

EL  
COMERÇ  
FA  
CIUTAT

MESURA DE GOVERN:

**ESTRATÈGIA DE REFORÇ I PROJECCIÓ  
DEL COMERÇ A BARCELONA 2017-2019**

REGIDORIA DE COMERÇ I MERCATS

*Proximitat*  
*Immersi3 digital*  
*Professionalitzaci3*  
*Associacionisme - APEU*

Ajuntament de  
Barcelona



# Índex

Línies estratègiques			
00. Introducció	3	Mesures i accions:	41
01. Una governança del comerç basada en la confiança i la corresponsabilitat del sector	6	LÍNIA ESTRATÈGICA 1	42
02. El comerç de proximitat de Barcelona, el model que cal preservar i enfortir	9	LÍNIA ESTRATÈGICA 2	44
03. Competitivitat, innovació i transformació digital: la clau de volta per a la modernització del nostre comerç	17	LÍNIA ESTRATÈGICA 3	50
04. El teixit comercial als barris: un valor que cohesiona, vertebrava i enriqueix la ciutat	21	LÍNIA ESTRATÈGICA 4	53
05. L'associacionisme comercial i les APEU: les millors fórmules de sumar esforços per multiplicar èxits	24	LÍNIA ESTRATÈGICA 5	55
06. El turisme i la cultura, dues oportunitats per al comerç de proximitat	29	LÍNIA ESTRATÈGICA 6	57
07. Els mercats de Barcelona, uns bons aliats del comerç de proximitat als barris	33	LÍNIA ESTRATÈGICA 7	60
08. Una bona gestió i avaluació de l'estratègia, la clau per continuar millorant	37	LÍNIA ESTRATÈGICA 8	61



## Introducció

# EL COMERÇ FA CIUTAT<sup>3</sup>

El comerç sempre ha estat i continuarà sent un sector estratègic per a les ciutats, atès que és una peça clau de l'activitat econòmica, de la configuració de l'espai urbà i de la integració social.

L'activitat comercial determina la vitalitat econòmica de les zones urbanes com a generadora i distribuïdora de riquesa i ocupació. Per a la nostra economia local, representa uns valors econòmics molt significatius: el quart trimestre del 2016, el comerç de la ciutat es va posicionar amb 149.500 treballadors i més de 16.000 empreses amb assalariats. Aquestes dades representen, respectivament, el 14,5% i el 21,9% de l'ocupació i del teixit empresarial de la ciutat i generen prop del 15% del PIB (2015) de Barcelona.

En la majoria dels barris que configuren Barcelona, la ciutat gaudeix d'una trama urbana compacta, susceptible de generar espais d'usos heterogenis, que impacten de manera decisiva sobre el comerç de proximitat. Un comerç que constitueix un element determinant per a la cohesió i la integració social, basat en l'equi-

tat i la igualtat d'oportunitats; determinant per configurar districtes i barris amb identitat pròpia, activitats singulars i culturalment diverses, carrers i places públiques com a espais de relacions veïnals, mercats com agents catalitzadors dels barris... En definitiva, el comerç va més enllà de la seva consideració com un sector econòmic estratègic: **el comerç fa ciutat**. I, justament perquè interactua constantment amb la transformació urbana, el comerç demana respostes constants per consolidar una aliança efectiva, transformadora i assossegada entre el sector i la ciutat.

No n'hi ha prou amb les xifres, cal anar més enllà de les dades quantitatives i valorar les dimensions humana i social del sector. Al cap i a la fi, la ciutadania fa el comerç: els i les professionals que s'hi dediquen, els i les empresàries, les persones que emprenen, les que distribueixen, els marxants, les associacions professionals i els gremis. I també el fan els ciutadans i les ciutadanes, com a clients, consumidors i subjectes actius del seu dret a escollir allò que volen comprar, on i en quines condicions.

Cada cop que es mou una peça d'aquest ecosistema comercial, de les relacions existents sobre la base dels hàbits i els usos de compra, el comerç es reajusta i fa sentir de forma clara el seu rol fonamental dins de l'engranatge. Per això, en un moment com l'actual, de creixement, per exemple, de les grans superfícies comercials o el comerç electrònic, són molts els reptes que té per endavant el comerç de la nostra ciutat.

