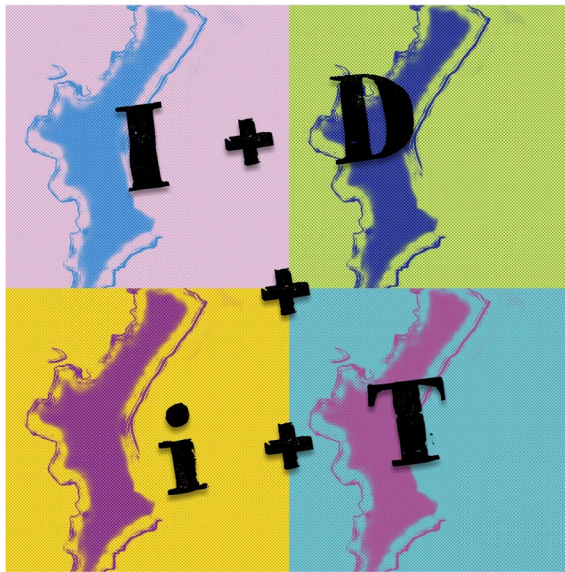


# Planificació i innovació territorial (I+D+i+T)

Ferramentes i experiències

Ricard Calvo, Mónica Bou,  
Enric Sigalat i José D. Martínez (coords.)





PLANIFICACIÓ I INNOVACIÓ TERRITORIAL (I+D+i+T)  
FERRAMENTES I EXPERIÈNCIES



Ricard Calvo, Mónica Bou,  
Enric Sigalat i José D. Martínez  
(coords.)

*Planificació i innovació  
territorial (I+D+i+T).*

Ferramentes i experiències

Neopàtria

Aquesta publicació és un recull de les ponències i experiències més destacades presentades a les IX Jornades sobre Desenvolupament Local de la Comunitat de Valenciana (IXJDL2018), que tingueren lloc a València el 15 de novembre de 2018.

COORDINADORS:

Ricard Calvo, Mónica Bou, Enric Sigalat i José D. Martínez  
GRIDET (Grup d'Investigació en Desenvolupament Territorial de la Universitat de València)

COMITÉ CIENTÍFIC:

Inmaculada Garrido (Experta en Desenvolupament Local i AEDL); Isabel Sancho (Universidad de Alicante); José Domingo Martínez (Diputació de València-Serveis Innovadors i Sostenibles i Federació ADLYPSE-CV); Antonio Martínez-Puche (Universidad de Alicante); José Antonio Navarro (Pactem Nord i ADLYPSE-València); Ximo Farinós (Universitat de València-IIDL-Càtedra Cultura Territorial); Jordi Tormo (CEEI-Valencia); Ricard Calvo (Universitat de València-IIDL-GRIDET),  
Coordinador del Comitè.

Llicència CopyLeft. Es permet la reproducció total o parcial d'aquest llibre i els seus articles a condició de citar la font i l'autor. CreativeCommons.

Imatge de la portada: Paco Cano

Edita: Editorial Neopatria, s.l.  
C/ del Mur, 1-entl. A - 46600 Alzira (València)  
www.neopatria.es - info@neopatria.es  
ISBN: 978-84-17464-29-5  
Depòsit legal: V-3018-2018

## ÍNDIX

INTRODUCCIÓ. Per què afegim la T de territori a la fórmula tradicional d'I+D+I?.....	9
<i>Enric Sigalat, Ricard Calvo, Mónica Bou i José D. Martínez</i>	
CAPÍTOL 1. «Rojas Mercat Sostenible»: un modelo de gestión basado en los valores de la responsabilidad social para mercados municipales .....	13
<i>Mario Turégano, Rosana Gómez, Adoración Monrós y Gabriela Álvarez</i>	
CAPÍTOL 2. «Xarrades per arreglar el barri»: una experiència de participació ciutadana a Catarroja.....	41
<i>Juli Antoni Aguado, José Carretero, Josefa Peris i Llúcia Sendra</i>	
CAPÍTOL 3. Viaje a la empleabilidad.....	55
<i>Carmen Herrero</i>	
CAPÍTOL 4. Las EDUSI en la Comunidad Valenciana; una actualización. Bases para una adecuada planificación comprehensiva e integral.....	75
<i>Enrique Peiró y Joaquín Farinós</i>	
CAPÍTOL 5. Proyecto SmartGov: hacia una movilidad más inteligente.....	89
<i>Gilberto Martínez, Constantinos Stylianou, Gabriela Viale i Haris Neophytou</i>	
CAPÍTOL 6. Evaluación de la participación ciudadana en proyectos de promoción económica. El caso del proyecto europeo EDUSI «Las Cigarreras» de Alicante .....	97
<i>Eloy Sentana</i>	

<p>CAPÍTOL 7. Experiencias de retención y fomento del capital territorial  en la provincia de Alicante.....</p> <p><i>Ester González</i></p>	109
<p>CAPÍTOL 8. Protegir l’horta i preservar la seua biodiversitat.....</p> <p><i>Lluna Àrias</i></p>	127
<p>CAPÍTOL 9. El mapa de entidades y servicios al emprendimiento de  la Comunitat Valenciana: una herramienta web de innovación territorial .</p> <p><i>Jesús Casanova, Pablo Rojo y Jordi Tormo</i></p>	139
<p>CAPÍTOL 10. Participació Ciutadana i associacionisme com a estratègia  municipal de l’Ajuntament de Bellreguard.....</p> <p><i>Juanjo Giner</i></p>	147
<p>CAPÍTOL 11. Mou Agres, un model de gestió territorial .....</p> <p><i>Eulàlia Ribes, Clara Chorques, Agustín Pons i Carles Rodrigo</i></p>	159



## INTRODUCCIÓ

PER QUÈ AFEGIM LA T DE TERRITORI A LA FÓRMULA TRADICIONAL D' I+D+I?

Enric Sigalat, Ricard Calvo, Mónica Bou i José D. Martínez

El territori es construeix a l'espai compartit i la interacció entre els diversos actors, tan públics com a privats, que aporten coneixements, recursos i eines que propicien el desenvolupament del territori en relació amb les seues pròpies trajectòries, visions de futur i singularitats als seus contextos. El desenvolupament territorial depén de les competències i l'enfocament que tinguen aquests actors en l'articulació de xarxes i en la formació d'actius de coneixement al voltant de les possibilitats i les potencialitats del territori. D'aquesta manera, es pot actuar positivament enfront dels canvis de l'entorn, desplegant un comportament tan adaptatiu com predictiu, i fins i tot propiciatori a la transformació, del canvi. L'objectiu del Comité Organitzador de les Jornades és el d'aprofundir en el model conceptual d'intel·ligència territorial, el qual es compon d'experiències i processos que possibiliten l'apropiació territorial del coneixement i el desenvolupament d'una intel·ligència col·lectiva per promoure el desenvolupament socioeconòmic i sustentable del territori.

En aquest sentit, malgrat la polisèmia del concepte d'intel·ligència territorial i els seus diferents enfocaments, tots conflueixen a concebre el territori com una realitat auto organitzativa amb capacitat d'aprenentatge. És a dir, capacitat d'aplicar coneixements i competències per part dels actors implicats al territori o variar les seues accions responant als diferents canvis en funció de les experiències passades i de la informació i coneixement generat. Entenem i ens referim al fet que la intel·ligència resideix en els actors territorials i agents individuals.

