

MEDIDA DE GOBIERNO:

**ESTRATEGIA DE REFUERZO Y PROYECCIÓN  
DEL COMERCIO EN BARCELONA 2017-2019**

EL  
CO  
MERCIO  
HACE  
CIUDAD

CONCEJALÍA DE COMERCIO  
Y MERCADOS

*Proximidad  
Inmersión digital  
Profesionalización  
Asociacionismo - APEU*

Ajuntament de  
Barcelona



# Índice

Líneas estratégicas			
00. Introducción	3	Medidas y acciones:	41
01. Una gobernanza del comercio basada en la confianza y la corresponsabilidad del sector	6	LÍNEA ESTRATÉGICA 1	42
02. El comercio de proximidad de Barcelona, el modelo que hay que preservar y fortalecer	9	LÍNEA ESTRATÉGICA 2	44
03. Competitividad, innovación y transformación digital: la piedra angular de la modernización de nuestro comercio	17	LÍNEA ESTRATÉGICA 3	50
04. El tejido comercial en los barrios: un valor que cohesiona, vertebra y enriquece la ciudad	21	LÍNEA ESTRATÉGICA 4	53
05. El asociacionismo comercial y las APEU: las mejores fórmulas de sumar esfuerzos para multiplicar éxitos	24	LÍNEA ESTRATÉGICA 5	55
06. El turismo y la cultura, dos oportunidades para el comercio de proximidad	29	LÍNEA ESTRATÉGICA 6	57
07. Los mercados de Barcelona, buenos aliados del comercio de proximidad en los barrios	33	LÍNEA ESTRATÉGICA 7	60
08. Una buena gestión y evaluación de la estrategia, la clave para seguir mejorando	37	LÍNEA ESTRATÉGICA 8	61



## Introducción

# EL COMERCIO HACE CIUDAD

El comercio siempre ha sido y seguirá siendo un sector estratégico para las ciudades, puesto que es una pieza clave de la actividad económica, de la configuración del espacio urbano y de la integración social.

La actividad comercial determina la vitalidad económica de las zonas urbanas como generadora y distribuidora de riqueza y empleo. Para nuestra economía local, representa unos valores económicos muy significativos: en el cuarto trimestre del 2016, el comercio de la ciudad se posicionó con 149.500 trabajadores y más de 16.000 empresas con asalariados. Estos datos representan, respectivamente, el 14,5 % y el 21,9 % del empleo y del tejido empresarial de la ciudad y generan cerca del 15 % del PIB (2015) de Barcelona.

En la mayoría de los barrios que configuran Barcelona, la ciudad disfruta de una trama urbana compacta, susceptible de generar espacios de usos heterogéneos, que inciden de forma decisiva sobre el comercio de proximidad. Un comercio que constituye un elemento determinante para la cohesión y la integración social, basado en

la equidad y la igualdad de oportunidades, esencial para configurar distritos y barrios con identidad propia, actividades singulares y culturalmente diversas, calles y plazas públicas como espacios de relaciones vecinales, mercados como agentes catalizadores de los barrios... En definitiva, el comercio va más allá de su consideración como un sector económico estratégico: **el comercio hace ciudad**. Y, justamente porque interactúa constantemente con la transformación urbana, el comercio requiere respuestas constantes para consolidar una alianza efectiva, transformadora y sosegada entre el sector y la ciudad.

No basta con las cifras, hay que ir más allá de los datos cuantitativos y valorar las dimensiones humana y social del sector. Al fin y al cabo, la ciudadanía hace el comercio: los y las profesionales que se dedican a ello, los empresarios y empresarias, los emprendedores y emprendedoras, los distribuidores y distribuidoras, los y las marchantes, las asociaciones profesionales y los gremios. Y también lo hacen los ciudadanos y las ciudadanas, como clientes, consumidores y sujetos activos de su derecho a escoger aquello que quieren comprar, dónde y en qué condiciones.

Cada vez que se mueve una pieza de este ecosistema comercial, de las relaciones existentes sobre la base de los hábitos y los usos de compra, el comercio se reajusta y muestra de forma clara su rol fundamental en el engranaje. Por eso, en un momento como el actual, de crecimiento, por ejemplo, de las grandes superficies comerciales o el comercio electrónico, son muchos los retos que se presentan al comercio de nuestra ciudad.

El comercio hace ciudad, en las diversas dimensiones mencionadas, además de ser una pieza clave de la economía local. Por estos motivos, hay que ajustar y redefinir constantemente las políticas públicas que pongan en valor y potencien el comercio de la ciudad como un agente social urbano regenerador y proactivo con el entorno. Y hay que hacerlo, sobre todo, desde los gobiernos de proximidad, como lo ha estado haciendo el Ayuntamiento de Barcelona y muchos ayuntamientos implicados de forma activa en la construcción de una ciudad equilibrada y que garantice oportunidades para todos.

Desde el ámbito de comercio del Ayuntamiento de Barcelona, ya se ha estado trabajando en la mayoría de los

objetivos que se concretan y desarrollan en esta medida de gobierno desde diferentes perspectivas. En primer lugar, promoviendo una corresponsabilidad compartida con los agentes representativos del sector, susceptible de avanzar en la construcción conjunta del modelo comercial de la ciudad. En segundo lugar, pensando en barrios capaces de satisfacer los usos ciudadanos y, entre estos, los usos de la compra combinada con el ocio u otros usos sociales. En tercer lugar, avanzando con un tratamiento integral de la movilidad, el diseño urbano, la accesibilidad, la seguridad y la gestión de servicios públicos y privados, que doten a los 10 distritos y a los 73 barrios de Barcelona de personalidad, identidad y atractivos para compartir. Será precisamente en estos entornos donde nuestro comercio de proximidad pueda crear negocios innovadores, sostenibles e integrados en una trama urbana, física o digital. En cuarto lugar, algo fundamental, facilitando desde el Ayuntamiento instrumentos dirigidos a mejorar la competitividad comercial para hacer frente a los retos que el comercio tiene en un mundo globalizado y digital. En quinto y último lugar, trabajando también el fortalecimiento del sector comercial y acompañando la transfor-

mación del modelo asociativo de las entidades comerciales, porque de ellas depende la existencia de un liderazgo transformador, innovador y competitivo.

Para desarrollar adecuadamente estos objetivos es necesario un papel proactivo del sector público, que no se limite a la observación pasiva de lo que ocurre en el entorno comercial de nuestra ciudad. Por este motivo, planteamos generar conocimiento e indicadores que permitan un diseño más eficaz y eficiente de las políticas comerciales. Solo así se puede hacer un trabajo riguroso y rendir cuentas a la ciudadanía de manera transparente.

Nuestro compromiso es avanzar hacia una ciudad singular, sostenible y atractiva, en la que el comercio, el desarrollo urbano y la calidad de vida ciudadana formen una unión inseparable. **Con este compromiso, se presentan las 8 líneas estratégicas y 43 medidas para concretar la estrategia de refuerzo y proyección del comercio en Barcelona —proximidad, inmersión digital, profesionalización, asociacionismo y áreas de promoción económica urbana (APEU)—.**

# 01

## Una gobernanza del comercio basada en la confianza y la corresponsabilidad del sector

El despliegue de las líneas estratégicas y las actuaciones en que se basa esta medida de gobierno solo se puede hacer con la cooperación entre el comercio y el Ayuntamiento, contando con la confianza y la participación de todos los agentes del sector comercial de la ciudad.

El primer objetivo es reforzar y desarrollar la confianza y la participación para establecer, de manera continuada, complicidades y modelos de relación y cooperación que trasciendan los espacios actuales. La ciudad que acoge el comercio urbano y las demás actividades económicas a pie de calle es un espacio de libertad económica y social y, por esta razón, las alianzas no son un mito<sup>1</sup>: son imprescindibles la concertación pública-privada, la concertación privada-privada y la concertación pública-pública. Aquí, "más es más", porque las redes y las alianzas son un síntoma de la

---

<sup>1</sup> Tarragó, M. (2007). "Comerç, morfologia de la ciutat i cohesió social"  
<https://www.diba.cat/documents/153833/160414/comerc-debats-debat1-doc3-pdf.pdf>

calidad democrática de una ciudad, así como un signo de los nuevos tiempos.

Es una necesidad y una prioridad fortalecer la relación del comercio con otros sectores económicos para generar sinergias positivas que fomenten propuestas nuevas sobre cómo encarar los retos del siglo XXI. Hay que potenciar ecosistemas que fomenten el emprendimiento y el intraemprendimiento, y generar puestos de trabajo nuevos y mejores. Es necesario que los agentes de los sectores —en el marco de una sociedad cambiante— se abran y se impliquen en las nuevas necesidades sociales.

Para hacerlo posible, hay que tener objetivos claros, pero, sobre todo, compartidos con los agentes que trabajan diariamente; hay que aprovechar las oportunidades que ofrecen los sectores turístico y cultural, los agentes vinculados al mundo del ocio, así como otros que también pueden ser capaces de generar más riqueza y mejor calidad de vida para los barceloneses y las barcelonesas.

Se quiere trabajar la incidencia sobre los diferentes vectores con un nuevo concepto de gobernanza. En la realidad diaria de los barrios y distritos se manifiesta la importancia y la complejidad de las relaciones que se establecen entre los diferentes actores y los poderes públicos. Hay que avanzar hacia un modelo de trabajo conjunto entre el sector comercial y el ámbito público para conseguir la interacción entre la Administración, la sociedad civil y el sector privado, con el objetivo de que articulen sus intereses, ejerzan sus derechos y obligaciones y encuentren espacios para superar los desacuerdos o conflictos.

Planteamos distintas medidas concretas para avanzar en esta línea:

01. Impulsar, cuando se disponga de las nuevas normas de participación municipales, una reforma estatutaria del Foro y el Consejo Ciudad y Comercio para darle una nueva dimensión como órgano principal de participación del sector. Apostamos por un nuevo modelo de órgano de gobierno, más

operativo, con voluntad clara de establecer procedimientos más cooperativos, más exigencia en la participación y más eficiencia en la combinación de elementos públicos, privados y sociales, sin perder nunca de vista que se trabaja por el interés general y el crecimiento sostenible de la ciudad.

02. Articular e impulsar la relación entre los órganos territoriales de participación de promoción económica o comercio de los distritos y el Foro Ciudad y Comercio. En este sentido, se propone mejorar los circuitos de coordinación a través de los espacios de encuentro técnico presenciales, así como con el uso de otros canales de comunicación.

03. Dar apoyo a los grupos de trabajo de personas expertas en las materias consideradas clave los próximos años: nuevas formas de cooperación público-privada y de autogestión para el desarrollo sostenido y coparticipado de determinadas zonas, con el apoyo a la creación de APEU, la búsqueda de

fórmulas para preservar el comercio emblemático que da identidad a nuestra ciudad, la promoción de la transformación digital, etcétera.

