

Título del documento: Un modelo urgente en favor de la promoción económica y cohesión social

Documento para su presentación en el VIII Congreso Internacional en Gobierno, Administración y Políticas Públicas GIGAPP. (Madrid, España) del 25 al 28 de septiembre de 2017.

Autor: Aio Díez, Jorge

Email: gerencia@bilbaocentro.com

Twitter:

Resumen/abstract:

La lógica de los Bid's, basada en la competencia, ya la conocemos y se antoja urgente para poder competir con otros formatos comerciales y entornos urbanos. Eso sí, de manera más inteligente, compacta, sostenible y justa respecto a la oferta local y sin olvidar la necesaria conexión con otros agentes que intervienen en el centro urbano también y desean equilibrio comercial y cohesión social.

Palabras clave:

Nota biográfica: Nacido en Bilbao, completa su formación con una licenciatura en Ciencias Sociales y de la Información. Muy vinculado personal y profesionalmente con múltiples causas sociales, ha desarrollado gran parte de su profesión gestionando el tercer sector en su vertiente urbana, a través de entidades asociativas de comercio. Su trabajo estratégico en busca del cambio como motor de actividad le llevó a ser nombrado en 2011 mejor ejecutivo de asociación por el Club Korazza.

La situación actual es muy compleja y estamos viviendo un cambio global en la forma de mercadear, en la actividad comercial. Con la llegada de las grandes superficies a la periferia de las ciudades se estableció una primera gran discusión entre la oferta de las grandes empresas y el comercio urbano, ocupante principal de los centros de las ciudades y municipios. La disputa que se entabló se centraba en el objetivo de atraer hacia una oferta atractiva y novedosa a los clientes por parte de los promotores de las grandes superficies, introducirles en vena el gusto por los parques temáticos comerciales, y la oferta urbana que pretendía mantener a sus clientes en su entorno con una oferta muy concreta y diferencial, basada en la calidad de las tiendas multimarca. Hace ya años, con un esquema de consumo marcado en función del tipo de cliente, se inició de manera ya más obvia la segunda fase en el posicionamiento estratégico de la oferta. No podemos olvidar que las grandes empresas de distribución y venta se adelantan a los hábitos y preferencias de los consumidores o mejor dicho, son capaces de transformarlos o crearlos. Esta segunda fase hizo muy obvio el doble posicionamiento de la oferta de las marcas, manteniendo su presencia en la periferia pero acelerando su ubicación en centro urbano también. Las grandes avenidas centrales de las ciudades, normalmente ocupadas por clientes y actualizadas en favor del peatón y de la generación de zonas de referencia comercial. El comercio local y generacional, hijo y nieto de comerciantes del lugar, se ha ido viendo desplazado de su entorno central en la ciudad. El cambio en los hábitos de consumo, capaz de llevarse por delante cada día sectores enteros, y la famosa ley de la oferta y la demanda, que ha multiplicado de manera exponencial el precio de los locales comerciales en alquiler o venta, han convertido las calles de nuestras ciudades principales en réplicas de la oferta respecto a la periferia pero entre los entornos urbanos también. Esta realidad está ahí y ha dado paso, de manera menos silenciosa en la actualidad, a la necesidad de generar proyectos nuevos y atractivos, con menos artificio y más autenticidad en las ciudades. **Aquí sí comenzamos a percibir una necesidad compartida entre los responsables políticos y el sector. Existe una necesidad urgente por desarrollar nuevas y frescas formas de gestión, alejadas de las tradicionales políticas comerciales.**

La realidad obliga a la puesta en marcha de nuevas políticas comerciales y a la adopción de medidas excepcionales que posibiliten competir con otros entornos económicos y confeccionar una oferta compacta y equilibrada en toda el área comercial. Para ello nacieron los Bid's en los países más avanzados y acostumbrados a potenciar la actividad a través de servicios de valor añadido, gestión de la oferta y promoción para la atraktividad zonal. A pesar de la irrupción del modelo Bid como una nueva forma de hacer y evolucionar, y a pesar de la catarsis que sufre la actividad comercial en estos momentos, no acaba de apostarse de manera decidida por nuevas propuestas y nuevos aires de cambio en favor de las ciudades comerciales.