Pel que fa al comentat, i seguint a Miedes (2010:186): «La intel·ligència territorial es construeix a partir de les intel·ligències concretes desplegades sobre el territori que construeixen coneixements en un acte conscient de disseny, creació, recollida, anàlisi i interpretació i modelització de les informacions que disposen. (...) D'aquesta manera, la intel·ligència territorial, recolzant-se en els recursos que ofereix la societat de la informació (noves tecnologies de la informació i comunicació), implica la producció de teories i instruments per comprendre el territori (plànol

cognitiu de la governança territorial), però també la forma en què els membres d'una societat conjuntament generen i aprenen els coneixements disponibles i els apliquen a la solució dels seus problemes (plànol tecnològic organitzacional)<sup>1</sup>.

El desenvolupament d'un territori depèn d'una combinació de factors i variables, si bé, la informació i el coneixement generat en ell tenen un paper preponderant. L'ús de la informació i d'aquest coneixement, mitjançant la coordinació dels diferents actors que treballen i participen en el territori i àrea funcional, s'entén com a intel·ligència territorial. Els sistemes locals i regionals necessiten la intel·ligència territorial per comprendre les dinàmiques, processos i estructures territorials, així com de les eines emprades per a la seua generació i utilització d'aquest coneixement.

El fet d'aplicar iniciatives o polítiques d'intel·ligència territorial pot constituir un eix clau en la diferenciació entre un territori i un altre, en el sentit que el coneixement generat pot contribuir al desenvolupament dels territoris, i el sí d'aquest, al de les seues empreses i benestar col·lectiu en general. Amb les experiències i els textos aportats, volem contribuir humilment, a l'objectiu principal que no és un altre que mostrar noves formes de relacions entre els diferents actors implicats al territori, i amb objectius divergents entre si, per generar futurs escenaris per donar respostes a les seues diverses singularitats. I això, des de la visió dels diferents actors implicats al territori: l'administració, el món associatiu, els tècnics, els investigadors, les empreses, els centres educatius, entre altres, que confereixen d'informació i coneixement des de les seues pràctiques i intervencions al desenvolupament de la «R+D+I» (Innovació, Desenvolupament i Territori).

En aquesta línia, l'espai local es converteix en la variable clau d'intervenció territorial, en aquell que ens permet conèixer-nos en l'altre, crear llaços, unir-nos i associar-nos per a resoldre problemes comuns i aconseguir els objectius. És l'àmbit que li permet a la societat concentrar accions per a tenir més eficàcia en el seu quefer. Treballar per un desenvolupament en el qual es depenga de les mateixes capacitats locals per a generar iniciatives i compatibilitzar esforços, i on es revalore la importància del capital social en el context global on estem immersos. Un capital social que és la font de relacions on es recreen les praxis socials locals de molts actors, que formen part d'una cultura identitària que deu compartir els seus coneixements i les seues praxis d'innovació social, en definitiva la seua intel·ligència

<sup>1</sup> És traducció dels organitzadors.

territorial, davant els reptes que suposa l'entorn global. Amb una mirada des de dins, des de la singularitat del mateix territori.

En aquesta publicació volem mostrar com els actors implicats al territori avancen en dinàmiques, processos i mecanismes enfront dels canvis i reptes plantejats pels seus propis contextos socials, amb la finalitat de compartir el coneixement en benefici de tots, i especialment, en benefici del desenvolupament social i sustentable des de l'àmbit de les seues intervencions, i des d'on promoure la investigació comparativa de difondre eines, metodologies i experiències d'intervenció i d'investigació accessibles als actors del desenvolupament «sostenible» dels territoris. Fent de tot açò, un exercici d'aprenentatge permanent en les pràctiques i intervencions desenvolupades de les experiències analitzades. Bona mostra de tot això, són els textos que s'arpleguen a la present publicació. Deu experiències que se presenten i que són un bon exemple del que s'està fent al territori valencià, tant per actors públics com per privats.

La primera d'elles, «*Rojas Mercat Sostenible*», presentada per Mario Turégano, Rosana Gómez, Adoración Monrós i Gabriela Álvarez (de RS+Pymes Asociación valenciana), mostra l'experiència portada a terme al mercat de Rojas i la seua proposta per a un model de gestió basat als valors de la responsabilitat social per als mercats municipals. En segon lloc, «*Xarrrades per arreglar el barri*» (Juli A. Aguado, M<sup>a</sup>José Carretero, Josefa Peris i Llúcia Sendra) mostra una experiència de participació ciutadana desenvolupada al municipi de Catarroja amb l'objectiu de fomentar la implicació i la participació de la ciutadania en la millora de la qualitat de vida dels barris per a fomentar la creació d'associacions veïnals.

Idea-Alzira (Carmen Herrero) ens aporta «*Viaje a la empleabilidad*» que mostra com s'ha intentat donar resposta a la situació d'atur de la població alzirenya com a conseqüència de la crisi viscuda des de 2008. En quart lloc, Enrique Peiró i Ximo Farinós amb el seu treball «*Las Edusi en la Comunidad Valenciana; Una actualización. Bases para una adecuada planificación comprehensiva e integral*», proposen una interessant reflexió sobre la necessitat de corregir les dinàmiques inadequades que acaben derivant en impactes territorials negatius.

Li continua l'experiència presentada des de l'empresa Kenus Informática (Gilberto Martínez, Constantinos Stylianou, Gabriela Viale Pereira i Haris Neophytou), titulada «*Proyecto SmartGov: hacia una movilidad más inteligente*», projecte finançat des de l'Unió Europea i que s'ha desenvolupat a dos municipis, un d'Espanya i d'altre de Xipre, amb la finalitat de crear nous mètodes de governança intel·ligent i ferramentes de suport a les TIC.

En sisé lloc, Eloy Sentana presenta alguns resultats de l'Edusi desenvolupada al municipi d'Alacant. Concretament presenta *«Evaluación de la participación ciudadana en proyectos de promoción económica. El caso del proyecto europeo EDUSI "Las Cigarreras" de Alicante»* com a un bon exemple de la participació social activa al desenvolupament dels projectes públics. La setena de les aportacions la fa Ester González, que també centrada en la província d'Alacant (*«Experiencias de retención y fomento del capital territorial en la provincia de Alicante»*) i com a part de la seua tesis doctoral futura, proposa l'experiència en retenció i foment del capital territorial en conèixer si els municipis i consorcis disposen d'atenció i formació per a emprenedors amb la finalitat de lligar-los al seu territori.

Per la seua part, Lluna Àrias presenta *«Proteger L'Horta i preservar la seua biodiversitat»* experiència de participació social de la Regidoria de Medi Ambient de l'Ajuntament de Burjassot i el Consell Agrari Local per tal de preservar la biodiversitat de l'horta i reduir el malbaratament dels cultius naix aquesta mesura de control biològic que evita l'eliminació de les espècies problemàtiques. La novena de les experiències ve des del CEEI *«El mapa de entidades y servicios al emprendimiento de la Comunitat Valenciana: una herramienta web de innovación territorial»* (Jesús Casanova, Pablo Rojo i Jordi Tormo) presenten una ferramenta web d'innovació territorial que situa sobre el mapa al conjunt d'entitats i serveis que, a l'àmbit valencià, donen suport a l'emprenedurisme innovador.

Tanca esta edició dos experiències d'alt interès, d'una banda *«Participació ciutadana i associacionisme com a estratègia municipal de l'Ajuntament de Bellreguard»* (Juanjo Giner) que mostra la tasca desenvolupada a este poble de La Safor i com elements com la participació i l'associacionisme són veritables motors de la innovació social. I d'altra *Mou Agres, una nova forma de viure el territori* (Eulàlia Ribes, Clara Chorques, Agustín Pons i Carles Rodrigo), que presenta un moviment creat per la ciutadania amb el consens de totes les forces polítiques, que sols busca la unanimitat en mantindre la identitat del seu poble, Agres.

Sens dubte, «interessants experiències les presentades a esta edició de les JDL, amb una varietat de propostes molt àmplia i creguem que prou representativa del que estan portant a terme els nostres territoris.