04. Generar redes de trabajo, colaboración y debate con entidades académicas y personas expertas sobre aspectos que determinan la preservación, el mantenimiento y la promoción del modelo de comercio de proximidad que caracteriza la ciudad



# 02

## El comercio de proximidad de Barcelona, el modelo que hay que preservar y fortalecer

El modelo de comercio que hay que garantizar y potenciar es el comercio de proximidad. Sobre esta base se estructura la estrategia política de la Concejalía de Comercio y Mercados, y es, a su vez, el sustrato de esta medida.

La calidad de la oferta comercial aporta bienestar y calidad de vida a la ciudadanía, porque es un factor fundamental para cubrir sus necesidades de consumo y el catalizador del complejo ecosistema de relaciones económicas y sociales que es el comercio<sup>2</sup>.

Es evidente que sin consumo no hay comercio. La caída del consumo generada por la crisis ofreció la oportunidad de reflexionar y adaptar el comercio a los nuevos parámetros y exigencias de los consumidores. La crisis comportó un cambio cultural, un cambio de paradigma que afectó tanto a la persona consumidora

---

2 Rovira Lara, A. (2016). "El nostre comerç de cada dia: un sector estratègic que fa ciutat"  
[http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sector-estrategie-ciutat\\_6\\_478812124.html](http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sector-estrategie-ciutat_6_478812124.html)

como al comercio. Por una parte, aumentó la demanda de precios baratos, más ajustados al valor de los productos y servicios; por otra, creció el interés por el impacto integral, directo o indirecto, sobre las personas y el medio ambiente que comporta la acción de consumir. La última encuesta Ómnibus<sup>3</sup> Municipal sigue mostrando que nuestros conciudadanos valoran como imprescindibles, con más de un 90 % de las respuestas, la honradez, el trato y la profesionalidad. Afirma que lo que atrae y fideliza la compra es la calidad percibida del servicio. Para prestar un servicio mejor hay que destacar valores como la sostenibilidad y la responsabilidad social, que, al mismo tiempo, son los nuevos pilares de las organizaciones empresariales, porque generan confianza y también aumentan la rentabilidad. Cooperar para competir mejor, adaptarse a las exigencias de un consumidor cada vez más formado y concienciado, transformarse digitalmente, tanto en la forma de venta como en la comunicación, son elementos de fortalecimiento y mejora de la competi-

<sup>3</sup> Encuesta Ómnibus Municipal. Dirección de Comercio. Setiembre-octubre 2016.

tividad del comercio de proximidad. Barcelona cree en su comercio de proximidad y se siente orgullosa de él, y ha fomentado históricamente las condiciones para hacerlo realidad. En este sentido, hay que recordar que una de las señas de identidad del “modelo Barcelona” ha sido potenciar la proximidad para facilitar el abastecimiento y mejorar la calidad de vida de las personas.

Hay que garantizar la proximidad del entorno residencial al establecimiento comercial, con las ventajas derivadas de las facilidades de acceso para las compras cotidianas y de reposición. Una proximidad que se traduce en desplazamientos más cortos, con ventajas de coste, de tiempo y de ayuda a la sostenibilidad, y que disminuye la necesidad de uso de medios de transporte, generalmente privados. Una proximidad que mejora el entorno social y la convivencia, ya que facilita las relaciones e, incluso, en última instancia, comporta control social sobre el uso del espacio público.<sup>4</sup>

<sup>4</sup> Tarragó, M. (2007). “Comerç, morfologia de la ciutat i cohesió social” <https://www.diba.cat/documents/153833/160414/comerc-debats-debat1-doc3-pdf.pdf>

Hay que seguir valorando y fomentando lo que ya tenemos y promocionar la aparición del pequeño comercio joven e innovador. Para hacerlo, hay que tratar las zonas urbanas con tejido comercial como un valor que se debe preservar, regenerar y cuidar, con un tratamiento integral de la movilidad, la accesibilidad, el diseño urbano y los servicios públicos y privados que dotan estas zonas de personalidad, identidad y atractivos<sup>5</sup>.

Aunque la apuesta sobrepasa las responsabilidades del ámbito de comercio y mercados, y necesita actuaciones públicas transversales e integrales, en este punto proponemos, en concreto, las siguientes medidas desde el área de comercio:

---

5 Rovira Lara, A. (2016). "El nostre comerç de cada dia: un sector estratègic que fa ciutat"  
[http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sector-estrategic-ciutat\\_6\\_478812124.html](http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sector-estrategic-ciutat_6_478812124.html)

05. Promocionar y concienciar sobre la importancia del comercio de proximidad, competitivo, responsable y sostenible. En este sentido, seguiremos haciendo campañas que promuevan el comercio y, al mismo tiempo, la responsabilidad del territorio, ya que competitividad económica, cohesión social y sostenibilidad son conceptos que se interrelacionan. Es precisamente en este punto en el que los comercios y las asociaciones de comerciantes deben desarrollar un papel decisivo al apostar por la construcción de una identidad de barrio que también incluya la responsabilidad social. Pero también se necesitan actuaciones específicas, como campañas de comunicación y medios, junto con el Instituto Municipal de Mercados, para promover la compra de proximidad. El impulso del comercio sostenible, el consumo responsable, la implantación progresiva de mercados verdes y de iniciativas para prevenir el despilfarro alimentario, junto con el sector de la restauración, el incentivo de las buenas prácticas y la formación que supone

comprometerse con el programa Barcelona + Sostenible; el impulso del comercio como prescriptor cultural del barrio y la ciudad; el impulso del comercio promotor de la cohesión social como agente relacionado con el resto de agentes del barrio, como agente educativo que participa en el proyecto “El comercio y las escuelas”; y el impulso del comercio responsable para participar en proyectos como Radares o Caminos escolares, forman parte de un paquete de actuaciones específicas dirigidas a potenciar la convivencia en el territorio desde un liderazgo transformador. Nos queremos situar como una ciudad socialmente responsable desde un punto de vista amplio. Y el comercio jugará un papel clave.

06. Reforzar el atractivo de las zonas con menos ocupación comercial impulsando subir las persianas de locales vacíos. En este sentido, desde la Dirección de Comercio se está trabajando en un inventario actualizado del parque de locales de la ciudad de Barcelona. Este inventario también proporcionará

información sobre las actividades económicas en planta baja, una herramienta clave para estudiar distintas variables y analizar los datos para poder fundamentar las decisiones sobre proyectos y actuaciones pertinentes. Además, se está desarrollando un plan piloto sobre locales vacíos en Ciutat Vella, dentro del marco de los programas de desarrollo económico de proximidad de Barcelona Activa. En concreto, se está trabajando en la definición de diferentes tipos de modelos para incentivar la apertura de locales vacíos, con diversos tipos de actividades, en las zonas con poca densidad de actividad en planta baja. A partir de los resultados de este primer plan piloto se decidirá sobre las actuaciones futuras.

07. Promocionar el patrimonio comercial emblemático, dentro de la apuesta firme del Ayuntamiento de Barcelona por estos establecimientos. Se están analizando fórmulas para aumentar la protección, más allá de lo establecido en el Plan especial de protección de la calidad urbana en la ciudad de

Barcelona y en el catálogo de protección arquitectónico, histórico y paisajístico de los establecimientos emblemáticos de la ciudad. Por este motivo, se ha creado un grupo de trabajo formado por personas expertas cuyo principal objetivo es la búsqueda y la identificación de instrumentos jurídicos y de gestión que permitan definir un marco de actuación en relación con la protección de los comercios emblemáticos de la ciudad, más allá de su patrimonio mueble o inmueble. Además, se ha creado en la Oficina de Atención a las Empresas un servicio de atención específico para este tipo de establecimientos. Finalmente, la Dirección de Comercio sigue avanzado en la difusión del conocimiento de estos establecimientos con diferentes herramientas, como la web *Ruta dels emblemàtics*, la exposición fotográfica "De tota la vida. El comerç emblemàtic de la ciutat", la creación de un juego de geobúsqueda de dimensión internacional o la creación de un nuevo volumen de la colección de cuadernos de viaje *L'encis del comerç emblemàtic de Barcelona*, que se presentará el último semestre

del año 2017. También se seguirá coordinando la creación de rutas de emblemáticos con el Consorcio de Turismo de Barcelona.

08. Incorporar el comercio culturalmente diverso en las estructuras asociativas de los sectores como fórmula para poder acceder al conocimiento y reconocimiento de sus derechos y deberes y a los recursos de promoción y la oportunidad de poder aportar en un contexto donde el denominador común es la promoción del negocio. El comercio de Barcelona ya no se entiende sin considerar esta dimensión de interculturalidad. El trabajo es la herramienta de más potencia integradora. En esta línea, la presencia comercial ofrece una oportunidad a las personas de origen diverso de visualizarse como emprendedoras que contribuyen a crear ciudad. La experiencia pionera en los barrios del Fort Pienc y Sant Antoni muestra que la mediación cultural y lingüística es fundamental, pero se debe continuar con programas y campañas que fomenten una mirada amplia y la igualdad de oportuni-

dades a los recursos de la ciudad y, muy especialmente, mediante actuaciones que garanticen los derechos y las obligaciones con una equidad absoluta. Formar en interculturalidad y acompañar a las y los profesionales que dinamizan las asociaciones comerciales es un primer paso para acercarse a esta realidad de nuestros barrios.

09. Adaptar y crear una normativa que regule las nuevas realidades comerciales, las demandas y las necesidades de la ciudad. El comercio es un sector que se renueva constantemente, y la normativa local debe adaptarse a los nuevos formatos comerciales y de servicios, al misticismo y a la complementariedad de las nuevas iniciativas que nacen para satisfacer las necesidades y las exigencias de nuevas formas de consumo. Esta transformación se está produciendo de manera muy significativa en el sector de la alimentación, por lo que se debe adaptar la ordenanza de establecimientos alimentarios, así como regular los diferentes formatos de venta no sedentaria en el espacio público. También

hay que reflexionar sobre la venta en línea y otras cuestiones que configuran la transformación progresiva del comercio. Este aspecto es claramente transversal, ya que los instrumentos normativos relativos al comercio a menudo tienen naturaleza urbanística. Por este motivo, se está trabajando, junto con el Área de Urbanismo, la viabilidad jurídica para adoptar nuevas propuestas que preserven y fomenten el comercio de proximidad. Se está estudiando el régimen jurídico que limita la actuación municipal para repensar y, en su caso, reformar los instrumentos de planeamiento urbanístico, de fomento del comercio y fiscales, para que el Ayuntamiento tenga a su alcance la potestad normativa máxima para regular el comercio.