Podemos considerar la hipótesis, y valorar sus visos de realidad, de que la situación de los ayuntamientos se conforme incierta en lo relativo a la gestión de fondos para la gestión eficaz y correcta de los servicios municipales. El futuro de captación de recursos por parte de la parte pública sigue condicionada por los impuestos y por un ciudadano que no quiere subidas en los servicios públicos ni recortes en la calidad de los mismos. Por el contrario, a nivel de costos, todo se hace más cuesta arriba si la actividad económica no mejora y desciende el empleo. Existe una máxima que habla del compromiso de no subir impuestos más de lo aconsejable. Este criterio de prudencia lo marca el IPC y parece quedarse corto para las necesidades de los gestores locales. Aquí surge otra situación estética a salvar, el no acabar pareciendo responsable de una subida de impuestos, en este caso al sector servicios, que además no redundaría a favor de la gestión económica local. Algunos ayuntamientos están poniendo en marcha políticas que sobrecargan el IBI a las zonas comerciales prime para mejorar la salud de las arcas municipales, no con una relación directa con políticas comerciales. De alguna forma es adelantarse al modelo en el capítulo recaudatorio sin realizar un proyecto de necesidades y un programa de mejoras que desarrollar. Eso sí, **parece un obvia decir que la pervivencia de ambos modelos de recaudación, el popular de carga impositiva a las grandes empresas y el necesario desarrollo de políticas de mejora comercial son difícilmente compatibles.**

Este nuevo modelo de gestión, basado en la creación de áreas de promoción económica, genera ciertos recelos entre las instituciones para su implantación, basados en el posible empoderamiento del sector privado y la gestión compartida de competencias y obligaciones tradicionalmente ligadas a la parte pública. En este momento se antoja complicado por parte de los representantes públicos repetir modelos de gestión en los que recaiga en la parte privada el desarrollo de los objetivos establecidos de manera consensuada y con una responsabilidad económica compartida, aunque el liderazgo sea de la propia entidad protagonista. Las dificultades se basan en una falta de valentía política y en la necesidad de lo público de ser agente protagonista de un modelo que le otorga a la entidad municipal el carácter de facilitador y, en todo caso, controlador de la correcta evolución de las estrategias planteadas. Si recordamos, el modelo de los centros comerciales abiertos nació desde el buenismo de la parte pública que, preocupada por el devenir de sus áreas centrales urbanas optó por llevar a cabo políticas a favor de todo el sector de un entorno delimitado pero creyendo en la participación futura del sector. Este error es el nudo gordiano sobre el que gira todo el sistema para la implantación de los Bid's en España, la participación. Los free riders son los agentes beneficiados del esfuerzo público a favor del comercio y quienes acompañan sus cambios y adaptaciones a la mejora de los entornos para ocupar espacios prime y gestionar el posicionamiento como una suma de atributos, la venta, promoción, generación de marca y gestión inmobiliaria. Las administraciones, en la creación de los centros comerciales abiertos, no supieron, desde mi punto de vista, dar con las claves en las que compiten los entornos y, sobre todo, no supieron delegar en los experimentados profesionales de la

gestión de los entornos urbanos. Este es el grave problema que vemos de frente, la creación de un proyecto en el que se vea una oportunidad de captar fondos económicos sin desarrollar un programa de necesidades y desarrollos a medida, exclusivamente desde la oportunidad de gestionar de manera directa o indirecta más fondos, o desde la oportunidad de rebajar la carga que supone la inversión que a favor del comercio se despliega en los presupuestos municipales. Es en este punto conviene detenerse porque desde la concepción y la experiencia de los Bid's nos encontramos con modelos en los que se complementa o desarrollan servicios públicos desde el propio proyecto, por ser escasos los que presta la entidad o por una necesidad que se pudo dar en otras latitudes diferentes. En principio este debate se salda con la generación, con cargo a la aportación privada de los agentes que operan en un entorno con gestión privada, exclusivamente de servicios añadidos a los que ya se llevan a cabo por parte de las administraciones. El modelo que se pueda plantear en el estado no parece basarse en complementos de limpieza o seguridad, parece más cercano a la promoción y generación de marca junto a atajar problemas referidos a la actividad económica, la búsqueda de promotores o la dinamización comercial de diferentes espacios o establecimientos vacantes. Es este el escollo que se debe de superar por parte de las entidades más interesadas en una gestión realmente eficiente y efectiva de los centros urbanos. Esta definición previa del modelo de Bid, que huye de los estereotipos, ya se está dando por parte de los referentes intelectuales del modelo aunque deba de hacerse una labor con el propio sector y con los políticos, a quienes en muchos casos se les acumulan los mensajes, en algunos casos de manera malintencionada.