València, novembre de 2018  
El Comitè Organitzador de les IXJDL2018

## CAPÍTOL 1

### «ROJAS MERCAT SOSTENIBLE»: UN MODELO DE GESTIÓN BASADO EN LOS VALORES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL PARA MERCADOS MUNICIPALES

Mario Turégano, Rosana Gómez, Adoración Monrós y Gabriela Álvarez  
RS+Pymes Asociación valenciana, asoc.rs pymes@gmail.com

#### RESUMEN

Desde *RS+Pymes Asociación* trabajamos para difundir la cultura y valores de la sostenibilidad y la responsabilidad social (RS) entre las Pymes valencianas. Nuestros recientes trabajos han estado enfocados en el comercio tradicional y los mercados locales; en el presente documento explicaremos *la experiencia «ROJAS MERCAT SOSTENIBLE»* como proyecto «piloto» orientado a introducir un plan estratégico desde la Responsabilidad Social para la gestión sostenible de Mercados Municipales.

El proyecto fue presentado a la *Regidoria de Comerç del Ayuntamiento de Valencia*, en Febrero de 2017, con el título de *Proyecto de Responsabilidad Social en el Mercado Rojas Clemente 2017* y se realizó desde Abril hasta Noviembre del mismo año.

El objetivo central del Proyecto consistió en:

Obtener un plan de actuación o protocolo adaptado a la idiosincrasia del mercado, que guíe la implementación de una Estrategia de Responsabilidad Social altamente exitosa en las respuestas de las necesidades actuales del MRC, siendo este protocolo replicable a los demás Mercados Municipales de la ciudad de Valencia.

Estamos viviendo una época crítica para el comercio local tradicional, ante lo cual proponemos una solución desde la Responsabilidad Social. Nuestra propuesta parte de un estudio previo y diagnóstico de situación; se basa en el diálogo y la participación de todos los grupos de interés; utiliza herramientas de análisis como

el DAFO y la Matriz de Materialidad, guías para la elaboración de una estrategia; y finaliza con la propuesta de un Plan de Mejora. Al mismo tiempo, llevamos a cabo acciones de impacto positivo «in situ» permitiéndonos escuchar y preparar a los Grupos de Interés con el objetivo de que participen y se alineen con nuestras propuestas.

*Palabras clave:* Responsabilidad Social, Comercio local, Mercados municipales, Participación, Gestión sostenible, Grupos de Interés.

## 1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS MERCADOS MUNICIPALES

### 1.1. Definición de responsabilidad social

Según la ley 18/2018, de 13 de julio, de la *Generalitat Valenciana*, para el fomento de la responsabilidad social, en el art. 3 se define la RS como «*un sistema innovador de gestión de las empresas y organizaciones que se orienta a incrementar la competitividad de estas así como el fomento del desarrollo sostenible y la justicia social*». Y el «*conjunto de compromisos voluntarios de diverso orden económico, social, ambiental y de buen gobierno adoptados por las empresas, las organizaciones e instituciones públicas y privadas, que constituyen un valor añadido al cumplimiento de la legislación aplicable y de los convenios colectivos, contribuyendo a la vez al progreso social y económico en el marco de un desarrollo sostenible*».

La ley define los Grupos de interés:

Grupos de interés: son aquellos colectivos que se ven afectados directa o indirectamente por el desarrollo de la actividad de la organización y, por lo tanto, también tienen la capacidad de afectar directa o indirectamente el desarrollo de esta.

En *RS+Pymes Asociación*, entendemos la RS como la esencia fundamental de las organizaciones, la base troncal sobre la que descansan sus valores éticos y sociales, el respeto al entorno más próximo, la búsqueda del desarrollo sostenible y el bien común de la sociedad. Para ello nos marcamos como misión la de «*lograr una sólida cohesión entre PYMES y otras entidades valencianas, en torno a la ética social y empresarial basada en los valores y principios de la Responsabilidad Social, constitu-*

*yendo una red de organizaciones referentes de sostenibilidad laboral, económica, social y ambiental para la Comunitat Valenciana».*

Para ello nos resulta esencial:

1. Promover la responsabilidad social en PYMES y entidades de la economía social (Asociaciones, federaciones, confederaciones), así como otras entidades económicas y sociales de la Comunitat Valenciana.
2. Reforzar el papel del pequeño y mediano tejido empresarial valenciano en la transformación de la sociedad hacia un desarrollo equilibrado, responsable y sostenible.
3. Aportar valor a las PYMES y otras Organizaciones a partir de la implantación de estrategias y acciones fundamentadas en criterios de sostenibilidad y responsabilidad social.

### *1.2. El comercio local y los mercados municipales*

Basándonos en la ley Ley 3/2011, de 23 de marzo, de la Generalitat, de Comercio de la Comunitat Valenciana, en el artículo 2 *«se entiende por actividad comercial la consistente en ofrecer en el mercado interior productos, naturales o elaborados, por cuenta propia o ajena, así como servicios bajo cualquier forma de comercialización, venta o prestación».*

En los mercados municipales, esta actividad comercial la ejercen básicamente autónomos y PYMES, entendidas estas como microempresas<sup>1</sup> que no superan los 10 empleados, con una ubicación y alcance comercial barrial y con un volumen de negocio anual que no supera los 2 millones de €.

Estas micropymes están representadas, ante la administración pública, mediante asociaciones de empresarios y empresarias, siendo éstas el interlocutor oficial y reconocido en las ordenanzas de los mercados municipales de Valencia.

<sup>1</sup> Información basada en la Guía del usuario sobre la definición de pyme, publicado por la UE en el 2016

## Mercados municipales

Se dice en la página web de la *Conselleria de Economia sostenible, sectors productius, comerç i treball*, sobre los Mercados Municipales:

Los mercados municipales son un signo de identidad de la estructura comercial tradicional de nuestra Comunidad. La Generalitat, entre otras actuaciones, colabora activamente con los ayuntamientos y con diversos agentes económicos para adecuarlos a las necesidades actuales de las personas consumidoras. Los mercados municipales son competencia de las entidades locales que deben velar por prestar un servicio con la máxima eficiencia y que respete un equilibrio presupuestario. Además, al tratarse de un servicio público vinculado a unas actividades con finalidad de lucro, es importante que la Administración vigile que se realice en condiciones de competencia leal y que no perjudique a la ciudadanía.

Desde las propuestas de la Responsabilidad Social, vemos los mercados municipales como sociosistemas dinámicos, complejos y especiales, en los que nos encontramos con una gran cantidad de elementos que se relacionan e interactúan y que vamos a definir y clasificar como sus Grupos de Interés (GI).

Autónomas y micropymes son para nosotras referentes de la RS, aún sin ser conscientes de ello; por su propia naturaleza, como organizaciones de proximidad y relación integrada en el entorno local, desarrollan un contacto cercano a la comunidad (con sus grupos de interés) y se ocupan de forma natural por satisfacer las necesidades de los mismos.

## 2. METODOLOGÍA DE TRABAJO

Siguiendo los principios y valores de la Responsabilidad Social (RS), nuestro reto metodológico ha sido el de lograr la máxima participación de los principales Grupos de Interés (GI), así como la mayor eficiencia en la implementación de la estrategia. La RS se fundamenta en el trabajo participativo de todas las partes interesadas y más si cabe en una entidad como el MRC, donde confluyen muy diversos grupos humanos.

Por ello hemos apostado por la *investigación de campo*: el trabajo desde la base. Situados en el propio mercado, estudiamos su día a día, nos relacionamos e inte-



ractuamos con los G.I. más influyentes en esa realidad cotidiana. Por una parte mediante entrevistas cualitativas y personales, y por otra con encuestas objetivas, obtuvimos la información directa de todos ellos.