El comerç fa ciutat, en les diverses dimensions esmentades, a més de ser una peça clau de l'economia local. Per aquests motius, cal ajustar i redefinir constantment les polítiques públiques que posin en valor i potenciïn el comerç de la ciutat com un agent social urbà regenerador i proactiu amb l'entorn. I cal fer-ho, sobretot, des dels governs de proximitat, com ho ha estat fent l'Ajuntament de Barcelona i molts ajuntaments implicats de forma activa en la construcció d'una ciutat equilibrada i que garanteixi oportunitats per a tothom.

Des de l'àmbit de comerç de l'Ajuntament de Barcelona ja s'ha estat treballant en la majoria dels objectius

que es concreten i desenvolupen en aquesta Mesura de Govern des de diferents perspectives. En primer lloc, promovent una corresponsabilitat compartida amb els agents representatius del sector, susceptible d'avançar en la construcció conjunta del model comercial de la ciutat. En segon lloc, pensant en barris capaços de satisfer els usos ciutadans i, entre aquests, els usos de la compra combinada amb l'oci o altres usos socials. En tercer lloc, avançant amb un tractament integral de la mobilitat, el disseny urbà, l'accessibilitat, la seguretat, la gestió de serveis públics i privats, que dotin els deu districtes i els 73 barris de Barcelona de personalitat, identitat i atractius per compartir. Serà justament en aquests entorns on el nostre comerç de proximitat pugui crear negocis innovadors, sostenibles i integrats en una trama urbana, física o digital. En quart lloc, també considerem fonamental ajudar i facilitar des de l'Ajuntament instruments adreçats a millorar la competitivitat comercial per fer front als reptes que el comerç té en un món globalitzat i digital. En cinquè i darrer lloc, també volem treballar l'enfor-

timent del sector comercial acompanyant la transformació del model associatiu de les entitats comercials, perquè d'elles depèn l'existència d'un lideratge transformador, innovador i competitiu.

Per desenvolupar adequadament aquests objectius cal un paper proactiu del sector públic, que no es limiti a l'observació passiva d'allò que passa a l'entorn comercial de la nostra ciutat. Per aquest motiu, planterem generar coneixement i indicadors que permetin un disseny més eficaç i eficient de les polítiques comercials. Només així es pot fer una feina rigorosa i retre comptes a la ciutadania de manera transparent.

El nostre compromís és avançar cap a una ciutat singular, sostenible i atractiva, en la qual comerç, el desenvolupament urbà i la qualitat de vida ciutadana formen una unió indestruïble. **Amb aquest compromís, es presenten les vuit línies estratègiques i 43 mesures per concretar l'estratègia de reforç i projecció del comerç a Barcelona (proximitat, immersió digital, professionalització, associacionisme, APEU).**

# 01

## Una governança del comerç basada en la confiança i la corresponsabilitat del sector

El desplegament de les línies estratègiques i les actuacions en què es basa aquesta mesura de govern només es pot fer amb la cooperació entre el comerç i l'Ajuntament, comptant amb la confiança i la participació de tots els agents del sector comercial de la ciutat.

El primer objectiu és reforçar i desenvolupar la confiança i la participació per establir, de manera continuada, complicitats i models de relació i cooperació que transcendixin dels espais actuals. La ciutat que acull el comerç urbà i les altres activitats econòmiques a peu de carrer és un espai de llibertat econòmica i social i, per aquesta raó, les aliances no són un mite<sup>1</sup>: són imprescindibles la concertació pública-privada, la concertació privada-privada i la concertació pública-pública. Aquí, "més és més", perquè les xarxes i les aliances són un símptoma

---

<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>

de la qualitat democràtica d'una ciutat, així com un signe dels nous temps.

És una necessitat i una prioritat enfortir la relació del comerç amb altres sectors econòmics per generar sinergies positives que fomentin propostes noves sobre com encarar els reptes del segle XXI. Cal potenciar ecosistemes que fomentin l'emprenedoria i la interprenedoria, i generar llocs de treball nous i millors. És necessari que els agents dels sectors -en el marc d'una societat canviant- s'obrin i s'impliquin en les noves necessitats socials.