Por tanto, resulta prioritario planificar los primeros proyectos de manera compartida, trasladando confianza y otorgando la importancia que cada una de las partes tiene en el desarrollo de un programa adecuado, equilibrado y dimensionado a los objetivos que se puedan plantear. A nivel municipal el papel que le otorga el modelo es de gran relevancia con una coordinada propuesta de actuación y con la posibilidad en la mano de ser promotor de un cambio necesario y acompañar en el camino a una entidad nacida desde una mentalidad colaborativa con el objetivo del proyecto y con quien se configura en partner imprescindible que juega el papel de timonel del barco, la parte municipal. Es clave despejarse de intenciones que juegan en contra del éxito del sistema, que lo descafeinan y apartan de la esencia de los Bid's para dar un papel a entidades amigas, faltas de encaje en este modelo o carentes de las capacidades necesarias para desenvolverse en un viaje de unos pocos años en clave de dinamismo y promoción comercial y mucha cercanía con los agentes empresariales que mantiene el Bid. La confianza y honestidad por la parte pública y la privada es el pivote del éxito, ambas partes por separado. No es de recibo un Bid de ciudad o un gestor en el que lo público y lo privado se mezclen. Lo público no puede ser, como indican los estudios planteados a nivel estatal, participante en la gestión y desarrollo de la estrategia. Esa parte corresponde a la parte privada, exclusivamente privada y agente de la zona en cuestión. Al tiempo que el sector no entendería que sus fondos suplementarios se

dedicasen a desarrollos y servicios locales ya cubiertos antes de la constitución del Área de Promoción Económica. No estamos ante una oportunidad de apartarse del apoyo al sector terciario en los centros urbanos, estamos ante la oportunidad de revertir una situación peligrosa y dramática que es hacia la que se acerca la oferta económica de las ciudades.

Lo cierto y objetivo es que en la realidad económica a la que se enfrentan los entornos urbanos pasa por hacer una reflexión seria de hacia donde nos llevan los nuevos agentes económicos dominantes y a llevar a cabo también una fotografía a varios años para poder definir si merece la pena o no abordar este modelo de gestión denominado Área de Promoción Económica (APE). Con la visión de la experiencia podemos convenir que el comercio local, por poner un ejemplo en este sector trasladable a otros del ámbito de los servicios, tiene un posicionamiento mucho más débil que hace pocos años. El crecimiento y posicionamiento de las grandes empresas se eleva anualmente de manera exponencial mientras el comercio local tiene unas pérdidas también exponenciales. En la ley de actividad comercial de Euskadi se convenía la necesidad de equilibrios entre la oferta urbana y de periferia. En la actualidad las grandes empresas han borrado esa línea inventada, al ser propietarios de la periferia y líderes destacados en los centros urbanos de referencia y consumo. Si a esto sumamos la brecha digital en la que unos avanzan al galope mientras la generalidad local aprende a poner la montura, tenemos un problema muy serio que abordar y, aquí sí, el máximo responsable es la institución local por los problemas sociales, económicos y laborales a los que deberá hacer frente.

Es por ello, que la puesta en marcha de una APE no resta, es imposible, sino que multiplica su efecto y traslada un doble valor al sector, el de la autoresponsabilidad y la solidaridad. Nadie puede pensar como bueno para una ciudad, para un entorno comercial, que se den situaciones de desertización comercial o de falta de actividad económica y empleo en entornos concretos. Es por ello que se debe apostar desde la propia ciudad por el desarrollo de una doble lógica de gestión que concluye con la necesaria implantación de este modelo de gestión colaborativa y comprometida con el futuro.