Acompañamos el trabajo «in situ» con el trabajo de *investigación en oficina*, donde analizamos los datos, las informaciones y la documentación existente con el objetivo de elaborar el Plan Estratégico de Acción.

Nuestro plan de trabajo por tanto quedaría resumido en tres fases:

- 1ª fase: Recopilación de datos a partir del «benchmarking» y la participación directa de los GI más relevantes y otros de interés y Análisis del contexto a partir de la herramienta PESTEL.
- 2ª fase: Análisis de las Demandas y Expectativas aportadas por los GI mediante las herramientas DAFO y la Matriz de Materialidad.
- 3ª fase: Identificación, enumeración y elección de las estrategias a seguir, utilizando la herramienta *CAME*.

### *2.1. Recopilación de datos*

La primera tarea fue *identificar y clasificar todos los Grupos de Interés*, desde los más relevantes a los de menor poder e influencia hacia el Mercado Rojas Clemente (MRC). Nuestro objetivo desde el principio fue hacerles partícipes del Proyecto y escucharles activamente para definir, reconducir y dar solidez a nuestro trabajo.

Planteamos los contactos desde abajo hacia arriba. Esto es, comenzando por los vendedores y vendedoras, hasta los grupos directivos y de máxima responsabilidad de los mercados municipales de valencia; pasando por clientela, los proveedores, asociaciones de vecinos, otras administraciones públicas relacionadas,....

Con los GI más relevantes, establecimos un diálogo directo e individual, a través de canales de comunicación continuos y abiertos que permiten compartir la estrategia con ellos, potenciar las sinergias y recoger las aportaciones de cada uno, obteniendo así la recopilación de sus demandas y expectativas.

A continuación mostramos la tabla con la clasificación de G.I. obtenida para el MRC:

Esquema 1: relación de grupos de interés mercado rojas clemente

RELEVANCIA e IMPACTO DE LOS G.I			
+ INTENSO	ALTO	MEDIO	- BAJO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección de Mercados</li> <li>• Vendedores</li> <li>• Clientes</li> <li>• Asociación Vendedores</li> <li>• Mercavalencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regidoria Comerç</li> <li>• Encargado- Coordinador de Mercados</li> <li>• Dirección General Comercio (GV)</li> <li>• AAVV Botànic</li> <li>• Vecinos del Barrio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ayuntamiento</li> <li>• Trabajadores (no autónomos)</li> <li>• Proveedores directos</li> <li>• Productores de mayoristas</li> <li>• Clientes colectivos y secundarios</li> <li>• Regidorias</li> <li>• Pymes del Barrio</li> <li>• Competidores</li> <li>• Grupos de Presión</li> <li>• Asociaciones del Barrio</li> <li>• O. Consumidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apps Online</li> <li>• Pymes de referencia</li> <li>• Asociaciones Socio</li> <li>• Culturales</li> <li>• Grupos políticos</li> <li>• Ciudadanos de VLC</li> <li>• Gorrillas</li> <li>• Turistas</li> <li>• Universidad</li> <li>• Proveedores de Servicios</li> <li>• Mantenimiento</li> </ul>

Fuente. Elaboración propia RS+Pymes

## 2.2. ANÁLISIS DE LAS DEMANDAS Y EXPECTATIVAS

Analizamos y clasificamos toda la información obtenida, las demandas y expectativas de cada GI, utilizando dos herramientas principales:

1. *El DAFO*: herramienta de estudio sobre la situación de la entidad desde el análisis de su situación interna y externa, partiendo del estudio del contexto y de las aportaciones de los GI.  
El principal objetivo del DAFO, es encontrar los factores estratégicos críticos para, una vez identificados, apoyar en ellos los cambios necesarios a realizar: consolidando las fortalezas, minimizando las debilidades, aprovechando las ventajas de las oportunidades y eliminando o reduciendo las amenazas internas.
2. *La Matriz de Materialidad*: marco de referencia para identificar la materialidad de una entidad; esto es, identificar los asuntos *relevantes* de los Mercados, lo cual implica conocer sus principales impactos, gestionarlos y reportar dichos asuntos. Por lo tanto, la «Materialidad» va a estar definida por aquellos impactos y riesgos que puedan afectar al normal desarrollo y sostenibilidad a lo largo del tiempo.

Estos aspectos identificados, priorizados y validados, quedaron plasmados en la MATRIZ DE MATERIALIDAD, donde reflejamos de manera gráfica cómo íbamos a tratar los aspectos materiales desde su importancia y urgencia para los intereses del MRC.

## 2.3. IDENTIFICACIÓN Y ENUMERACIÓN DE ESTRATEGIAS: CAME

El CAME es la herramienta que combina los resultados obtenidos con el DAFO y la Matriz de Materialidad para obtener, de manera clara, las pautas más adecuadas para definir las líneas estratégicas a seguir: estrategias de reorientación o adaptativas, de supervivencia, ofensivas y de posicionamiento o defensivas.

Basándonos en la radiografía realizada al MRC y evaluando el nivel de madurez de los GIs más cercanos al mercado (vendedoras y vendedores y la Regidoria de Comerç), adoptamos de manera principal las estrategias de *reorientación o adapta-*

*tiva*. Aprovechando la gran cantidad de oportunidades externas con las que puede contar el mercado, corregimos debilidades (manteniendo las fortalezas), logrando tener así un mercado más fuerte y preparado para el futuro.

De manera secundaria, y aprovechando las fortalezas de estos GIs, incluimos también las *estrategias ofensivas y las de posicionamiento o defensivas*; mediante las primeras establecemos acciones proactivas apoyándonos en las oportunidades provenientes del exterior del mercado; con las segundas, nos defendemos de las posibles amenazas, presentes y futuras, que puedan dañar al mercado.

Esquema 2: plan de trabajo



Fuente.- Elaboración propia RS+Pymes

### 3. EL CONTEXTO DEL ROJAS CLEMENTE

Sin perder de vista nuestra propuesta de lograr la máxima eficiencia en la implementación del plan estratégico para la mejora del Mercado Rojas Clemente,

realizamos un análisis exhaustivo del entorno del mismo. Para ello comenzamos analizando el contexto de los Mercados Municipales de Valencia, mediante la herramienta PESTEL, y desde ese contexto más general, llegar al contexto particular del MRC.

En este punto presentamos una pequeña pincelada respecto a los mercados municipales, deteniéndonos un poco más en el contexto del MRC.

Los mercados municipales son espacios de propiedad y gestión pública que reúnen en un mismo edificio un número significativo de Pymes, autónomos y autónomas. Estos están representados por su Asociación, definida como el órgano principal de interlocución con las AAPP.

Comercializan, fundamentalmente, productos básicos de alimentación (fruta, verdura, carne, pescado, pan...), ubicándose estratégicamente en los barrios de la ciudad, con el objetivo de dar servicio a la totalidad de la ciudadanía del territorio. Por ello se convierten en centros neurálgicos barriales e interesantes puntos de encuentro de su vecindad.

El *mercado Rojas Clemente* se ubica en la zona central de la ciudad, *Distrito de Extramurs 008*, barrio del Botànic. Es un mercado pequeño, construido (1963), con una arquitectura moderna en su tiempo y ejemplo a seguir para la construcción de posteriores mercados de la ciudad. Llegamos a él estando este en una situación delicada, con paradas vacías y baja venta.

Está gestionado directamente por el *Servicio de Comercio y Abastecimiento del Ayuntamiento de Valencia*. Cuenta con una *Asociación de Vendedores y Vendedoras*, donde el 90% aproximado de vendedoras están asociadas; destaca la actitud activa y comprometida de la Junta Directiva, desarrollando acciones encaminadas a la mejora de los servicios ofrecidos por el Mercado y muy motivada a la mejora del mercado. Gracias a ella, se ha instalado un espacio infantil y de lactancia dentro del mercado, se gestiona un servicio de bicireparto a domicilio, se han abierto canales de comunicación directos con la vecindad, se realizan actividades de dinamización y promoción, se ha actualizado la propia asociación....