10. Un hecho especialmente preocupante y sensible es la venta no sedentaria ilegal, que exige el compromiso máximo entre todos los servicios municipales (Guardia Urbana, Seguridad, Inspecciones) y con otras administraciones (Mossos d'Esquadra, Policía Nacional, Aduanas) para buscar las soluciones que

respeten, defiendan y promuevan la legalidad vigente en relación con la competencia desleal, la ocupación del espacio público, el cumplimiento de las obligaciones fiscales y la falsificación de marcas. Cuando esta actividad ilegal la ejerzan personas en situación de exclusión social o víctimas de mafias, los mecanismos de acción social deben actuar para ayudarlas y trabajar transversalmente.

11. La situación de posibles conflictos en la vía pública es esporádica y excepcional en la ciudad y, en ocasiones, afecta al comercio de proximidad. Se tiene que prever cómo se actuará, en materia de comercio, para minimizar el impacto en el comercio de las incidencias provocadas por disturbios o actos vandálicos en la vía pública, de importancia relativa o grave, que comportan un factor de riesgo tanto para la seguridad de los vecinos y las vecinas como para la normalidad de funcionamiento del comercio en los barrios. Esta excepcionalidad, sin embargo, no excluye la necesidad de un protocolo de actuación que facilite el regreso a la normalidad del barrio

cuanto antes mejor, incluida la actividad comercial. En esta línea, deben impulsarse actuaciones para garantizar que los y las comerciantes puedan llevar a cabo su actividad económica con normalidad, lo que permite a los vecinos y las vecinas acceder a los bienes y servicios; con la consideración de que se actuará siempre en el ámbito público y del interés general, sin entrar en los efectos del vandalismo en los bienes muebles privados o los productos de los comercios afectados.

12. Promocionar el consumo en el comercio de proximidad, con la complicidad y la colaboración de las asociaciones representativas del sector, es clave en el diseño y la ejecución de campañas estacionales, especialmente la de Navidad. Se ha emprendido una campaña en cooperación con el comercio de barrio a través de las asociaciones territoriales más representativas de la ciudad que sintetiza los valores que transmitir: la responsabilidad de construir barrio con el acto de compra, la diversidad y el buen servicio que ofrece el comercio de proximidad, el

consumo responsable, la sostenibilidad ambiental, social y económica que supone nuestro modelo de comercio y sus alianzas con las entidades sociales y culturales de la zona. Esta iniciativa es la primera de una serie de campañas conjuntas con el sector para promover y reconocer el papel del comercio en nuestra ciudad. Se quiere seguir haciendo campañas en aquellos momentos en los que tradicionalmente se produce un descenso de las ventas.

13. Hay que seguir prestigiando el Premio del Comercio de Barcelona como un galardón relevante en el mundo del comercio. La edición del 2016 dio un paso adelante y ofreció a las iniciativas premiadas un conjunto de servicios y productos de formación, márketing y comunicación que se ha valorado muy positivamente. El objetivo del premio, además de valorar lo que está bien hecho, es dar herramientas para incentivar el proceso de mejora continua. Se debe seguir trabajando, pues, para convertir este galardón en un reconocimiento relevante no solo en la ciudad, sino internacionalmente.



# 03

## **Competitividad, innovación y transformación digital: la piedra angular de la modernización de nuestro comercio**

La crisis ha perjudicado al comercio de proximidad, pero también ha ofrecido una oportunidad de replantear el comercio minorista. Las fórmulas utilizadas hasta ahora para promover el comercio ya no son suficientes y quizás tampoco adecuadas. El gran reto a estas alturas es mejorar la competitividad y la sostenibilidad de los negocios considerando la adaptación a los nuevos hábitos de consumo, la innovación y la incorporación de las nuevas tecnologías con nuevos canales de venta y nuevas formas de comunicación y difusión.

En el año 2017 vivimos momentos de cambio. El 2016 ha sido un paso más para fijar el nuevo escenario de consumo que acabará definiendo para un largo plazo las demandas de los consumidores contemporáneos. Estos consumidores buscan precios ajustados al valor de los productos y servicios que necesitan y desean, y para conseguirlo ya no deben recurrir al sistema de distribución habitual. La figura del comerciante y del comercio como punto de distribución de un producto cada vez aporta menos valor al consumidor.

El comercio de la ciudad se enfrenta a diferentes retos, entre ellos, la transformación digital y el comercio electrónico son muy relevantes. Pero varios autores, al analizar la experiencia de algunos ejes comerciales de la ciudad de Barcelona, destacan también otros, como la diferenciación para enfocar el establecimiento a un grupo de compradores o la adaptación de otros factores productivos, como el tamaño del negocio o los horarios y los calendarios de atención a la clientela<sup>6</sup>.

Estamos convencidos de que entre la conocida polarización de globalización y digitalización —las dos fuerzas disruptivas del comercio— hay un espacio también intermedio para el comercio “glocal”, que adopta formatos comerciales globales en las realidades del mercado local, impulsados por emprendedores innovadores atentos a los nuevos hábitos de compra y de estilos de vida<sup>7</sup>.

6 Valls, Sureda, Parera, Tarragó (2015) *Clústeres competitivos del comercio minorista unilocalizado*, Docfradis

7 Rovira Lara, A. (2016) *El nostre comerç de cada dia: un sector estratègic que fa ciutat* [http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sec-tor-estrategic-ciutat\\_6\\_478812124.html](http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sec-tor-estrategic-ciutat_6_478812124.html)

Con esta línea estratégica se trata, pues, de poner a disposición del sector del comercio todo el potencial de las políticas de innovación y promoción económica que tiene el Ayuntamiento para mejorar y fortalecer la competitividad y avanzar en el aspecto apuntado.

En esta línea, la cooperación entre la Dirección de Comercio y la Dirección de Servicios a las Empresas de Barcelona Activa ofrece, a partir de este año, los servicios de la Oficina de Atención a las Empresas (OAE) como espacio de referencia y punto de información y asesoramiento para desarrollar y fortalecer el sector del comercio.

Las medidas resultantes de esta cooperación son las siguientes:

14. Ofrecer un servicio integral y transversal de información, asesoramiento, acompañamiento a la financiación empresarial, búsqueda de trabajadores y trabajadoras y mecanismos y acompañamiento en el proceso de transmisión de un comercio o servicio de proximidad. En definitiva, un servicio capaz de potenciar ecosistemas en la ciudad que

favorezcan el surgimiento de proyectos de emprendimiento en general y de emprendimiento social, proyectos que deben ser socialmente eficaces, pero también sostenibles económicamente a lo largo de su ciclo de vida.

15. Incrementar la presencia de los comercios y los servicios de proximidad en los itinerarios formativos del conocido programa de formación "Abierto al futuro". El programa, dirigido a cubrir una oferta formativa amplia, atractiva y ágil para las empresas del sector, cierra el año 2016 con ratios positivas que esperamos mejorar para este año 2017. La propuesta formativa se amplía con unas horas de asesoramiento individual siguiendo unos requisitos previos de formación.
16. Articular fórmulas para facilitar la presencia en las redes de 6.000 comercios de la ciudad. El salto cuantitativo que proponemos para este año 2017 es importante, ya que el pasado mes de diciembre del 2016 había 2.415 comercios con perfil público en la red.

17. Favorecer y garantizar la transformación digital del comercio tradicional hacia un modelo de comercio electrónico. El comercio electrónico está transformando la venta al detalle y tendrá que convertirse en un aliado y en una oportunidad nueva del comercio de proximidad. El Ayuntamiento está trabajando en la definición de la estrategia en relación con las políticas de transformación digital del comercio. Debe ser facilitador e impulsor de una transformación que preserve el modelo de ciudad que queremos, en el que el comercio presencial es fundamental.
18. Impulsar la innovación en el sector con la colaboración de la Fundación Barcelona Centro de Diseño (BCD). Se planea un trabajo para ofrecer al sector comercial un conjunto de iniciativas, jornadas de diseño y *retail*, sobre nuevas tendencias en el comercio minorista, formación y productos en los que la innovación es el hilo conductor de la transformación, el reconocimiento de las mejores iniciativas y la atracción de talento.

19. Seguir dando apoyo a iniciativas de formación especializada o complementaria a la oferta impartida por el Ayuntamiento de Barcelona u otros entes municipales, como Barcelona Activa, mediante la línea de subvenciones de comercio de proximidad y promoción económica de la convocatoria ordinaria de subvenciones.

# 04

## **El tejido comercial en los barrios: un valor que cohesiona, vertebra y enriquece la ciudad**

Barcelona es una ciudad de estructura policéntrica, donde los barrios son elementos fundamentales de la identidad social y cultural del conjunto de la ciudad. La presencia de los mercados y, especialmente, del comercio de proximidad han sido fundamentales en esta construcción que garantiza la calidad de vida de nuestros conciudadanos, la personalidad de nuestra ciudad y su estructura cohesionada. Los barrios son, en definitiva, el primer grado de integración social, y el comercio de proximidad, uno de los instrumentos ejecutores de las relaciones vecinales que se establecen en los barrios.

Como veremos más adelante, la complicidad entre los mercados municipales y su entorno es una pieza importante para promover y reconocer el tejido comercial que da vida a los barrios.

Más allá de las medidas propuestas anteriormente, la Concejalía de Comercio y Mercados trabaja con el sector para construir respuestas y alternativas que permitan fortalecer el comercio en cada territorio. Para

preservar y fomentar el comercio de proximidad hay que trabajar desde los territorios y con los territorios, por lo que proponemos las siguientes medidas:

20. Avanzar en un modelo de referencia con la vertebración de las Áreas de Promoción Económica Urbanas (APEU). Es una fórmula de cooperación que implica a los diferentes empresarios o responsables de actividades económicas de una zona comercial, previamente delimitada, para promover su revitalización y mejorar el atractivo del entorno. Se basa en el acuerdo entre los diferentes agentes económicos presentes en la zona para llevar a cabo un proyecto, durante un tiempo limitado, y la obligación de cofinanciarlo. Ya hemos empezado a trabajar con la voluntad común de las partes para promover una corresponsabilidad en unas zonas delimitadas como experiencias piloto. Nos proponemos desarrollar dos experiencias piloto en la ciudad que promuevan la profesionalización de la gestión de nuestro comercio urbano. Para hacerlo, se está trabajando en dos ámbitos: por una parte, en la construcción de un marco teórico en el

que la fiscalidad es prioritaria en relación con otros aspectos fundamentales para crear el modelo, y, por otra, de forma más concreta, en la propuesta de articular experiencias piloto para iniciar la creación de una APEU. Creemos que es un modelo de gestión en el que una asociación de comerciantes, consolidada en un entorno comercial adecuado, tiene un papel primordial, mucho mayor que el de cualquiera de los otros agentes del territorio.