- La lógica evolutiva de las ciudades, actualmente se ha llevado al extremo. Si pensamos en cómo sería la creación de un área urbana, con sus carencias y avances hacia la modernidad en cada momento no podemos dejar de pensar en el comercio como el agente principal que pudo promover la propia elección y creación del asentamiento así como su desarrollo y bienestar. Comerciantes que desarrollaban su actividad y evolucionaban junto a la propia ciudad gracias al intercambio y a las relaciones comerciales con otros pueblos. El comercio y la hostelería han sido protagonistas principales en la composición de nuestras ciudades y entornos urbanos desde su nacimiento, a través de la propia actividad

económica y de las relaciones sociales que promueve y facilita. El gran acierto comunicativo sobre comercio se adjudica al Gobierno Vasco por la campaña “donde hay comercio hay vida”. En los últimos años se ha acelerado la expulsión y el arrinconamiento al que se está forzando al comercio local por parte de la libertad de mercado. Es feroz. Eso sí, en los desarrollos que vivimos sólo existen derechos por parte de las grandes empresas, no adoptan un papel activo en la construcción de las ciudades. Si en un momento determinado el proyecto no funciona harán lo mismo que están haciendo en los centros de periferia que no cubren sus expectativas de ventas, abandonarlos. Es imprescindible, otorgando un papel principal a los grandes agentes económicos de la ciudad, conseguir que se involucren en la mejora de cada entorno donde tienen posiciones comerciales a través de unirles y relacionarles con el resto de agentes urbanos y de ellos entre sí.

Eso sí, mantener la inercia actual, basada en la ley de la oferta y la demanda, desplaza de la oferta comercial de nuestras ciudades a nuestros empresarios locales y a su oferta diferenciada, otorgándoles un papel secundario en la ciudad que se esforzaron en desarrollar durante generaciones y que pervive en el imaginario de las personas con atributos en muchos casos vinculados con la actividad comercial. Siempre se ha dicho, por ejemplo, que en Bilbao o Milán se viste bien. Pues ahora se está avanzando y promoviendo, por mantener una actitud pasiva, un modelo de ciudades clonadas y con actitudes comerciales endogámicas en favor de los grandes agentes económicos e inmobiliarios.

Por ello, la vertebración y estrategia urbana debe de dirigir su mirada a una oferta y promoción económica global que recoja las capacidades y atributos comerciales de todos los agentes, sean grandes o pequeños, locales o foráneos. Por posicionamiento los grandes beneficiados de las campañas de promoción y generación de marca y actividad van a ser las grandes enseñas comerciales. Así, sin hacer nada especial se benefician de las grandes estrategias de apoyo al comercio pero la ciudad se empobrece. El modelo a desarrollar debe de tener en cuenta a todos porque no existe sólo un tipo de público. Si no somos capaces de basarnos en los grandes referentes comerciales de nuestro tejido comercial, ponerles en el escaparate de la estrategia comunicativa de nuestra oferta y acompañarle del resto de propuestas comerciales de la ciudad, la que se da en los grandes ejes y la especial, casi delicatessen que va unida a nuestras boutiques, creadores y a esas marcas referentes que son valor diferencial de una ciudad frente a su competencia, estamos errando en la base y perjudicando a toda la ciudad, incluso a los grandes que tienen un criterio equivocado sobre el papel que juegan en un entorno urbano. Pero para eso está la política, para centrar la estrategia y hacer pedagogía con ella ante los agentes externos pero de gran peso e importancia en las ciudades. Tareas de concienciación tan importantes como la descrita corresponden a una institución local que cree en un desarrollo para el cambio y mejora del sector. Un modelo propio e integrador que compite con todos los valores de valor añadido con los que se cuenta en cada ciudad o municipio, los dimensiona y dirige al público objetivo al que debe de abordar y seducir. Eso sí, desde un proyecto común que no interfiere en el mercado pero sí le traslada un mensaje claro a favor de la ciudad, de la competencia con otros entornos urbanos y con la generación de dinamismo y equilibrios comerciales. Si comercialmente no somos capaces de mostrar nuestro histórico nivel comercial a

quienes nos visitan se perderá la oportunidad comercial de vender a una tipología de clientes con ciertas necesidades y se reducirá paulatinamente la red de comercio que ilustra nuestras calles y acompaña nuestros paseos. Situación que ya está pasando.

En definitiva, y como mensaje a los agente institucionales, claves a favor de la puesta en marcha de Áreas de Promoción Económica, decir que no se trata de intereses extraños los que mueven al sector a apostar por este modelo, es una situación de necesidad ante la pérdida de músculo comercial y la visualización de un futuro poco halagüeño por la homogeneización de la oferta y la expulsión de la misma del comercio local de referencia. Es un camino que tarde o temprano se deberá de andar pero cuánto más tarde peor. Es un asunto de justicia con el comercio local y a favor de la competitividad de nuestra actividad económica frente a otros entornos urbanos. Dos objetivos en uno, competir gracias a una oferta de calidad, diversificada y de interés de los diferentes perfiles de consumidor.