Las *inversiones económicas* recibidas desde el año 1994 se han centrado en la mejora de las instalaciones: climatización, aseos, rampas, cubiertas,...; y algunas a propuestas más sociales: implementación de un espacio infantil, adecuación de espacio de degustación,....

Por otro lado, en los últimos años se han abierto 3 supermercados (Consum, Dialprix y Carrefour Express) en las cercanías del mercado, creando una gran com-

petencia en el sector de la venta de alimentos en el barrio y por tanto dificultando más si cabe la sostenibilidad del MRC.

El Rojas está situado en un barrio modesto y tradicional. Por su ubicación, en los últimos años aparecen algunas tendencias a la gentrificación. El barrio no está muy densamente poblado, las fincas son de pocas alturas y con bastantes solares degradados. Sufre en las últimas décadas un abandono y degradación paulatina.

Aunque tradicionalmente el vecindario ha sido poco dado al activismo, en el último año se han realizado trabajos de participación ciudadana («El Botànic es Mou»), con buena respuesta de la gente del barrio.

Respecto a los factores de *innovación tecnológica*, no cuenta con demasiados avances en sus instalaciones y son pocas las paradas que utilizan medios virtuales para la venta y promoción de sus productos; y en cuanto a *factores medioambientales* nos encontramos con muchos déficits respecto a reciclaje, contenedores de residuos, energías sostenibles, eficiencia energética....

#### 4. «ROJAS MERCAT SOSTENIBLE»

Tras lo expuesto en los puntos anteriores, a continuación vamos a describir la parte esencial del proyecto «Rojas Mercat Sostenible», realizado durante el 2017, aunque con una estrategia definida para el próximo trienio.

Como ya hemos comentado, nuestro principal objetivo era *«Obtener un plan de actuación o protocolo adaptado a la idiosincrasia del mercado, que guíe la implementación de una Estrategia de Responsabilidad Social altamente exitosa en las respuestas de las necesidades actuales del MRC, siendo este protocolo replicable a los demás Mercados Municipales de la ciudad de Valencia»*.

A partir de nuestras primeras tomas de contacto, quedó de manifiesto la delicada situación en la que se encontraba el MRC y, por tanto, la necesidad de actuar en él de forma inmediata. Por ello, tomamos la decisión de no esperar a tener definida la estrategia de responsabilidad social en su totalidad, sino intervenir paralelamente a la investigación y a la elaboración de estrategias con actividades de promoción y mejora.

Detectamos que ya se estaban llevando a cabo algunas actividades promocionales a iniciativa de la Asociación de Vendedoras y Vendedores. Eran pequeñas acciones e intervenciones socialmente responsables, aunque no se estaban identificando como tal. Por ello, nuestra primera propuesta fue resaltarlas y publicitarlas

como acciones de Responsabilidad Social, a la vez que íbamos definiendo un plan de Comunicación en las redes sociales del MRC y de RS+Pymes.

#### IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO «ROJAS MERCAT SOSTENIBLE».

El proyecto de RS para el MRC presentado inicialmente se asentó en tres pilares fundamentales: *Estrategia, Acción y Comunicación*:

- Acciones de intervención realizadas en las propias instalaciones del mercado.
- Elaboración de estudios, planes e informes en torno al Plan de Acción Estratégico de Responsabilidad Social.
- De manera transversal potenciamos la comunicación, el diálogo, la gestión y la coordinación de actividades

Esquema 3: resumen de la intervención en el mrc

<i>ACCIÓN/ACTIVIDADES</i>		<i>ESTRATEGIA</i>
INTERNA	Talleres formativos	Informe de Diagnóstico.
	Acciones motivacionales	Plan Estratégico
HACIA AFUERA	Fem Barri: actividades promocionales.	Plan de Mejora.
	Acciones Solidarias	Informe de Memoria
<i>DIRECCIÓN Y COMUNICACIÓN</i>		
Campaña de <i>Comunicación</i> : Plan de Comunicación y Plan de Medios Sociales.		
Diálogo y <i>Participación</i> con todos los Grupos de Interés.		
<i>Coordinación, Gestión y Dirección</i> de las acciones programadas		

Fuente.- Elaboración propia RS+Pymes

#### 4.1. *Acción/actividades*

Realizadas dentro de las instalaciones del mercado, iban dirigidas a dos de los Grupos de Interés clasificados como más importantes o de relevancia intensa: la *clientela* y los *vendedores* y *las vendedoras* del mismo. Realizadas todas en colabora-

ción con otras entidades, se prioriza el trabajo con entidades del propio barrio y vecinas del mercado.

Agrupamos las actividades en cuatro bloques:

1. Motivacionales: con el objetivo de «Crear y fortalecer el Grupo Humano del MRC en pos de la consecución de un bien común de todos los miembros: la mejora y la supervivencia del Mercado». En colaboración con entidades especializadas en dinamización y motivación grupal, programamos sesiones motivacionales enfocadas a unir y motivar, creando un grupo proactivo y comprometido.
2. Intramercado/formativas: el objetivo en este caso ha sido «Realizar encuentros dentro del mercado para transmitir y asentar valores y formas de trabajo en equipo, ampliando los conocimientos de las vendedoras y los vendedores». A partir de temas de interés elegidos por los y las vendedoras, se realizaron 8 sesiones formativas para mejorar la competencia de las participantes; sobre asociacionismo, eficiencia energética, gestión de residuos, nuevas estrategias de marketing, ...
3. Voluntariado Social: con el objetivo de «Lograr el compromiso cívico de los Grupos de Interés implicados; así también transmitir e interiorizar valores como la confianza, la ayuda recíproca y la cooperación». Son las acciones mejor valoradas por los grupos de interés. Comprometidos con entidades sociales situadas en el barrio, estas acciones potencian el espíritu barrial de unidad y compromiso hacia realidades más complicadas.
4. Promocionales: «El Mercado sale al barrio y el barrio entra al Mercado». Se trató de «Crear barrio y que vecinas y vecinos, así como sus agentes próximos, sientan que el Mercado es un valor de todas y para todos». En colaboración con negocios vecinos se definió una campaña, «Fem Barri», donde se realizaban talleres semanales, dirigidos a público infantil; de esta manera se atraía, de manera periódica, a la clientela necesaria para la futura supervivencia del mercado.



## 4.2. Plan estratégico

Esquema 4: fases para la definición de las líneas estratégicas



Fuente.- Elaboración propia RS+Pymes

Este es el núcleo central del Proyecto, la meta a la que se dirige toda nuestra labor de toma de datos, estudios y participación de los Grupos de Interés

El resultado del estudio previo y el trabajo de campo en el MRC nos llevaron a elaborar la *estrategia de Responsabilidad Social* para el MRC. El objetivo ha sido conseguir un modelo de gestión sostenible y responsable. Un modelo *replicable en cualquier Mercado Municipal* de la ciudad de Valencia y otros de similares características de la Comunidad Valenciana, introduciendo las variaciones necesarias según el tamaño, el contexto y la idiosincrasia de cada uno de ellos.

Las bases de nuestro modelo estratégico fueron, por un lado, fundamentar el núcleo de la estrategia sobre dos ejes:

### 1 *Valores y Principios de la Responsabilidad Social (RS)*

Basados en la ética social, la sostenibilidad en la gestión económica, el respeto medioambiental y la imbricación en el entorno social más próximo. Impregnamos la propuesta de valores como la Transparencia, Confianza, Corresponsabilidad, Calidad de Vida, Solidaridad, Bien Común y Justicia Social.