21. Seguir priorizando y fomentando la mejora del trabajo en el territorio. Un elemento estratégico es desarrollar un modelo territorial de trabajo con los distritos, como conocedores expertos de la realidad y operadores capaces de implementar las políticas municipales. Para atender las inquietudes y necesidades y promover la innovación y las buenas prácticas, se deben planificar y ejecutar las medidas de forma conjunta, con las entidades y los agentes del barrio, pero bajo la guía de los equipos técnicos de los distritos. El apoyo económico y técnico a los distritos para los proyectos que necesitan las diferentes zonas comerciales de los barrios debe se-

guir creciendo. En particular, el trabajo debe seguir centrándose en las zonas de la ciudad en las que se ejecutan obras de larga duración, así como en los barrios de la ciudad con centros o superficies comerciales. En estos casos, se pueden requerir planes de mejora de la competitividad del comercio de manera estable, por lo que esta medida tiene en cuenta diversas casuísticas, y son prioritarias las zonas que presentan, en su conjunto, una renta disponible por debajo de la media de la ciudad.

En esta colaboración ha tomado una relevancia especial la campaña de Navidad descentralizada, elemento sobre el que pivotan, de momento, la mayoría de las propuestas y las colaboraciones. Es un punto de partida para seguir trabajando en proyectos estratégicos, más transformadores. Hacerlo bajo la guía del equipo técnico de los distritos permite, por una parte, trabajar desde una perspectiva estratégica con una óptica más integral y territorial y, por otra, reforzar la coordinación entre área y territorio y empoderar, ante los agentes del sector, el papel del cuerpo técnico del Distrito.

22. Atender preferentemente a los territorios que necesitan fortalecer su tejido sociocomercial y mejorar su atractivo. Es un trabajo conjunto con Barcelona Activa y situado en el marco de desarrollo económico de proximidad de los distritos. Este plan de actuación preferente se define junto con los agentes de territorio y toma formas diversas en función de las necesidades detectadas. Podemos decir que, en general, destacan medidas de visualización y promoción del comercio existente, de mejora de la competitividad y el ahorro económico y de impulso del asociacionismo comercial, la cooperación y la compra conjunta de algunos productos o servicios. Para hacerlo se articulan, de forma coordinada, equipos, programas, proyectos y recursos municipales.
23. Promocionar la mejora de las condiciones físicas del local comercial. Es una iniciativa que, junto con el Instituto de Paisaje Urbano, Ecología Urbana y Barcelona Activa, propone el estudio y la financiación a través de subvenciones, de la mejora de la accesibilidad, la imagen exterior y la implementación de medidas de ahorro energético.

# 05

## El asociacionismo comercial y las APEU, las mejores fórmulas de sumar esfuerzos para multiplicar éxitos<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Empowerment Hub (2015). "Les associacions de comerciants com a promotores socioeconòmiques al territori." *Anàlisi de models europeus*. [http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxius/estudi\\_comerciants\\_2015\\_definitiu\\_0.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxius/estudi_comerciants_2015_definitiu_0.pdf)

Seguramente, uno de los aforismos más repetidos y acertados es que la unión hace la fuerza. El asociacionismo comercial es una herramienta fundamental para definir e implementar, desde el territorio, estrategias que permitan dar respuestas a los retos concretos de cada momento. En el caso de Barcelona, además, asociarse forma parte del talante y la forma de entender cómo se relacionan las entidades entre sí y con los poderes públicos. Barcelona ha sido siempre una ciudad pionera en este sentido, y ahora es el momento de trabajar para garantizar el éxito en las asociaciones de comerciantes, en un momento de cierta crisis del asociacionismo comercial.

La calidad en la gestión y el tipo de actividades de las asociaciones de comerciantes se vuelve fundamental para el desarrollo y el crecimiento del comercio. Lejos de pensarse como estructuras de segundo nivel que se mantienen en un segundo plano y con poca visibilidad, sus actuaciones resultan decisivas para la comunidad, dado el impacto que tienen en el territorio, y estimulan, en última instancia, el consumo de la



población, al mostrar el comercio como un factor de proximidad clave e imprescindible.

Dada la complejidad local y social, las asociaciones no actúan en un marco estable ni homogéneo. En el marco de una sociedad cambiante, es imprescindible su apertura al entorno y su implicación en las nuevas necesidades sociales. Pero para adaptarse con éxito resulta imprescindible el conocimiento de los nuevos paradigmas que avanzan en los ámbitos urbano y comercial, así como el contraste con otras experiencias desarrolladas por toda Europa. A partir de aquí, el Ayuntamiento y asociaciones comerciales pueden fijarse objetivos en relación con el modelo que consideren más adecuado para nuestra ciudad y trabajar para mejorarlo y consolidarlo.

El Ayuntamiento tiene que fomentar el asociacionismo sectorial o territorial, promoviendo zonas y calles comerciales de la ciudad, siempre con la garantía de que estas asociaciones puedan actuar con plena autonomía y sin interferencias externas. Hay que ofrecer

apoyo económico, pero también de tipo logístico y en todas las vertientes de asesoramiento, formación y facilitación de la generación de ideas e innovación. Solo con la unión y la creación de red y de servicios comunes se puede fortalecer la proximidad, el trato con los clientes o la flexibilidad.

Esta línea de trabajo consiste, pues, en potenciar las asociaciones de comerciantes y la economía local. Hay que hacer visible el reconocimiento social y económico del asociacionismo y acompañarlo en el proceso de transformación que el siglo XXI requiere.

En este ámbito, se proponen las siguientes medidas:

24. Formalizar un marco de fomento, apoyo y ayuda al asociacionismo, a través de las modalidades del programa de subvenciones vinculado a la capacidad de gestión y dirección, de compromiso y apuesta por la calidad y la excelencia sus servicios, mejorando el funcionamiento de los órganos de gobierno. Las modalidades de promoción y de for-

talecimiento de las estructuras, así como la de formación y sostenibilidad, estarán gestionadas por las asociaciones como prescriptoras de la modernización y la mejora de la competitividad de sus asociados. Además, cabe destacar la promoción de la cooperación interasociativa y la creación de proyectos conjuntos con otros sectores estratégicos de la ciudad, como la cultura o el turismo.

25. Acompañar la transformación del modelo asociativo, teniendo en cuenta que<sup>9</sup>:

- las asociaciones de comerciantes son y deben ser agentes de desarrollo social y económico del territorio, corresponsables de ser un elemento revitalizador del tejido y de la vida del barrio. Más allá de mejorar la competitividad y la promoción de sus asociados, tienen una responsabilidad

social que las hace prescriptoras de integración e innovación, promotoras de las relaciones sociales y participantes en las dinámicas comunitarias, de la siguiente manera:

- Profesionalizando de forma gerencial a las personas que tienen la responsabilidad de dirigir y dinamizar la entidad. Es fundamental que las entidades del sector se replanteen qué función deben asumir ante los retos de presente y de futuro. Es necesario un planteamiento estratégico que ayude a la transformación digital de los asociados, atraiga talento joven e innove.
- Ayudando a crear una cartera de servicios que ofrezca recursos para los valores clásicos, que son el núcleo del comercio barcelonés, e incorporando los nuevos requisitos para alcanzar los objetivos planteados: proximidad, confianza, innovación, ética, transparencia, cooperación, excelencia, orientación a los resultados y la calidad, evaluación y estabilidad.

9 Empowerment Hub (2015). "Les associacions de comerciants com a promotores socioeconòmiques al territori. Anàlisi de models europeus". [http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxiu/estudi\\_comerciants\\_2015\\_definitiu\\_0.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxiu/estudi_comerciants_2015_definitiu_0.pdf)

- Potenciando la imagen y el concepto de las asociaciones comerciales como marca propia y del territorio, a partir de su nivel de calidad interna y externa. El reto es que las entidades hagan un proceso de reflexión interna y, al mismo tiempo, aumentar el reconocimiento social.
- Consiguiendo centralidad en los nuevos escenarios urbanos y comerciales, a partir de la incorporación de nuevos liderazgos y nuevas formas de gobernanza que acerquen las asociaciones a los establecimientos comerciales y las integren en el territorio.
- Participando en redes de colaboración locales, nacionales e internacionales en el sentido de trabajar de forma colaborativa, generar redes y crear sinergias dentro del tejido asociativo y con otros agentes sociales. Las tecnologías de la comunicación ofrecen la posibilidad de que estas conexiones no solo sean locales, sino que trasciendan el espacio "natural" del tejido asociativo

y consigan una internacionalización que puede ser muy beneficiosa para ellas.

Se prevé, en esta línea, el despliegue de un programa con la doble vertiente de la formación y el acompañamiento en un proceso de reflexión dentro de la asociación. Se trata de la evolución del programa formativo de apoyo al tejido asociativo, dirigido a dinamizadores profesionales y a los miembros de las juntas de las asociaciones. En el nuevo formato del programa "Red asociativa en crecimiento", se ofrece un programa formativo y de *benchmarking* para profesionales y gestores de las asociaciones y, de manera complementaria, un acompañamiento para posibilitar que cada asociación defina sus ejes estratégicos y conozca otras experiencias y dinámicas asociativas que mejoren su trabajo cotidiano. Este programa está organizado y coordinado entre la Dirección del Servicio de Comercio y la Dirección de Servicios a las Empresas de Barcelona Activa.

26. Crear un banco de buenas prácticas de experiencias nacionales e internacionales de entidades del sector que promueven proyectos o fórmulas de gestión innovadoras. En esta línea, se desarrollará un espacio informativo y de intercambio de las diferentes iniciativas y buenas prácticas que se están llevando a cabo en los barrios, capaz de extrapolar y ejemplificar qué y cómo se hace y los resultados conseguidos para ponerlo al servicio de las diferentes entidades. Un espacio en el que se puedan buscar socios para llevar a cabo proyectos que individualmente las asociaciones no podrían asumir.
27. Desarrollar, junto con el sector, campañas de promoción de las ventajas del asociacionismo comercial, que ayuden a mejorar su carta de servicios y a hacer difusión y captar nuevos empresarios.

# 06

## El turismo y la cultura, dos oportunidades para el comercio de proximidad

El turismo y la cultura también son sectores con un gran peso en la actividad económica de nuestra ciudad. Ambos tienen una gran incidencia en el consumo del comercio de proximidad.

La singularidad de nuestro patrimonio comercial, la calidad, la innovación y la diversificación del tejido comercial y la inestimable oferta cultural de pequeño y gran formato hacen de la ciudad un destino con muchos atractivos para la multiplicidad de perfiles de visitantes y turistas nacionales o internacionales. Los visitantes que llegan a la ciudad buscan y valoran experiencias vinculadas a la cultura, los negocios, la gastronomía, las compras, etcétera, y son una gran oportunidad para fortalecer el comercio de proximidad.