- Muchos años después la campaña del Gobierno Vasco a favor del comercio titulada “donde hay comercio hay vida” se sigue poniendo de ejemplo de lo que se quiere que sean los centros comerciales urbanos, llenos de vitalidad y con una variada oferta. Añadiría que una variada oferta en todos los lugares de cada ciudad o municipio. Estamos acostumbrados a disfrutar de la atomización del sector y al funcionamiento de un establecimiento de alimentación junto a una frutería que está pegada a una joyería y un bar. Esta situación, reflejada en la mencionada campaña como el ideal, tiene su contraria en un entorno sin comercio, sin el valor añadido que en lo social aporta la vitalidad comercial. Una calle se torna solitaria, peligrosa o inhóspita si el comercio desaparece de un barrio. La campaña pretendía concienciar al consumidor, que en muchos casos lo siente en el alma pero actúa según sus propios intereses y de manera individual. Pero creemos que el foco está también en buscar complementos a la concienciación, otras estrategias que pueda generar peso a favor de mantener una oferta importante en todos los barrios, cohesionada, tractora y que de servicio a su entorno. Este es otro de los efectos importantes que derivan la balanza a favor de la implantación de las APE's. Este modelo también habla de cohesión social y de relaciones humanas. El modelo actual está destruyendo la oferta tradicional, implantada de forma generalizada en todos los entornos y con efectos derivados en clave de seguridad, iluminación, accesibilidad, aprovisionamiento asegurado y vertebración de las relaciones humanas en todos los barrios y pueblos.

No es justo pensar exclusivamente en clave de competencia económica, aunque sea necesario, dado que cada entorno susceptible de convertirse en un Bid tiene la obligación de realizar políticas basadas en el desarrollo generalizado de la oferta, en promover nuevas áreas de oportunidad en zonas menos desarrolladas o deterioradas, en hacer visible toda la oferta, especialmente la local por su valor añadido y en asegurar una oferta estructurada, de calidad y que de servicio y el resto de atributos sociales del comercio a cada entorno ciudadano sin necesidad de estar abocados a su desaparición como ahora se vislumbra.

Hay que destacar que, como dicen todos los ponentes y expertos en la configuración de un Bid, el modelo es adaptable a las realidades e intereses que en cada momento tenga inquietud a favor del cambio y la mejora económica y social. No pensemos exclusivamente en la promoción económica de un área central de la ciudad con su oferta atractiva y que, como hemos indicado, debe de tener la inteligencia de integrar la propuesta local, de generar cohesión económica en todo el área de trabajo y la necesidad primaria de competir con otros entornos urbanos y de periferia. Por eso, en este modelo de promoción económica vamos a mirar otra realidad, la centrada en los municipios y barrios de entornos menos comerciales pero con una situación complicada en lo económico pero también en lo social. La oferta o los agentes privados no van a ser proactivos para la puesta en marcha de un área económica, bastante tienen con sobrevivir y las entidades asociativas no están profesionalizadas.

Las instituciones tienen que desarrollar de manera urgente el nuevo modelo para bajar al terreno de la realidad y de las necesidades más acuciantes de las diferentes áreas comerciales, para desarrollar un proyecto en aquellos entornos más maduros o incluso más necesitados. En el argumentarlo de motivos para la puesta en marcha de un Área de Promoción Económica en las zonas más centrales de la ciudad, en clave de competencia, de integración de la calidad y variada oferta y de la presencia de todos los agentes se abre el punto de mira hacia un modelo de integración y generación de actividad y empleo. En el modelo de la actividad económica como motor social creemos que las expectativas que se plantean sobre este caso no son las de ser motor de la ciudad y de la generación de empleo, está basado en elementos económicos de promoción pero de la actividad en los diferentes locales comerciales vacantes, de cohesión y colaboración entre todos los agentes del barrio o municipio entre ellos y con sus vecinos, de dinamismo social y cultural para promocionar una marca, la del barrio, y la importancia de concebir un corazón para la actividad y desarrollo social que se expanda por el pueblo como las arterias por el cuerpo. Estas son varias de las tareas a llevar a cabo en un modelo diferente, en un entorno diferente al que habita en las mentes de quienes quieren ver el modelo de gestión urbana como centrado únicamente en las partes más competitivas de cada ciudad. Ambos son necesarios y los retos para ponerlos en marcha son similares.