### 2 *Compromiso e implicación de los Grupos de Interés más relevantes (Internos)*

Por un lado, de los vendedores y vendedoras del mercado, representados por la Junta Directiva de su Asociación; por otro lado, de la Regiduría de Comerç, representada por el Servicio de Comercio y Abastecimiento.

Desde nuestro enfoque de valores, el Mercado debe ser sinónimo de valores asociados a la sostenibilidad social, medioambiental y cultural de la comunidad en la que se ubica:

- Vemos el MRC como un *espacio comercial moderno e integrado en su entorno*, preparado para afrontar los retos económicos y sociales que se planten y que sea un referente de calidad a partir de una gestión ética, ecológica y socialmente responsable.
- El mercado será también un espacio *pro-activo*, del que han de partir propuestas que enriquezcan a nuestros grupos de interés y aporten un desarrollo equilibrado de los GI y la comunidad próxima.

Y por otro lado, lo basamos en la sostenibilidad del modelo:

- Ha de ser *Sostenible en el tiempo*, con un desarrollo equilibrado, preservando la cultura e idiosincrasia local, cooperando con todos los grupos de interés en favor de la comunidad y el bien común de nuestro entorno.
- Y *Sostenible* para contribuir y *liderar en valores que afianzan la responsabilidad social*: gestión ética y democracia, economía social y solidaria y compromiso con el medio ambiente y las generaciones futuras.

#### VALORES DEL PROYECTO «ROJAS MERCAT SOSTENIBLE»

<i>Corresponsabilidad</i> : Responsabilidades colectivas hacia el bien común.
<i>Compromiso</i> : Con la calidad total en el servicio y el producto.
<i>Confianza</i> : Confiables para todos los grupos de interés.
<i>Amabilidad</i> : Con la voluntad de agradar y ayudar.
<i>Integridad</i> : Con principios éticos y respetando los compromisos.
<i>Solidaridad</i> : Con nuestro entorno más desfavorecido

Teniendo siempre presente este enfoque teórico definimos una estrategia para guiar la gestión del Mercado que va a pivotar sobre dos ejes: uno transversal basado en la *Gestión por valores*, en el que los valores definidos guiarán la gestión del día a día; y el eje de acción o *Plan de Acción* con cuatro líneas de trabajo que vienen definidas por los diagnósticos previos y el análisis de materialidad.

Esquema 5: relación de las líneas estratégicas definidas en el proyecto «rojas mercat sostenible»



Fuente. Elaboración propia RS+Pymes

### LÍNEAS TRANSVERSALES DE GESTIÓN:

Basado en la *gestión por «valores»*, con criterios transversales e inspirados en nuestra misión, visión y valores, alineamos los valores con las prácticas diarias de gestión del MRC, estableciendo mecanismos de coordinación, participación, transparencia, comunicación responsable y mejora continua para cada una de las acciones implementadas.

Bajo el enunciado MERCAT DELS VALORS agrupamos las acciones de gestión por valores, obteniendo 3 líneas de actuación desde las que parten acciones y medidas transversales que nos ayudan a apuntalar la estrategia desde nuestra visión responsable.

Esquema 6: líneas transversales de gestión



Fuente.- Elaboración propia RS+Pymes

## Buen gobierno:

- *Respetar el cumplimiento normativo*, tanto formal como material, así como transmitir los compromisos adquiridos en materia social, económica y ambiental.
- Manifestar el *compromiso para el logro de un buen gobierno* y contra el despilfarro y las prácticas corruptas.
- *Vincularse con Suministros financieros éticos*, locales y/o cooperativos.
- Adoptar un *Servicio de Mediación* comunitaria para resolución de conflictos.

## Participación, la coordinación y cooperación:

- Adquirir un *compromiso* desde la dirección del MRC *con la consulta y la participación de los Grupos de Interés* en la toma de decisiones que afectan al Mercado.
- Colaborar, aportando ideas, en la *revisión abierta y participativa de las Ordenanzas* que regirán los Mercados Municipales de Valencia.
- *Participar en promociones y eventos* de la Administración Pública relacionados con Mercados, Comercio, Sostenibilidad Alimentaria.
- Mejorar las *relaciones del MRC con las diferentes áreas de la Administración Pública* que tienen interés en y para el mismo.
- Avanzar hacia la *gestión interna, coordinada y cooperativa*, como un instrumento necesario para la sostenibilidad y el crecimiento.
- Promover la *coordinación con el resto de Asociaciones de los Mercados Municipales* para explorar vías de colaboración.
- Promover la *coordinación con las Asociaciones y Entidades culturales y sociales* instaladas en el distrito de Extramurs.

## Comunicación transparente:

- Optimizar y adaptar la página *Web* del Mercado Rojas Clemente para promocionar la *comunicación transparente y responsable*.
- *Alinear el trabajo en Redes Sociales con nuestros objetivos y estrategias de Responsabilidad Social*.

- *Potenciar la participación* de las personas representantes del MRC en entrevistas en medios de información.
- *Mejora de la imagen corporativa* del MRC modernizándola y adaptándola a la nueva realidad como Mercado socialmente responsable.
- *Compromiso con la coherencia* en el mensaje publicado desde le MRC, abriendo la información a la comprobación por parte de sus GIs.
- Introducir la *transparencia* en la comunicación dentro de toda la cadena de valor.

Esquema 7: eje de acción o líneas estratégicas del plan de acción



Fuente.- Elaboración propia RS+Pymes

En este eje definimos las líneas de acción en cuatro enunciados, los cuales abordan directamente los aspectos de materialidad definidos desde la Responsabilidad Social para el MRC, a continuación resumimos las líneas de actuación:

## 1. Nos desarrollamos con nuestro entorno: FEM BARRI

- Desarrollo social y económico del entorno  
Con acciones concretas para mejorar el entorno y la instalación, a fin de hacerla más atractiva a la vecindad y visitantes; convertirnos en referencia de difusión de la «cultura de los mercados», punto de atracción para nuevas consumidoras y turistas; y liderazgo en sostenibilidad y responsabilidad social en relación al resto de mercados de la ciudad.
- El barrio entra al mercado y el mercado sale al barrio  
Consolidar el MRC como un lugar «central» del barrio, lograr la integración de las personas representantes del MRC en el tejido asociativo del entorno, *fomentar la colaboración entre el MRC y el barrio del Botànic* mediante la realización de actividades lúdicas y formativas dentro del Mercado, dirigidas a atraer nueva clientela.
- El mercado como foco de acción social y solidaria  
Generar *contactos con las entidades sociales del barrio* y presentar el MRC como un espacio integrador y colaborador con todas ellas.
- Integración en las redes locales de Innovación social  
Constituir al MRC como *foco de difusión del patrimonio agroalimentario valenciano*; coordinar la realización de un estudio con el objetivo de lograr la *accesibilidad integral* del MRC; provocar cambios sociales y culturales proyectando la *imagen del MRC innovador y comprometido con su entorno*.

## 2. Potenciamos nuestros valores internos: A PUNT

- Formación, información y actualización continua para vendedoras y vendedores  
Promover la *formación e información* dirigida a comerciantes del MRC sobre las nuevas ordenanzas y otras normativas vigentes para Mercados Municipales, ofrecer formación sobre todos aquellos temas con necesidad de refuerzo.
- Salud e higiene laboral  
Mejorar las instalaciones del MRC para *optimizar la salud laboral de los vendedores y las vendedoras*.
- Comprometidos con la igualdad y la diversidad  
Promover la formación e información dirigida a comerciantes sobre *políticas de género, diversidad y multiculturalidad*.