Per fer-ho possible, cal tenir objectius clars, però, sobretot, compartits amb els agents que hi treballen diàriament; cal aprofitar les oportunitats que ofereixen el sector turístic i cultural, els agents vinculats al món de l'oci, així com d'altres que també poden ser capaços de generar més riquesa i millor qualitat de vida per als barcelonins i les barcelonines.

Es vol treballar la incidència sobre els diferents vectors amb un nou concepte de governança. En la realitat diària dels barris i districtes es manifesta la importància i la complexitat de les relacions que s'estableixen entre els diferents actors i els poders públics. Cal avançar cap a un model de treball conjunt entre el sector comercial i l'àmbit públic per aconseguir la interacció entre l'administració, la societat civil i el sector privat, amb l'objectiu que articulïn els seus interessos, exerceixin els seus drets i obligacions i trobin espais per superar els desacords o conflictes.

Plantegem diverses mesures concretes per avançar en aquesta línia:

01. Impulsar, quan es disposi de les noves normes de participació municipals, una reforma estatutària del Fòrum i el Consell Ciutat i Comerç per donar-li una nova dimensió com a òrgan principal de participació del sector. Apostem per un nou model d'òrgan de govern, més operatiu, amb voluntat clara d'establir procediments més cooperatius, més exi-

gència en la participació i més eficiència en la combinació d'elements públics, privats i socials, sense perdre mai de vista que es treballa per l'interès general i el creixement sostenible de la ciutat.

02. Articular, impulsar la relació entre els òrgans territorials de participació de promoció econòmica o comerç dels districtes i el Fòrum Ciutat i Comerç. En aquest sentit, es proposa millorar els circuits de coordinació a través dels espais de trobada tècnica presencials, així com amb l'ús d'altres canals de comunicació .
03. Donar suport als grups de treball de persones expertes en les matèries considerades clau els propers anys: noves formes de cooperació públicoprivada i d'autogestió per al desenvolupament sostingut i coparticipat de determinades zones, amb el suport a la creació d'Àrees de Promoció Econòmica Urbana (APEU), la cerca de fórmules per preservar el comerç emblemàtic que dona identi-

tat a la nostra ciutat, la promoció de la transformació digital, etc.

04. Generar xarxes de treball, col·laboració i debat amb entitats acadèmiques i persones expertes sobre aspectes que determinen la preservació, el manteniment i la promoció del model de comerç de proximitat que caracteritza la ciutat.



# 02

## El comerç de proximitat de Barcelona, el model que cal preservar i enfortir

El model de comerç que cal garantir i potenciar és el comerç de proximitat. Sobre aquesta base s'estructura l'estratègia política de la Regidoria de Comerç i Mercats i és, alhora, el substrat d'aquesta mesura.

La qualitat de l'oferta comercial aporta benestar i qualitat de vida a la ciutadania, perquè és un factor fonamental per cobrir les seves necessitats de consum i el catalitzador del complex ecosistema de relacions econòmiques i socials que és el comerç<sup>2</sup>.

És evident que sense consum no hi ha comerç. La caiguda del consum generada per la crisi va oferir l'oportunitat de reflexionar i adaptar el comerç als nous paràmetres i exigències dels consumidors. La crisi va comportar un canvi cultural, un canvi de paradigma que va afectar tant la persona consumidora com el comerç. D'una banda, va augmentar la demanda de

---

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-estrategic-ciutat\\_6\\_478812124.html](http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sector-estrategic-ciutat_6_478812124.html)

preus barats, més ajustats al valor dels productes i serveis; de l'altra, va créixer l'interès per l'impacte integral, directe o indirecte, sobre les persones i el medi ambient que comporta l'acció de consumir. La darrera enquesta de l'Òmnibus<sup>3</sup> municipal continua mostrant que els nostres conciutadans valoren com a imprescindible, amb més d'un 90% de les respostes, l'honradesa, el tracte i la professionalitat. Afirmar que allò que atreu i fidelitza la compra és la qualitat percebuda del servei. Per donar un servei millor cal posar en relleu valors com la sostenibilitat i la responsabilitat social; valors que, alhora, són els nous pilars de les organitzacions empresarials, perquè generen confiança i també n'augmenten la rendibilitat. Cooperar per competir millor, adaptar-se a les exigències d'un consumidor cada vegada més format i conscienciat, transformar-se digitalment, tant en la forma de venda com en la comunicació, són elements d'enfortiment i

3 Enquesta òmnibus Municipal. Direcció de Comerç. Setembre- octubre 2016.

millora de la competitivitat del comerç de proximitat. Barcelona creu i se sent orgullosa del seu comerç de proximitat i ha fomentat històricament les condicions per fer-lo realitat. En aquest sentit, cal recordar que una de les senyes d'identitat del "model Barcelona" ha estat potenciar la proximitat per facilitar l'abastament i millorar la qualitat de vida de les persones.