El sector cultural de Barcelona tiene una riqueza y una variedad de oferta de primer nivel. Librerías, galerías de arte, anticuarios, salas de teatro, salas de música en vivo, espacios de creación, centros de diseño, espacios de desarrollo de TIC, acontecimientos periódicos o efímeros, tanto culturales como comerciales, generan

actividad económica y se vuelven, al mismo tiempo, verdaderos centros culturales de proximidad.<sup>10</sup>

Generar sinergias entre los tres sectores, junto con la restauración y la hostelería, permite pensar en nuevas propuestas que proporcionan experiencias que confieren una alta calidad para disfrutar de la ciudad. El comercio de proximidad debe ser uno de los elementos primordiales de esta experiencia, ya que atrae una parte importante del gasto asociado al resto de sectores mencionados anteriormente. Cooperar con el Consorcio de Turismo para articular las fórmulas de promoción del comercio y estudiar cómo capitalizar los beneficios en toda la ciudad es un hecho obligado.

En este sentido, proponemos las siguientes medidas, algunas de las cuales se recogen en el Plan estratégico de turismo 2020.

---

<sup>10</sup> Medida de gobierno: Plan de apoyo al comercio cultural de proximidad 2013

28. Diseñar estrategias para aprovechar y promover la afluencia de visitantes con el objetivo de revitalizar el amplio y diverso tejido comercial y de restauración del conjunto de la ciudad, pero especialmente generar atractivo en las zonas comerciales menos céntricas con propuestas de valor, ya sean culturales, gastronómicas, DIY (do it yourself, "hazlo tú mismo"), artesanías, que mejoren la experiencia de compra, etcétera.
29. Reflexionar e iniciar las actuaciones necesarias para que el comercio y los servicios de proximidad, así como las empresas pequeñas de productos culturales y turísticos, se conviertan en proveedores de los restaurantes, los hoteles y los operadores turísticos.
30. Descentralizar propuestas culturales de ciudad en los barrios y los ejes comerciales menos céntricos, promoviendo no solo el flujo de gente, sino también el reconocimiento y el valor de las zonas con menos oportunidades de disfrutar de productos culturales de gran calidad.

31. Emprender iniciativas periódicas (bienales o trienales) que potencien la relación y el reconocimiento por parte de la ciudadanía de la sinergia entre sectores. Estas iniciativas deben cumplir dos condiciones: generar un relato de ciudad perdurable más allá de las ejecuciones concretas de las actividades y transformar la visión de la ciudadanía destacando el rol de cohesión, servicio y mejora de la calidad de vida que juega el comercio de proximidad en nuestra ciudad y la importancia y la responsabilidad que supone el acto de compra. Este año colaboraremos en el desarrollo del proyecto “El año del comercio y la cultura”, a propuesta de la Fundación Barcelona Comercio.
32. Crear actividades culturales vinculadas al comercio desde la perspectiva territorial o temática. Se pueden descentralizar acciones en los diferentes barrios de la ciudad, que deberían pensarse desde la coherencia de la creación de marca o identidad que se propone en la línea estratégica 8, o bien temáticas del conjunto de la ciudad, vincular iniciativas culturales consolidadas al comercio, como, por ejemplo, el ciclo de novela histórica con el comercio emblemático de la ciudad, años temáticos de autores vinculados a los barrios, el año “Brossa” y el distrito de Horta, la semana de la poesía vinculada a representaciones gráficas en persianas de los comercios, calles con nombres de poetas, etcétera.
33. Impulsar que las asociaciones comerciales sean verdaderas prescriptoras y dinamizadoras de iniciativas relacionadas con la promoción de la cultura y el turismo sostenible. Progresivamente, las asociaciones de comerciantes más innovadoras y vinculadas a las realidades, conscientes de las amenazas que suponen los cambios de hábitos y la implantación de otros formatos de consumo, han iniciado estrategias para fortalecerse y convertir en oportunidad la generación de complicidades y sinergias con el vecindario, agentes, proveedores y administraciones.

Tenemos una fórmula probada en la zona de Creu Coberta. La asociación comercial se ha convertido en un agente dinamizador social y comercial en su territorio de implantación, y combina iniciativas que, sustentadas en valores como la convivencia, la solidaridad, la diversidad, la igualdad de oportunidades y otros, fomentan la cultura y el turismo responsable con proyectos que pueden adquirir dimensión de ciudad.

de Creu Coberta, las iniciativas conjuntas entre bibliotecas y diversas asociaciones de comerciantes, etcétera.

34. Hacer emerger actividades culturales o turísticas promovidas por asociaciones o comercios, como las intervenciones artísticas sobre las persianas del comercio de una zona que ha llevado a cabo el Eje Sants-Les Corts, la experiencia de interculturalidad de la iniciativa "Poemes que ens apropen", que han realizado varias asociaciones de Barcelona (Fort Pienc, Sant Antoni, Creu Coberta, Sant Pau-Gaudí) o la campaña "A l'abril cada paraula val per mil", una iniciativa del Consorcio para la Normalización Lingüística, la feria de las artes escénicas del Fort Pienc, el arte urbano del Meeting Point



# 07

## Los mercados de Barcelona, buenos aliados del comercio de proximidad en los barrios

No se puede hablar de comercio de proximidad o valorar el comercio de Barcelona sin hacer referencia a estos espacios de compra y, al mismo tiempo, de cohesión social que son los mercados municipales; los 43 mercados municipales que son conocidos y reconocidos por todo el mundo y que representan el fruto de una de las políticas de más éxito de las últimas décadas del Ayuntamiento de Barcelona en colaboración con los comerciantes privados.

Con toda seguridad, habrá que mejorar algunos parámetros que han surgido como consecuencia de la historia de éxito de mercados de nuestra ciudad. Nuevas tendencias en su diseño, infraestructura y gestión, la intensificación del papel de los mercados como preservadores de la cultura alimentaria y estimuladores de la innovación en materia de alimentos; cómo controlar la rentabilidad de estos equipamientos mediante nuevas formas de colaboración público-privada y de autogestión; cómo preservar los efectos catalizadores de los mercados como espacios públicos y frecuentados por la comunidad, entre otros.

Los mercados son una herramienta fundamental para mejorar el atractivo comercial de proximidad en nuestra ciudad, que se tiene que seguir potenciando. Hablamos de los mercados en el sentido más amplio, como espacios en los que no solamente se compra, sino que se convive. Son unos espacios con un potencial y un valor social y comunitario enorme, que contribuyen a la vitalidad de cada uno de los barrios donde están implantados y que, por lo tanto, obligan a una interacción constante y fluida con el comercio de proximidad. Mercados y tiendas de proximidad dotan de centralidad a los barrios, generan interacción social en el ámbito vecinal y aportan actividad al espacio público.

Esta centralidad de los mercados todavía va más allá: el concepto de mercado municipal está íntimamente ligado al modelo de ciudad compacta que es Barcelona. Es en este contexto en el que los mercados desempeñan un papel fundamental en la construcción de la ciudad y su organización social, económica y urbana. Los mercados ejercen un papel relevante en

la definición del modelo de la ciudad. En Barcelona — que ha basado su modelo comercial en el comercio de proximidad— los mercados se integran con una clara vocación de servicio a los ciudadanos, especialmente en el entorno inmediato, ya que ejercen una clara función vertebradora en el territorio.

Cómo podemos aprovechar esta sinergia e impulsar el potencial de los mercados para hacer frente a algunos de nuestros retos sociales —como las desigualdades en la salud, el cambio demográfico, el desempleo, la inclusión social o la gentrificación— es el debate que hay que promover en los ámbitos territorial y social. Implica analizar todas las oportunidades y las amenazas, los puntos fuertes y los puntos débiles del propio Plan estratégico de mercados de Barcelona 2015-2025, para avanzar con la debida diligencia en el rol de líderes que ostentan con respecto a un modelo de comercio innovador, sostenible, vertebrador de la ciudad y cohesionador —e integrador— de la sociedad.

Para hacerlo posible, se proponen las siguientes medidas:

35. Consolidar el mercado como lugar central del barrio, definiendo estrategias para cada tipo de mercado, posicionando el mercado como lugar de generación de vivencias y experiencias únicas con la doble vertiente comercial y social, aportando a los consumidores un valor añadido y una experiencia de compra diferenciadoras de la oferta restante.
36. Mantener la transformación de los barrios mediante la renovación de los mercados: actualizando los procesos de remodelación, diseñando espacios dentro y fuera del mercado para uso cívico y social e incorporando el concepto de sostenibilidad (de autosuficiencia energética, gestión de residuos, etcétera). En este mandato, finalizará la ambiciosa remodelación del Mercado de Sant Antoni, y se han iniciado los procesos de los mercados de Bon Pastor, Vall d'Hebron, Sant Andreu y Abaceria. Además, se estudiarán futuras reformas y otras actuaciones

de gran relevancia para mantener la competitividad de estos equipamientos.

37. Reforzar el compromiso de los comerciantes con el mercado y la red: a partir de la construcción y la difusión de un discurso común entre los diversos mercados de la ciudad y entre los mercados y el comercio de proximidad, con la revisión de normativas innovadoras que den respuesta a las nuevas demandas de los consumidores y los marchantes.
38. El mercado es una pieza clave en el desarrollo económico y en la creación de empleo en cada barrio. Así, en esta línea, nos esforzaremos en mantener la orientación de nuestros mercados hacia un consumidor responsable, en diseñar un plan de formación continuada para los comerciantes enfocado al éxito del relevo generacional, y, finalmente, otorgaremos un peso específico a la innovación no solo en relación con el modelo de gestión público-privado para el desarrollo de los mercados, sino, muy especialmente, en relación con el mode-

lo de gestión profesionalizada de las asociaciones de comerciantes para que se conviertan en referentes en red.

39. Los mercados son sinónimo de valores asociados a la sostenibilidad social, medioambiental y cultural. En este sentido, pretendemos establecer el mercado como la mejor opción para comprar el producto de proximidad y como una fuente de difusión del patrimonio agroalimentario catalán; posicionar el mercado como lugar para la formación de hábitos de alimentación saludable, gastronómica y de seguridad alimentaria; asegurar la sostenibilidad económica y ambiental de los equipamientos de los mercados en la línea de los últimos años, y, finalmente, potenciar el mercado como valedero de la sostenibilidad social del barrio a través de medidas o programas de impulso de la responsabilidad social corporativa.

# 08

## Una buena gestión y evaluación de la estrategia, la clave para seguir mejorando

A lo largo de este documento se ha hecho mención de las transformaciones continuas del comercio urbano y las nuevas tendencias que lo reconfiguran a gran velocidad: el surgimiento de oferta muy especializada en áreas muy reducidas, la segmentación del comercio por coste o perfil de consumidor, el comercio electrónico, salas de exposiciones, tiendas emergentes, los nuevos formatos de conveniencia ligados a dinámicas sociales y de diversidad cultural, o los perfiles y formatos hiperespecializados por intereses y preferencias — consumo ecológico, celíacos, halal, cajero, LGTBI, tallas especiales, tribus urbanas, etcétera—. Se hace difícil imaginar cómo diseñar, en esta complejidad extrema, políticas que puedan conducir, preservar y acompañar nuestro comercio en este proceso de cambio e innovación.