- Motivados y comprometidos con SU mercado  
*Fortalecer la Asociación de Vendedoras y Vendedores del MRC para lograr un grupo de trabajo igualitario, estable, unido y fuerte; preparado para afrontar cambios políticos, económicos o sociales futuros, reforzar el compromiso de los y las comerciantes con el MRC.*

### 3. Trabajamos con y para la clientela: QUALITAT

- Servicio especial y de calidad  
Posicionar al MRC como el *lugar de compra de referencia* para el producto fresco y de calidad en el Distrito de Extramurs, potenciar el servicio a través de la *calidad del producto* y de la personalización del trato a la clientela.
- Comercio innovador adaptado a la consumidora actual  
Adecuarse a los nuevos hábitos de consumo ofreciendo servicios y productos reclamados por la clientela, *optimizar los servicios amables que ofrece el MRC.*
- Oferta variada, completa y adaptable.  
*Ocupar las paradas vacías del MRC con propuestas diferentes e innovadoras.*
- Comunicación y publicidad transparente  
*Comunicar desde los puestos del MRC de manera unificada y coherente desde los principios de la Responsabilidad Social.*
- Relación de cooperación con los proveedores  
Establecer *relaciones de cooperación con proveedores:* entre el MRC y Mercalencia para la puesta en marcha de proyectos de RS, contactos con la Regiduría de Agricultura para coordinar la aproximación de agricultores y agricultoras locales al MRC, así como sus entidades.
- Consumidoras conscientes y formadas  
Formar e Informar a los consumidores y las consumidoras buscando su transformación en «*Consumidores Conscientes*».

### 4. Respetamos el medioambiente: VERDS

- Políticas de gestión medioambiental  
Instar a las Administraciones Públicas para avanzar en *políticas de gestión*

*medioambiental* adaptadas a la idiosincrasia del MRC, diseño y puesta en marcha de acciones de gestión ecológica y sostenible en el mercado, fomento de la movilidad sostenible para acceder al MRC.

- Uso de materiales sostenibles  
Orientar el MRC hacia la *utilización de materiales sostenibles y ecológicos*, contando con el apoyo de las Administraciones Públicas.
- Orientación hacia suministros ecológicos y eficientes  
*Mejora de la gestión energética de los puestos del mercado*, con la ayuda y asesoramiento de entidades especializadas. Apuesta por proveedores de todos los suministros eficientes y sostenibles.
- Gestión eficaz de residuos  
Crear una hoja de ruta para minimizar la generación de residuos en el MRC, reclamar el compromiso de las Administraciones Públicas responsables para la *mejora de la limpieza y de la gestión de los residuos generados del MRC*, fomento de la *cultura del reciclaje y de la Economía Circular*.
- Lucha contra el desperdicio de alimentos  
Sensibilizar a la clientela y vecindad sobre la cantidad de alimentos que desperdiciamos habitualmente.

## 5. COMUNICACIÓN

Un pilar fundamental del Proyecto ha sido el de la comunicación. En el mundo del siglo XXI «lo que no se comunica no existe», eso sí, comunicamos honestamente, con transparencia y balanceando la información, no se trata sólo de marketing.

Emitir un mensaje claro, homogéneo e impregnado de nuestra visión y valores ha sido el objetivo esencial de la propuesta comunicativa, tanto la comunicación interna, como la de externa o en las redes sociales.

Hemos mantenido una comunicación continua e interna con los GI más relevantes y a la vez integramos en nuestro proyecto un plan de comunicación en redes sociales que nos ha permitido llegar al resto de GI.



## A. Comunicación interna

Resaltamos la importancia de establecer una comunicación permanente y fluida con los grupos de interés a los efectos de informar y motivar a la participación en las acciones realizadas en el proyecto. Los distintos medios utilizados han sido:

- Presencial: trabajando día a día desde dentro.
- Grupos de Whatsapp: esencial en la comunicación con vendedoras.
- Correo Electrónico: para comunicaciones más oficiales (administración, otras asociaciones...).
- Entrevistas personalizadas: con grupos de interés de relevancia media.
- Cartelería: para comunicar actividades, cursos, promociones....

## B. Comunicación en Redes Sociales

Hemos basado la comunicación externa del Proyecto de Responsabilidad Social fundamentalmente en las Redes Sociales propias del MRC y en las de RS+Pymes Asociación. Algunas de estas redes ya estaban consolidadas y otras las hemos impulsado o creado expresamente en el transcurso del Proyecto. Las Redes Sociales han estado dinamizadas y coordinadas desde el equipo de comunicación de RS Pymes.

Hemos considerado que según el «target» del Mercado y el alcance local al que queríamos llegar, el trabajo con las páginas de Facebook y el Twitter del propio Mercado debían ser prioritarios. Hemos creado también una cuenta de Instagram por detectarla como una red muy apropiada para la promoción de productos y eventos.

Estos han sido nuestros *objetivos*:

1. Hacer crecer a nuestros seguidores
2. Dinamizar las Redes Sociales
3. Crear una marca reconocible
4. Dar visibilidad a la campaña Fem Barri
5. Hacer comunidad
6. Comunicar con los Grupos de interés

Tras las mediciones objetivas respecto a número de seguidores, aumento de alcance e interacciones y el «feedback» obtenido por nuestros Grupos de Interés, consideramos alcanzados los objetivos de comunicación en redes en un 80%.

## 6. IMPACTO SOCIAL

Valorando los resultados de nuestros objetivos podemos indicar:

- A. Respecto al *objetivo principal* inicial, podemos afirmar que hemos alcanzado el 100% de su cumplimiento, presentando un Plan de Acción Estratégica general para desarrollar en 3 años, basado en un diagnóstico exhaustivo de la situación del Mercado; presentamos también un Plan de Mejora o intervención inmediata a implementar en el próximo ejercicio.
- B. Respecto a la *misión*, valoramos un alcance del 65% al convertir nuestro trabajo en el Rojas en «referencia» para otros mercados municipales de la ciudad, aumentado significativamente el conocimiento y la reputación del Mercado Rojas Clemente entre el vecindario del Botànic y en general entre el mundo de los Mercados de Valencia. No obstante, el concepto de Responsabilidad Social todavía no ha sido del todo comprendido e integrado por los Grupos de Interés internos del MRC.

El impacto alcanzado, tras este primer año de trabajo es:

### A. *Hacia adentro (Grupos internos y directivos):*

- Hacia *vendedores y vendedoras*: se ha logrado la implicación activa de 10/11 puestos de 19 activos en total. Más o menos la mitad se implicaron y entendieron la necesidad de un cambio en la gestión del mercado y el camino trazado desde el enfoque responsable.
- En la *Administración Pública*: hemos logrado el compromiso público de sus principales responsables (Regidor de Comercio y Jefatura de Comercio y Abastecimiento); la implementación de algunas medidas propuestas en el Plan Estratégico (formación hacia vendedores y vendedoras, mejora de los servicios de los mercados...). También, el interés de otros actores importantes como Mercavalencia, Regiduría de Medio Ambiente, Dirección General de Responsabilidad Social...

- Mejora *económica y comercial*: a partir de nuestras actuaciones han aparecido nuevas vendedoras, con actividades comerciales variadas, que rompen en cierta medida con las dinámicas tradicionales del MRC:
  - Venta de flores.
  - Espacio gourmet.
  - Alimentación deportiva.
  - Horno ecológico.
  - Comidas sanas para llevar.