Cal garantir la proximitat de l'entorn residencial a l'establiment comercial, amb els avantatges derivats de les facilitats d'accés per a les compres quotidianes i de reposició. Una proximitat que es tradueix en desplaçaments més curts, amb avantatges de cost, de temps i d'ajut a la sostenibilitat, i que disminueix la necessitat d'ús de mitjans de transport, generalment privats. Una proximitat que millora l'entorn social i la convivència, ja que facilita les relacions i, fins i tot, en darrer terme, comporta control social sobre l'ús de l'espai públic.<sup>4</sup>

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

És necessari continuar valorant i fomentant allò que ja tenim i promocionar l'aparició de petit comerç jove i innovador. Per fer-ho, cal tractar les zones urbanes amb teixit comercial com un valor que s'ha de preservar, regenerar i cuidar, amb un tractament integral de la mobilitat, l'accessibilitat, el disseny urbà i els serveis públics i privats que doten aquestes zones de personalitat, identitat i atractius<sup>5</sup>.

Tot i que l'aposta depassa les responsabilitats de l'àmbit de comerç i mercats, i necessita actuacions públiques transversals i integrals, en aquest punt proposem, en concret, les mesures següents des de l'àrea de comerç:

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 i conscienciar sobre la importància del comerç de proximitat, competitiu responsable i sostenible. En aquest sentit, continuarem fent campanyes que promoguin el comerç i, alhora, la responsabilitat del territori, ja que competitivitat econòmica, cohesió social i sostenibilitat són conceptes que s'interrelacionen. En aquest punt és, precisament, en el qual els comerços i les associacions de comerciants han de desenvolupar un paper decisiu en apostar per la construcció d'una identitat de barri que també inclogui la responsabilitat social. Però també calen actuacions específiques, com campanyes de comunicació i mitjans, conjuntament amb l'Institut Municipal de Mercats, per promoure la compra de proximitat. L'impuls del comerç sostenible, el consum responsable, la implantació progressiva de mercats verds, d'iniciatives per prevenir el malbaratament alimentari conjuntament amb el sector de la restauració, incentivar les bones pràctiques i la formació que suposa comprometre's en el programa Barcelo-

na més Sostenible; del comerç com a prescriptor cultural del barri i la ciutat; de comerç promotor de la cohesió social com a agent relacionat amb la resta d'agents del barri; com a agent educatiu que participa en el projecte El comerç i les Escoles; de comerç responsable per participar en projectes com Radars o Camins Escolars..., formen part d'un paquet d'actuacions específiques adreçades a potenciar la convivència al territori des d'un lideratge transformador. Ens volem situar com una ciutat socialment responsable des d'un punt de vista ampli. I el comerç hi té un paper clau.

06. Reforçar l'atractivitat de les zones amb menys ocupació comercial impulsant l'aixecament de persianes de locals buits. En aquest sentit, des de la Direcció de Comerç s'està treballant en un inventari actualitzat del parc de locals de la ciutat de Barcelona. Aquest inventari també proporcionarà informació sobre les activitats econòmiques en planta baixa, una eina clau per estudiar diverses variables i analitzar les dades per poder fonamentar les decisions sobre projectes i actuacions pertinents. D'altra banda, s'està desenvolupant un pla pilot sobre locals buits a Ciutat Vella, dins del marc dels Programes de Desenvolupament Econòmic de Proximitat de Barcelona Activa. En concret, s'està treballant en la definició de diferents tipus de models per incentivar l'obertura de locals buits, amb diversos tipus d'activitats, a les zones amb poca densitat d'activitat en planta baixa. A partir dels resultats d'aquest primer pla pilot, es decidirà sobre les actuacions futures.