Parece claro que estas tendencias requieren atención, reflexión y acción. Por eso planteamos el desarrollo del Observatorio Barcelona Comercio, que será una de las medidas que concretará esta línea. Barcelona, con esta herramienta, podrá ejercer también un liderazgo activo en temas de comercio, de la misma manera que

la ciudad ya es reconocida a nivel mundial en muchos otros ámbitos.

Todo lo que aquí se ha propuesto no se puede gestionar de forma aislada y desde el convencimiento de que solamente el Ayuntamiento puede llevar a cabo todas y cada una de estas medidas. Estos nuevos modelos de negocio y comerciales, esta necesidad de adaptar las asociaciones de profesionales del sector para dar respuesta a los requerimientos de una sociedad en cambio constante, globalizada y tecnologizada o, sencillamente y no menos complejo, la necesidad de modernizar los sistemas urbanos comerciales para adaptarlos a otras formas de gestión como las APEU, comportan una flexibilidad operativa, sin ningún tipo de duda. El comercio no lo hace el Ayuntamiento; el comercio se hace en las calles y en entornos, a menudo, complejos. Por ello, desde Comercio de Barcelona se trabaja y se seguirá trabajando, junto con todos los otros agentes públicos y privados que participan en un distrito, un barrio o una vía comercial. Como se decía al inicio, aquí el “más era más”. Necesitamos, pues, alianzas de cooperación cómplices con la proximidad

de estos espacios y que sean capaces de definir y desarrollar las identidades de cada territorio de manera planificada y consensuada, por lo que el objetivo es también hacer un esfuerzo importante para mejorar los instrumentos de planificación y gestión.

Se plantean, pues, un conjunto de medidas que aporten elementos para una planificación y evaluación de las estrategias económicas y territoriales:

40. Crear el observatorio del comercio de Barcelona, que también contemplará datos relevantes sobre mercados municipales y sobre el sector de la restauración. Este observatorio tendrá como objetivo dar apoyo a la ciudadanía, a los comerciantes y al Ayuntamiento en la consecución de tres objetivos y ámbitos principales: a) poder analizar constantemente estas tendencias, conocer movimientos y nuevas fórmulas interesantes, innovaciones, no tan solo de ámbito local, sino en la lógica global en la que la ciudad está inmersa en la mayoría de ámbitos; b) tener elementos y conocimiento de calidad para conseguir un doble propósito, por una parte, que las

instituciones tengan la mejor información para aumentar la toma de decisiones y, por otra, para que se pueda abordar el diseño de políticas nuevas que permitan seguir mejorando la oferta comercial y la satisfacción de las necesidades de la ciudadanía, y c) poder ofrecer a todos los agentes implicados en el comercio —comerciantes, consumidores, otros sectores económicos relacionados, ciudadanía— herramientas que les permitan, también en el ámbito individual, conocer la realidad y dar apoyo al cambio. En el marco de este observatorio se seguirán haciendo las encuestas anuales del sector comercial y de la restauración, el Ómnibus, la observación de apertura en domingo y los estudios cuatrienales de hábitos de compra y zonas de atractivo comercial.

41. Sistematizar la actualización continua y la puesta en valor de una base de datos de comercios, mediante el desarrollo de un sistema de información que integre diferentes fuentes de información, la aplicación de un modelo distribuido de gestión y la elaboración de productos, servicios y herramientas para el empoderamiento del tejido comercial.

42. Establecer mecanismos de planificación estratégica capaces de definir identidades comerciales en diferentes barrios o áreas comerciales de la ciudad. Trabajaremos para impulsar identidades comerciales buscando las oportunidades de crear nuevas imágenes de marca que ayuden a promocionar el territorio sobre la base de los polos de atracción existentes —equipamientos culturales, etcétera—. En este sentido, el partenariado y el trabajo colaborativo son la fórmula de trabajo.

43. Crear la identidad comercial de un barrio no es contradictorio con la diversificación comercial de la ciudad. Se trata de ofrecer una amplia oferta comercial para fomentar y poner en valor los territorios. En este sentido, capitalizaremos y esponjaremos las actividades de promoción y dinamización comercial por toda la ciudad. En esta línea, proponemos implementar proyectos que generen sinergias entre sectores estratégicos de la ciudad, tal como se ha descrito en la línea 6 con otros sectores y, especialmente, con el sector de la restauración.

Esta medida de gobierno consta de 8 líneas estratégicas y 43 medidas que quieren responder a los retos que ha planteado el sector comercial. Se ha trabajado en los últimos meses con los equipos técnicos de la Dirección de Comercio y de los territorios. Enviamos un agradecimiento muy sincero a todas las personas que han participado en la elaboración de este documento y que lo han hecho posible.



# Medidas y acciones

EL  
COMERCIO  
HACE CIUDAD

# LÍNEA ESTRATÉGICA 1

## UNA GOBERNANZA DEL COMERCIO BASADA EN LA CONFIANZA Y LA CORRESPONSABILIDAD DEL SECTOR

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>01</b> <b>Reformular el órgano de participación del sector a partir de la reforma estatutaria del Consejo Ciudad y Comercio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacción de nuevas normas reguladoras del Consejo Ciudad y Comercio en el marco general de las normas actuales de participación del Ayuntamiento.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de las diversas fórmulas participativas que tienen los distritos en relación con el sector comercial (mesas, Consejo de Promoción Económica, Consejo de Comercio, etcétera) y de sus funciones.</li> </ul>			
<b>02</b> <b>Impulsar la relación entre los espacios de participación y de promoción económica de los distritos de la ciudad y el Consejo Ciudad y Comercio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e implementación del modelo de relación y coordinación con los distritos.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 1

## UNA GOBERNANZA DEL COMERCIO BASADA EN LA CONFIANZA Y LA CORRESPONSABILIDAD DEL SECTOR

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>03</b> <b>Impulsar grupos de trabajo de personas expertas en materias consideradas clave en opinión del sector.</b>	• Creación de un grupo de trabajo para debatir sobre las APEU y hacer el seguimiento de su constitución.			
	• Creación de un grupo de trabajo para estudiar la posible protección de los establecimientos emblemáticos y hacer un informe sobre los posibles escenarios de actuación.			
	• Creación de un grupo de trabajo sobre innovación tecnológica en el comercio de la ciudad que ayude a definir la estrategia de transformación digital y haga un seguimiento de su aplicación.			
<b>04</b> <b>Generar redes de trabajo, colaboración y debate con entidades académicas y personas expertas sobre los aspectos que determinan la promoción y el mantenimiento del modelo de comercio de proximidad que caracteriza a la ciudad.</b>	• Elaboración de un mapa de interlocutores que responda a la transversalidad del mundo del comercio con carácter consultivo y propositivo.			
	• Promoción de jornadas de trabajo y debate de los temas más relevantes: APEU, estrategia de transformación digital, sistemas de información de la actividad económica de la ciudad, etcétera.			

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2

### EL COMERCIO DE PROXIMIDAD DE BARCELONA, EL MODELO QUE HAY QUE PRESERVAR Y FORTALECER

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>05</b> <b>Promocionar y concienciar sobre la importancia del consumo y el comercio de proximidad competitivo, responsable y sostenible, y la cooperación empresarial en el comercio local.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campañas de comunicación y medios, junto con los mercados municipales, para promover la compra de proximidad y difundir los valores de nuestro modelo comercial.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientación de las modalidades de subvención a la mejora de la competitividad del comercio asociado y análisis del posible rediseño para hacerlas más específicas.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asesoramiento y asistencia técnica y normativa entre la Dirección de Servicios de Comercio y los distritos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo económico a los proyectos de dinamización comercial que presentan las entidades del sector (convenios para actividades específicas).</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de campañas de reconocimiento social de la función del comercio de proximidad: planes de comunicación específicos según las campañas (sostenibilidad, consumo responsable, empleo de personas en riesgo de exclusión, cultura, turismo, etcétera).</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la ampliación del proyecto educativo "El comercio y las escuelas".</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuación de proyectos de implicación en la construcción de la convivencia entre vecindad y comercio, como los proyectos Radares y Caminos escolares o la tarjeta solidaria.</li> </ul>			

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2

### EL COMERCIO DE PROXIMIDAD DE BARCELONA, EL MODELO QUE HAY QUE PRESERVAR Y FORTALECER

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>→05</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a jornadas y formación sobre modernización ecológica del comercio y el consumo responsable.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realización de talleres sobre consumo y publicidad en las escuelas. Educación de público infantil y juvenil.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la modalidad de subvenciones "Proyectos de mejora de la sostenibilidad en el comercio".</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoción de la adhesión al programa Comercio + Sostenible.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de los comercios que se presentan a la modalidad de sostenibilidad ambiental y social del Premio Comercio de Barcelona.</li> </ul>			
<b>06</b> <b>Reforzar el atractivo de las zonas con menos ocupación comercial a partir de un plan de impulso para la ocupación de locales vacíos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un sistema de identificación, características y mapeo de locales vacíos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con las iniciativas sobre ocupación de locales vacíos que se están planteando desde diversos departamentos: Patronato de la Vivienda, distritos, Urbanismo, Fomento de Ciudad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de un plan de gestión de locales vacíos en el marco del Plan de desarrollo económico de proximidad de Ciutat Vella y realización de una prueba piloto.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 2

## EL COMERCIO DE PROXIMIDAD DE BARCELONA, EL MODELO QUE HAY QUE PRESERVAR Y FORTALECER

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>→06</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio y análisis de iniciativas vinculadas a la promoción de la actividad en locales vacíos en otras ciudades.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño e implementación de un servicio de atención a los y las profesionales del comercio que asesore y facilite la gestión en temas relacionados con el alquiler y el mobbing inmobiliario.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio de gestión de locales vacíos que cumplen condiciones para albergar actividad económica, a partir de pruebas piloto.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de posibles medidas para incentivar el desplazamiento de actividades económicas de primeras plantas a plantas bajas, en aquellas zonas que lo necesiten.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta en marcha de actividades mixtas con otros sectores estratégicos (turismo, restauración y cultura) para mejorar la oferta y el atractivo de zonas con peor salud comercial.</li> </ul>			
<b>07</b> <b>Promocionar y proteger el patrimonio comercial emblemático.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del grupo de trabajo de personas expertas para avanzar en la protección normativa de los comercios emblemáticos, y valoración de la aplicabilidad de sus conclusiones.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación del asesoramiento de la Oficina de Atención a las Empresas de Barcelona Activa.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 2

## EL COMERCIO DE PROXIMIDAD DE BARCELONA, EL MODELO QUE HAY QUE PRESERVAR Y FORTALECER

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>→07</b>	• Difusión y promoción de los comercios emblemáticos con acciones comunicativas y actividades educativas y culturales.			
	• Inclusión de los establecimientos emblemáticos en las iniciativas y acciones promocionales de los territorios.			
	• Continuación y mejora de las subvenciones al impuesto sobre bienes inmuebles (IBI) y al impuesto sobre construcciones, instalaciones y obras (ICIO).			
	• Promoción con el Consorcio de Turismo de rutas para el conocimiento de nuestro patrimonio comercial.			
<b>08</b> <b>Incorporar, a las estructuras asociativas, un comercio de barrio culturalmente diverso.</b>	• Guías informativas comerciales, de derechos y deberes, de beneficios del asociacionismo.			
	• Apoyo a comerciantes con dificultades culturales y lingüísticas para acceder a los recursos de apoyo al comercio de la ciudad.			
	• Acciones para facilitar la incorporación del comercio diverso en las estructuras asociativas de los distritos.			
	• Realización de cápsulas de interculturalidad para las asociaciones de comerciantes para iniciar la mediación con los profesionales de las asociaciones.			
	• Elaboración conjunta con la Agencia de Salud Pública de Barcelona (ASPB) y la Agencia de Salud Pública de la Generalitat (ASPCAT) de materiales para formar en aspectos de seguridad alimentaria.			