#### B. *Hacia afuera (Comunicación responsable)*:

- Hacia el *entorno próximo*: se han establecido relaciones de conocimiento mutuo y colaboración con entidades barriales; hemos atraído a un nuevo segmento de clientela, familias con niños y niñas pequeñas; se ha llegado a ámbitos poco relacionados con los mercados, por ejemplo universidades, escuelas de diseño e interpretación y ONGDs.
- En *comunicación y redes sociales*: se han potenciado de manera importante. Hemos invertido tiempo y recursos para mejorar la calidad de publicaciones y promociones; los seguidores de las principales redes sociales, facebook del MRC y RS+Pymes y el Twitter del MRC, han crecido en cantidad y calidad de forma significativa.
- *Resto de Mercados Municipales*: paralelamente a la intervención en el MRC, trabajamos un proyecto (subvencionado por la Dirección General de Responsabilidad Social), donde acercamos la Responsabilidad Social al resto de Mercados de la ciudad de Valencia. Comprobamos gratamente como reciben con interés nuestras propuestas a partir del conocimiento que tienen del trabajo en el MRC.

#### C. *Repercusión hacia RS Pymes* como promotor y gestor del Proyecto:

- *Reconocimiento* del trabajo realizado al invitarnos a presentarlo en varias jornadas:
  - Acto de clausura del festival urbano de D008 (Abril 18)
  - Fórum de Mercats 2018 (Septiembre 18)
  - Ponencia Gridet Universitat de València (Noviembre 18)
- *Subvención* con la máxima puntuación en la convocatoria de la Consellería de Transparencia, Responsabilidad Social, Participación y Cooperación

ción de 2018, para la difusión de la RS en todos los mercados municipales de la ciudad.

## 7. VALORACIÓN Y CONCLUSIONES

Con esta propuesta hemos apostado por los mercados municipales, porque creemos en el desarrollo de «abajo hacia arriba», desde lo local a pequeña y mediana escala, basado en la cooperación, la reciprocidad y autoayuda, como elementos clave para el crecimiento sostenible de la economía y los territorios.

Por ello consideramos clave la supervivencia de los mercados; para lo cual, desde RS+Pymes hemos hecho y seguimos planteando propuestas para la implementación de estrategias sostenibles y de responsabilidad social en la gestión de los mismos, así como de cualquier pequeño y mediano comercio.

Nuestro trabajo, además de aportar conocimiento, propuestas e ideas, aportó al Rojas Clemente dinamismo mediante la realización de acciones y actividades continuas durante el 2017.

Después de ésta fase y tras una primera evaluación, planteamos para el Mercado un *Plan de Mejora*, como primer paso de intervención directa, consistente en la implantación de una serie de medidas y acciones concretas con el objetivo de corregir carencias urgentes detectadas en la fase de diagnóstico y apuntalar algunos cambios significativos en el camino hacia una gestión eficiente y responsable. A medio plazo 3 años consideramos necesaria la implantación del Plan Estratégico que permitiría al MRC convertirse en vanguardia de la RS entre los Mercados municipales de Valencia.

### *Valoraciones*

En relación al conocimiento e implicación de los Grupos de Interés clave

Determinamos como imprescindible un liderazgo compartido del Servicio de Comercio y Abastecimiento de los Mercados Municipales de Valencia y de la Asociación de Vendedores y Vendedoras del mercado Rojas Clemente para desarrollar de manera efectiva los planes trazados; sin esa determinación las propuestas pueden quedarse en el papel y no se harán efectivas.

*Administración:* Valoramos positivamente el apoyo en la presentación del Proyecto 2017 y también la implicación de la Regidoria de Comerç a la hora de prestar su apoyo para otros proyectos genéricos de mercados, aunque para dirigir la implantación del plan estratégico y de mejora para el Rojas Clemente no hemos recibido la financiación directa necesaria.

*Asociación de Vendedoras:* Cambios en la dirección de la Asociación y en la composición de la Junta Directiva han supuesto una menor implicación y menor conocimiento de los planes trazados.

*Vendedoras/Vendedores:* Dejamos la semilla plantada, el interés por los cambios y la necesidad de apostar por la innovación responsable. Percibimos la voluntad y necesidad de avanzar y no quedar estancadas por parte de las vendedoras más implicadas en las propuestas.

En relación a nuestra motivación como promotores y consultores

Seguimos convencidos de que la mejora es posible. Por ello estamos desarrollando un plan a tres años en todos los mercados municipales de Valencia en el que participará como es obvio el MRC. Con ello seguiremos evaluando los progresos de nuestros planes y nos brindaremos para ayudar a los Grupos directivos para implantarlos.

### *Conclusión*

Estamos en un entorno donde el comercio de la alimentación está dominado por grandes corporaciones locales (Mercadona, Consum...) e internacionales (Carrefour, Lidl, Aldi...) que invierten grandes cantidades de dinero en el desarrollo de sus modelos de gestión y también están empezando a tener en cuenta en mayor o menor medida las nuevas demandas y expectativas en relación a la responsabilidad social y la sostenibilidad.

A los Mercados Municipales les queda el hueco de la cercanía, la amabilidad, la cultura enraizada en el barrio y en la ciudad. Han de aprovechar también en Valencia la conexión con la huerta periurbana más extensa de Europa y comercializar los productos de ésta.

Si además de esto son capaces de gestionar de forma eficiente, comunicar bien sus valores y apostar decididamente por profundizar en la Responsabilidad Social, desde RS+Pymes creemos en su perdurabilidad puesto que hay una nueva clientela que comparte estos valores.

## 8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

RS+Pymes Asociación Valenciana, «ROJAS MERCAT SOSTENIBLE, Primer año de Responsabilidad Social»<sup>2</sup>, año 2017. Editado por RS+Pymes Asociación valenciana.

Generalitat Valenciana, «Ley 18/2018, de 13 de julio para el fomento de la Responsabilidad Social». Publicado en DOCV núm. 8339 de 16 de Julio de 2018

Generalitat Valenciana, «Ley 3/2011, de 23 de marzo de Comercio de la Comunitat Valenciana». Publicado en DOCV núm. 6488 de 25 de Marzo de 2011 y BOE núm. 91 de 16 de Abril de 2011

Comisión Europea, «Guía del usuario sobre la definición del concepto de Pyme», año 2015; editado por la Unión Europea.

Ayuntamiento de Valencia, «Nuevas ordenanzas para los mercados municipales de la ciudad de Valencia», año 2018; Ayuntamiento de Valencia.

Israel Blasco, Estudio postgrado «Un estudi sobre complexitat i producció de l'espai públic»<sup>3</sup>, Año 2015.

Pacto de política alimentaria urbana de Milán. Año 2015.

### *Páginas webs visualizadas*

NNUU: Los objetivos de desarrollo Sostenible 2030.

Valencia 2017. Capital mundial de la alimentación sostenible.

Concejalía de comercio del Ayuntamiento de Valencia; Mercados Municipales Ordinarios del Ayuntamiento de Valencia.

<sup>2</sup> <https://www.slideshare.net/MarioTurganoMuoz/rojas-sostenible>

<sup>3</sup> <https://controversiarojasclemente.wordpress.com/>

Consellería de Transparencia, Responsabilidad Social, Cooperación y Participación de la Generalitat Valenciana.

La xarxa d'Agències per al Foment de la Innovació Comercial (REDAFIC).

Portal estadístico de la GV.

El Botànic es mou. Procès Participatiu.

Centro Superior de Investigación Científica (CSIC).

## 9. AGRADECIMIENTOS

El trabajo realizado en el Mercado Rojas Clemente, durante el año 2017 pudo ver la luz gracias a la confianza e implicación de muchas personas y entidades. Entre ellas, desde RS+Pymes Asociación, nos gustaría destacar especialmente a la Regidoría de Comerç del Ajuntament de Valencia y la dirección de la Asociación de Vendedores y Vendedoras del mercado Rojas Clemente, cuyo impulso y ayuda nos han acompañado durante todo el proceso.

También agradecemos el apoyo y la buena disposición de toda la clientela del mercado, así como de los vecinos y vecinas del barrio del Botànic y el de todas las entidades colaboradoras en el desarrollo de las actividades realizadas en este Proyecto.