria Editorial. The American Heritage Dictionary of the English Language (1992). Intrapreneurship. 3rd ed. Boston: Houghton.

Torre Jussana (2014). Panoràmica de les associacions de Barcelona 2014. Barcelona, Ajuntament de Barcelona.



Torrent, Joan (coord.) (2011). Recerca sobre dona emprenedora i microempresa. Barcelona, Universitat Oberta de Catalunya. Diari Llaura (15-4-2011).

Torres Outón, Sara María (2013). Una estrategia de revitalización impulsada por los comerciantes: simbiosis turismo y comercio en el casco histórico de Pontevedra. Aposta, Revista de Ciencias Sociales nº 56, versió electrònica apostadigital.com

Via Empresa (2015). Grans superfícies versus petit comerç. Publicat 9 de febrer de 2015.

Viveret, Patrick (2004). Reconsiderar la riqueza y el empleo. Barcelona, Editorial Icària.

Wladawsky-Berger, I. (2010). Entrepreneurship and Innovation in Large Companies. (online).

Zurbano, Mikel; Garbiñe, Henry; Urzelai, Aitor. Coord. (2012). El Cuarto Sector en Euskadi. Zamudio, Innobasque.

10. WEBS D'INTERÈS UTILITZADES

Associació de mercats tradicionals d'Europa
<http://www.emporiononline.com/>

Confederació Espanyola d'Economia Social CEPES
www.cepes.es

European Foundation for the Quality Management (EFQM)
http://es.wikipedia.org/wiki/Fundaci%C3%B3n_Europea_para_la_Gesti%C3%B3n_de_la_Calidad

Projecte europeu Emporion
<http://www.medemporion.eu/>

Vitrines d'Europa, Federació d'Associacions de Comerciants d'Europa
www.vitrinesdeurope.eu

Web del Quart Sector en Economia
<http://www.fourthsector.net/learn/fourth-sector>

Web del comerç de Barcelona:
<http://comerc.bcn.cat/ca/xifres/resum-de-lenquesta-anual-2014>

Web d'Eurocommerce, lobby europeu del comerç minorista i majorista:
www.eurocommerce.eu

Web de la Independent Retail Europe, lobby europeu del comerç minorista relacionat amb grups de provisió i distribució:
www.independentretaileurope.eu



Empowerment Hub
Apoderament personal, professional i social



**Ajuntament
de Barcelona**