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2

### EL COMERCIO DE PROXIMIDAD DE BARCELONA, EL MODELO QUE HAY QUE PRESERVAR Y FORTALECER

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>09</b> <b>Garantizar un marco jurídico que dé seguridad y se ajuste a la realidad cotidiana.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un grupo de trabajo para revisar la normativa de establecimientos alimentarios, la ocupación de la vía pública, etcétera.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de la instrucción sobre ferias y mercados puntuales en el espacio público, para darle curso.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión y adaptación del Plan especial de equipamiento comercial alimentario de Barcelona (PECAB) y del Plan especial de equipamiento comercial y los usos no alimentarios de Barcelona (PECNAB) y de otras herramientas de planeamiento urbanístico para definir el modelo de comercio de la ciudad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la propuesta de ordenanza de regulación de venta no sedentaria y mercado de marchantes.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptación de la normativa de licencias de actividad a las nuevas realidades comerciales.</li> </ul>			
<b>10</b> <b>Trabajar para garantizar el cumplimiento de la legalidad vigente en relación con la venta no sedentaria ilegal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación con todos los agentes municipales, otras administraciones y representantes del sector del comercio en la lucha contra la venta ilegal.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas de comunicación, información y concienciación de la ciudadanía sobre los efectos de la venta ilegal.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de medidas que incidan en la "última milla" de distribución, con el fin de ver cómo se puede evitar la competencia desleal con respecto al comercio de proximidad.</li> </ul>			



## LÍNEA ESTRATÉGICA 2

### EL COMERCIO DE PROXIMIDAD DE BARCELONA, EL MODELO QUE HAY QUE PRESERVAR Y FORTALECER

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>11</b> <b>Impulsar actuaciones per minimitzar l'impacte en el comerç de les incidències provocades per aldarulls o actes vandàlics a l'espai públic.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación, en su caso, entre los protocolos de actuación de los agentes implicados de la ciudad (Mossos d'Esquadra, Guardia Urbana, servicios de limpieza, etcétera) para aplicar medidas preventivas o paliativas derivadas de los efectos de posibles disturbios en el espacio público.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de medidas de normalización, mejora del espacio público, restablecimiento del mobiliario público estropeado y definición de un plan de promoción orientado a aquello que se estime necesario y útil para volver a la normalidad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición y acuerdo con el sector de un plan de actuación o de otras actuaciones que tengan como objetivo reactivar el dinamismo comercial del barrio afectado. Será necesario hacer una valoración presupuestaria y definir cómo se gestionará.</li> </ul>			
<b>12</b> <b>Hacer campañas estacionales de promoción de la compra de proximidad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración conjunta con el sector de campañas estacionales, especialmente la de Navidad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alumbrado de Navidad.</li> </ul>			
<b>13</b> <b>Dar prestigio al Premio Comercio de Barcelona generando productos de valor para las propuestas ganadoras.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Premios para las propuestas ganadoras en temas de asesoramiento, máquetin y difusión.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Publicación y mapa de los comercios premiados y de las categorías. Ruta de los establecimientos comerciales premiados.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 3

## COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL: LA PIEDRA ANGULAR DE LA MODERNIZACIÓN DE NUESTRO COMERCIO

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>14</b> <b>Ofrecer un servicio integral y transversal de información, asesoramiento y acompañamiento para la mejora de la competitividad del sector.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de un catálogo actualizado de servicios y programas de la Oficina de Atención a las Empresas (OAE) adaptado a las necesidades del sector del comercio.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositivos permanentes y personalizados dirigidos a mejorar los proyectos de los y las profesionales del comercio, como asesoramiento y financiación empresarial, transmisión empresarial, internacionalización, información y trámites municipales o búsqueda de trabajadores.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de la colaboración con el sector para fomentar la mejora de la calidad formativa de los diversos oficios que lo conforman.</li> </ul>			
<b>15</b> <b>Mejorar el programa formativo individual y adaptar las especificidades del territorio o de los sectores comerciales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevo formato del programa "Abierto al futuro" con formación a grupos y asesoramiento individual en el seno del negocio.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusión del programa "Red comercial en crecimiento", a través de las entidades comerciales y del uso de redes sociales y otros medios para incrementar el número de participantes.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subvención a las asociaciones comerciales para realizar formación complementaria a aquella que se ofrece desde el ámbito público.</li> </ul>			

## LÍNEA ESTRATÉGICA 3

### COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL: LA PIEDRA ANGULAR DE LA MODERNIZACIÓN DE NUESTRO COMERCIO

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>16</b> <b>Ofrecer herramientas para la innovación y la competitividad digital a los comercios y las asociaciones comerciales.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones de posicionamiento del comercio en internet a través de proyectos como “Comercio en la red”, con la presencia de 6.000 comercios en Google My Business.</li> </ul>			
<b>17</b> <b>Favorecer y garantizar las nuevas tecnologías en el comercio de proximidad tradicional, promoviendo la fusión de modelos mixtos de los comercios en línea y fuera de línea.</b>  <b>Definir la estrategia y el posicionamiento municipal en relación con las políticas de digitalización comercial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinación y unificación de la puesta en marcha de la creación de los webs de comercio en los distritos junto con el Departamento de Internet y los distritos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de la visibilización de la oferta comercial de la ciudad mediante herramientas, redes y espacios municipales en internet y facilitación de una estructura que ordene la información de la ciudad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenación de las iniciativas de las asociaciones comerciales de la ciudad en relación con sus productos y funcionalidades con respecto al papel del Ayuntamiento en este nuevo espacio.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio e inicio de la puesta en marcha de propuestas compatibles en diversas prestaciones básicas y complejas que respondan a las necesidades que detecta el sector —directorío, tarjeta de fidelización o plataforma de comercio electrónico—.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 3

## COMPETITIVIDAD, INNOVACIÓN Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL: LA PIEDRA ANGULAR DE LA MODERNIZACIÓN DE NUESTRO COMERCIO

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
→17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concretar y aplicar las iniciativas necesarias para garantizar la transición hacia el formato de presencia en línea y fuera de línea del comercio de proximidad y los mercados.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difusión y relevancia, por diferentes medios y ámbitos, a iniciativas comerciales de transformación digital.</li> </ul>			
18 <b>Impulsar la innovación como herramienta de transformación del modelo comercial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de iniciativas de innovación, en colaboración con el sector y con la participación de la Fundación Barcelona Centro de Diseño y otros centros de innovación.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso de jornadas de diseño y retail sobre nuevas tendencias en el comercio minorista.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de acciones de reconocimiento de las mejores iniciativas que fomenten la innovación.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de fórmulas para establecer el mentoring entre comercios del mismo sector con el objetivo de ayudar a la mejora competitiva.</li> </ul>			
19 <b>Subvencionar iniciativas de formación especializada o complementaria a la oferta impartida por el Ayuntamiento.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo a iniciativas de formación especializada o complementaria a la oferta impartida por el Ayuntamiento de Barcelona u otros entes municipales como Barcelona Activa, a través de la línea de subvenciones de comercio de proximidad y promoción económica de la convocatoria ordinaria de subvenciones.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 4

## EL TEJIDO COMERCIAL EN LOS BARRIOS: UN VALOR QUE COHESIONA, VERTEBRA Y ENRIQUECE LA CIUDAD

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>20</b> <b>Crear en la ciudad dos experiencias piloto de gestión del modelo de APEU</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del grupo de trabajo de expertos sobre cómo implantar las APEU y análisis de fórmulas necesarias para solidarizar los gastos de gestión en el espacio público.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del grupo para trabajar la concreción y la implantación progresiva de las pruebas piloto.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicación de las fases para la constitución de las APEU.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de acciones de formación, debate y difusión del modelo para generar consenso en el sector.</li> </ul>			
<b>21</b> <b>Descentralizar las políticas de comercio en el territorio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de planes de acción y dinamización comercial de los distritos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyo a la dinamización sociocomercial en los barrios y en los mercados a través de planes de empleo municipal y otros recursos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralización de la campaña de Navidad.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 4

## EL TEJIDO COMERCIAL EN LOS BARRIOS: UN VALOR QUE COHESIONA, VERTEBRA Y ENRIQUECE LA CIUDAD

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>22</b> <b>Elaborar, junto con Barcelona Activa, planes de actuación específicos para los territorios que necesitan fortalecer su tejido sociocomercial y mejorar su atractivo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis de la densidad comercial y diagnóstico de potencialidades en los barrios con peor salud comercial.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición de zonas prioritarias de actuación.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo y coordinación de las iniciativas de comercio previstas en los planes de desarrollo económico del distrito.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definición, junto con los distritos, del paquete de medidas paliativas y dinamizadoras y soporte técnico y apoyo económico.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecimiento de acciones conjuntas entre diversas direcciones municipales y las entidades comerciales, culturales o sociales de los territorios.</li> </ul>			
<b>23</b> <b>Mejorar las condiciones de los locales comerciales haciéndolos más ecológicos y accesibles.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio y diagnóstico de la accesibilidad, la imagen exterior y la eficiencia energética de determinadas zonas comerciales.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subvención de las actuaciones para mejorar los aspectos mencionados anteriormente.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba piloto en el barrio de Trinitat Nova de mejora de la eficiencia energética, la imagen exterior y la accesibilidad en establecimientos comerciales, con posibilidad de reproducirla en otros barrios de la ciudad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prueba piloto de mejora de la accesibilidad en el distrito de Sants.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 5