El resto de la lógica de los Bid's, basada en la competencia, ya la conocemos y se antoja urgente para poder competir con otros formatos comerciales y entornos urbanos. Eso sí, de manera más inteligente, compacta, sostenible y justa respecto a la oferta local y sin olvidar la necesaria conexión con otros agentes que intervienen en el centro urbano también y desean equilibrio comercial y cohesión social.

El planteamiento desarrollado no aporta nada nuevo en lo relativo al debate técnico sobre el recorrido necesario para la implantación de un BID, quienes son los agentes y el papel que pueden desarrollar, incluso qué modificaciones legales son más adecuadas para seducir a los partidos políticos a favor de la apuesta por el modelo Bid en el estado también. Estas modificaciones se deben de llevar a cabo para que pueda tener encaje en

el ordenamiento jurídico, extremo éste importante a la hora de lograr que el resto de administraciones puedan llevar a cabo proyectos concretos en diferentes zonas de tipologías variadas. Todo el desarrollo está basado en marcar un camino que convenza a los políticos sobre lo benigno de la apuesta y las consecuencias positivas que puede acarrear para el futuro del sector servicios y quizás de otros sectores también en estadios más avanzados. La verdad es que hay que felicitar a todos los que realizan una labor pedagógica frente a una situación y futuro complicados. El problema quizás es intentar adecuar también un mensaje complementario que permita abrir los ojos a quienes tutelan al sector, el mundo de la política, que tiene en sus manos la posibilidad de intentarlo e incluso muchas posibilidades de acertar. Otros lo han desarrollado antes, luego el modelo se perfecciona, los que lo han trabajado con profesionalidad y convencimiento triunfan pero si fracasan no ocurre nada, lo han intentado y han aprendido para la próxima vez.

Es clave trasladar a la política que no nos gusta hacia donde nos dirigimos, que queremos una ciudad con comercio local de calidad y con futuro, que es complementario a una gran oferta para el público en general y hay mercado para esa oferta singular sin duda. Que no queremos ver reducida el área comercial, que queremos una ciudad viva y un modelo que promueva actividad, que esté abierto a nuevas propuestas, no olvidemos que el arte es el mayor motivador de cambios urbanos. Que queremos una ciudad con oferta en todos los rincones, cerca de todas las personas. Las instituciones deben de tener claro cuál es el camino y quienes sus acompañantes, debe de creer en el modelo por inteligencia y justicia con el comercio local, el único que mayoritariamente hace un esfuerzo a favor de todo el entorno asociado. Hay que hacer pedagogía desde el convencimiento y hay que trasladar el mensaje a los free riders que tienen el paradigma cambiado, creen que las ciudades les tienen que estar agradecidas por haberse implantado en ellas. Todo estaba ya allí antes del desembarco de las empresas de distribución, todo. El problema es que queremos que todas sigan en los entornos urbanos, no en la periferia, pero aportando y trabajando para generar una actividad con bases sólidas y con un entramado de empresas de todo tipo y atrayendo clientes para toda tipología de negocios, aquí no sobre nadie hay que crear y atraer más empresas.

Un apartado especial para los profesionales del comercio, aquellos que gestionan en tiempos de cambio un modelo tan injusto como el actual, basado en el voluntarismo del sector. A pesar de la situación que toca vivir a los gerentes de centro urbano en el estado, se avecina de manera irremediable una necesidad de liderar esta nave que no tiene desgobierno, que navega donde alguno quiere que encalle. Ni la inercia actual, que nos lleva a un estadio donde los gestores políticos no quieren por responsabilidad estar, ni el cortoplacismo e individualismo del sector, que mira al día a día con recelo mientras se apaga la actividad comercial un día sí y otro también, van a evitar que haya que virar

el timón más pronto que tarde y contar con la experiencia y buen hacer de los profesionales del sector. Un modelo de promoción o un proyecto de recuperación del alma comercial de un entorno dañado necesitan de planificación, de conversación con los agentes y de puesta en marcha de nuevas ideas de hacer las cosas. ¡Apuesto por ello!