## EL ASOCIACIONISMO COMERCIAL Y LAS APEU: LAS MEJORES FÓRMULAS DE SUMAR ESFUERZOS PARA MULTIPLICAR ÉXITOS

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>24</b> <b>Formalizar un nuevo marco económico de fomento, apoyo y ayuda al asociacionismo.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Revisión de las líneas de subvenciones que promueven nuevas fórmulas de cooperación y de gestión de la entidad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso a la profesionalización del sector, con formación para transformar la figura de la persona dinamizadora en gerente.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda en la construcción de una cartera de servicios atractiva para los asociados.</li> </ul>			
<b>25</b> <b>Acompañar la transformación de las asociaciones comerciales hacia un modelo de agentes promotores socioeconómicos del territorio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso a la competitividad de las zonas comerciales incorporando la formación profesionalizadora en las estructuras asociativas comerciales mediante un programa formativo de asesoramiento y entrenamiento para las asociaciones comerciales que inicien su transformación.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puesta a disposición de las entidades comerciales de personas profesionales para asesorar y acompañar la transformación del modelo asociativo. Apoyo a la elaboración de planes estratégicos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación del grupo de trabajo para avanzar en las claves del cambio que requiere la gobernanza de este sector en una ciudad como Barcelona.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboración de la segunda parte del estudio "Las asociaciones de comerciantes como promotoras socioeconómicas del territorio" para identificar factores clave de progreso y transformación.</li> </ul>			

## LÍNEA ESTRATÉGICA 5

### EL ASOCIACIONISMO COMERCIAL Y LAS APEU: LAS MEJORES FÓRMULAS DE SUMAR ESFUERZOS PARA MULTIPLICAR ÉXITOS

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>→25</b>	• Impulso a la creación de una red de mentoría asociativa.			
	• Formalización de acuerdos con entidades académicas o especializadas en innovación en sentido amplio.			
	• Creación de un espacio de reflexión y debate con el sector, conducido por personas expertas, sobre el futuro del retail. Será un ciclo de encuentros en espacios de la red de mercados para hablar sobre la irrupción de la tecnología en el sector, la evolución económica, la transformación territorial y la innovación.			
<b>26</b> <b>Crear un banco de buenas prácticas.</b>	• Creación de espacios informativos y de intercambio. Búsqueda de experiencias nacionales e internacionales de fórmulas de gestión del comercio de proximidad que aporten elementos innovadores.			
<b>27</b> <b>Hacer campañas de promoción del asociacionismo comercial.</b>	• Elaboración conjunta con el sector de campañas de promoción y mejora de la carta de servicios de las asociaciones comerciales.			
	• Generación de materiales comunes a disposición de los distritos y de las entidades para incentivar el asociacionismo —“Associa’t”— traducidos a los idiomas que se consideren oportunos.			



## EL TURISMO Y LA CULTURA, DOS OPORTUNIDADES PARA EL COMERCIO DE PROXIMIDAD

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>28</b> <b>Diseñar estrategias para aprovechar y promover la afluencia de visitantes, especialmente en las zonas comerciales menos céntricas de la ciudad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciación de los vínculos y la interrelación entre el comercio y la cultura organizando una amplia agenda de actividades culturales a través del comercio en los barrios de la ciudad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de un mapa de las iniciativas innovadoras que pueden ofrecer, a visitantes y turistas, ocio y servicios complementarios a la compra, con unos estándares de calidad acordados previamente.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Junto con el sector y el Consorcio de Turismo, generación de atractivo con propuestas de valor, culturales, gastronómicas, DIY, handmade, etcétera, que mejoren la experiencia de compra.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creación de rutas y propuestas de visitas con los establecimientos comerciales organizados en categorías y tipologías comerciales: emblemáticos, de proximidad, singulares o especializados.</li> </ul>			
<b>29</b> <b>Promover que el comercio y los servicios de proximidad se conviertan en proveedores de los restaurantes, los hoteles y los operadores turísticos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudio de las condiciones básicas necesarias para ser proveedores de la restauración, la hostelería y los operadores turísticos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de una prueba piloto de cooperación entre comercios y servicios de una zona para dar respuesta a los establecimientos dedicados a la atención del turismo.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 6

## EL TURISMO Y LA CULTURA, DOS OPORTUNIDADES PARA EL COMERCIO DE PROXIMIDAD

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>30</b> <b>Descentralizar las propuestas culturales de ciudad hacia los barrios y los ejes comerciales menos céntricos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinación con el Instituto de Cultura de Barcelona (ICUB) la posibilidad de descentralizar las propuestas culturales de ciudad y emprender otras nuevas con la colaboración de las entidades comerciales y vecinales de la zona.</li> </ul>			
<b>31</b> <b>Emprender iniciativas anuales o bienales que potencien la relación y el reconocimiento por parte de la ciudadanía de la sinergia entre sectores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo, junto con el sector, en iniciativas del comercio y la cultura.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajo en otras iniciativas con el sector que generen un relato en la ciudad que se vincule con la función y los servicios del tejido comercial como elemento esencial de nuestro modelo de ciudad.</li> </ul>			
<b>32</b> <b>Crear actividades culturales vinculadas al comercio desde la perspectiva territorial o temática.</b>	<p>En la medida de lo posible, coordinación de productos culturales del ICUB con el sector comercial, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– Novela histórica y establecimientos emblemáticos.</li> <li>– Semana de poesía y arte visual en las persianas u otros elementos del interior de las tiendas.</li> <li>– Ciclos musicales en los espacios urbanos comerciales.</li> <li>– Poesía y exposiciones de artes visuales en los establecimientos.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 6

## EL TURISMO Y LA CULTURA, DOS OPORTUNIDADES PARA EL COMERCIO DE PROXIMIDAD

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>33</b> <b>Impulsar que las asociaciones comerciales de la ciudad sean verdaderas prescriptoras de la cultura y del turismo sostenible.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulso para que los comercios del barrio hagan difusión de iniciativas culturales, de restauración o de turismo mediante campañas.</li> </ul>			
<b>34</b> <b>Hacer emerger las actividades culturales promovidas por las asociaciones de comerciantes.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración y difusión de las iniciativas de las asociaciones de comerciantes, como, por ejemplo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Proyecto sobre persianas de Sants-Les Corts.</li> <li>– Música en los comercios de Sant Antoni Comerç y Cor Eixample.</li> <li>– Feria de las Artes Escénicas de Fort Pienc.</li> <li>– Poemas que nos acercan, de diversas entidades de comerciantes.</li> <li>– Proyecto para promover prácticas del turismo responsable, "Citizens of a World Responsible and Sustainable", de Creu Coberta.</li> </ul> </li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 7

## LOS MERCADOS DE BARCELONA, BUENOS ALIADOS DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD EN LOS BARRIOS

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>35</b> <b>Consolidar el mercado como lugar central del barrio.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición de estrategias para cada tipología de mercado y posicionamiento del mercado como lugar de generación de vivencias con la doble vertiente comercial y social, que aporte a los consumidores un valor añadido diferenciador de la oferta restante.</li> </ul>			
<b>36</b> <b>Mantener la transformación de los barrios mediante la renovación de los mercados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalización de la remodelación del Mercado de Sant Antoni, e inicio de las de Bon Pastor, Vall d'Hebron, Sant Andreu y Abaceria.</li> </ul>			
<b>37</b> <b>Reforzar el compromiso de los comerciantes con su mercado y el resto de la red.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso y favorecimiento de la relación y las acciones conjuntas de los mercados con el comercio del entorno y los ejes comerciales de la ciudad.</li> </ul>			
<b>38</b> <b>Promover el mercado como pieza clave del desarrollo económico de los barrios.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantación de actuaciones para favorecer el relevo generacional para el mantenimiento y la creación de empleo en los mercados.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impulso de la incorporación de nuevos operadores y ofertas comerciales.</li> </ul>			
<b>39</b> <b>Promover los mercados como sinónimo de valores asociados a la sostenibilidad social, medioambiental y cultural.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo del programa "Mercados verdes": producto de proximidad y ecológico, eficiencia energética, reducción de residuos y campañas de aprovechamiento de alimentos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoción de acciones orientadas a la divulgación de hábitos de alimentación saludable, consumo responsable y responsabilidad social corporativa.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 8

## UNA BUENA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA CLAVE PARA SEGUIR MEJORANDO

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>40</b> <b>Crear el Observatorio del Comercio de Barcelona.</b> <b>Este observatorio también recogerá datos relevantes sobre mercados municipales y sobre el sector de la restauración.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de la información y el conocimiento en la Administración para orientar la toma de decisiones, diseñar políticas adecuadas a necesidades y contextos nuevos —estudios y encuestas del sector, de hábitos, atractivo, opinión, apertura en domingos autorizados, etcétera—.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inicio de la monitorización, junto con Urbanismo, de la evolución del tejido comercial con la implantación progresiva de las superislas.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecimiento de herramientas que analicen tendencias, nuevas fórmulas o innovaciones de ámbito tanto local como global.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecimiento de herramientas a los agentes implicados en el comercio que les permitan conocer la realidad individualmente.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de indicadores de seguimiento y bancos de datos de la evolución de las políticas comerciales de la ciudad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativa con otras ciudades.</li> </ul>			

# LÍNEA ESTRATÉGICA 8

## UNA BUENA GESTIÓN Y EVALUACIÓN DE LA ESTRATEGIA, LA CLAVE PARA SEGUIR MEJORANDO

MEDIDAS	ACCIONES	2017	2018	2019
<b>41</b> <b>Crear un sistema de información sobre la actividad económica en planta baja de la ciudad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de un sistema que integre información proveniente de fuentes diversas para lograr aproximarse a tener "inventariadas" las actividades en planta baja.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de una web donde se visualice el inventario de locales en planta baja de la ciudad para poner al servicio del tejido comercial y de posibles emprendedores y emprendedoras información que les facilite la localización, la implantación o la mejora de su negocio.</li> </ul>			
<b>42</b> <b>Establecer procesos de planificación estratégica capaces de definir y analizar la evolución de las áreas comerciales de la ciudad y sus usos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de identidades territoriales.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de recursos y sinergias con otros ámbitos territoriales o sectoriales.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acciones de identificación de nuevas marcas o identidades territoriales.</li> </ul>			
<b>43</b> <b>Generar proyectos conjuntos con otros sectores económicos de la ciudad.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuación e innovación de las diversas iniciativas que interrelacionan comercio y restauración y mejoran la experiencia de compra y servicio, con especial sensibilidad por los temas vinculados a la sostenibilidad.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Búsqueda de potencialidades que puedan especializar determinadas zonas en servicios o productos específicos y singulares.</li> </ul>			



**EL COMERCIO HACE CIUDAD**