07. Promocionar el patrimoni comercial emblemàtic, dins de l'aposta ferma de l'Ajuntament de Barcelona per aquests establiments. S'estan analitzant fórmules per augmentar-ne la protecció, més enllà de l'establert en el *Pla Especial de protecció de la qualitat urbana a la ciutat de Barcelona* i al catàleg de protecció arquitectònic, històric i paisatgístic dels establiments emblemàtics de la ciutat. Per això, s'ha creat un grup de treball format per persones expertes que té com a objectiu principal la recerca i la identificació d'instruments jurídics i de gestió que permetin definir un marc d'actuació en relació amb la protecció dels comerços emblemàtics de la ciutat, més enllà del seu patrimoni moble o immoble. A més, s'ha creat, a l'oficina d'Atenció a les Empreses, un servei d'atenció específic per a aquest tipus d'establiments. Finalment, la Direcció de Comerç continua avançant en la difusió del coneixement d'aquests establiments amb diferents eines, com la web *La ruta dels emblemàtics* o l'exposició fotogràfica *De tota la vida. El comerç emblemàtic de la ciutat* o la creació d'un joc de

geocerca que té dimensió internacional o la creació d'un nou volum de la col·lecció de quaderns de viatge "L'encís del comerç emblemàtic de Barcelona", que es presentarà el darrer semestre de l'any 2017. També se seguirà coordinant la creació de rutes d'emblemàtics amb el Consorci de Turisme de Barcelona

08. Incorporar el comerç culturalment divers en les estructures associatives dels sectors com a fórmula per poder accedir al coneixement i reconeixement dels seus drets i deures, als recursos de promoció i l'oportunitat de poder aportar en un context on el denominador comú és la promoció del negoci. El comerç de Barcelona ja no s'entén sense considerar aquesta dimensió d'interculturalitat. El treball és l'eina de més potència integradora. En aquesta línia, la presència comercial ofereix una oportunitat a les persones d'origen divers de visualitzar-se com a emprenedors i emprenedores que contribueixen a crear ciutat. L'experiència pionera al barri de Fort Pienc i Sant Antoni mostra que la mediació

cultural i lingüística és fonamental, però cal continuar amb programes i campanyes que fomentin una mirada àmplia, la igualtat d'oportunitats als recursos de la ciutat i, molt especialment, a partir d'actuacions que garanteixin els drets i les obligacions amb una equitat absoluta. Formar en interculturalitat i acompanyar els i les professionals que dinamitzen les associacions comercials és un primer pas per apropar-se a aquesta realitat dels nostres barris.

09. Adaptar i crear una normativa que reguli les noves realitats comercials, les demandes i les necessitats de la ciutat. El comerç és un sector que es renova constantment i la normativa local s'ha d'adaptar als nous formats comercials i de serveis, a la misticitat i la complementarietat de les iniciatives noves que neixen per satisfer les necessitats i les exigències de formes de consum noves. Aquesta transformació s'està produint de manera molt significativa en el sector de l'alimentació, per la qual cosa cal adaptar l'ordenança d'establiments

alimentaris, així com regular els diferents formats de venda no sedentària a l'espai públic. També cal reflexionar sobre la venda en línia i altres aspectes que configuren la transformació progressiva del comerç. Aquest aspecte és clarament transversal, ja que els instruments normatius relatius al comerç sovint tenen naturalesa urbanística. Per aquest motiu, s'està treballant, conjuntament amb l'àrea d'Urbanisme, la viabilitat jurídica per adoptar noves propostes que preservin i fomentin el comerç de proximitat. S'està estudiant el règim jurídic que limita l'actuació municipal per repensar i, en el seu cas, reformar els instruments de planejament urbanístic, de foment del comerç i fiscals, perquè l'Ajuntament tingui al seu abast la potestat normativa màxima per regular el comerç.

10. Un fet especialment preocupant i sensible és la venda no sedentària il·legal, que exigeix el compromís màxim entre tots els serveis municipals (Guàrdia Urbana, seguretat, inspeccions,...) i amb altres administracions (Mossos d'esquadra, Policia Nacional, Duanes,...) per cercar les solucions que respectin, defensin i promoguin la legalitat vigent en relació a la competència deslleial, l'ocupació de l'espai públic, el compliment de les obligacions fiscals i la falsificació de marques. Quan aquesta activitat il·legal sigui exercida per persones en situació d'exclusió social o víctimes de màfies, han d'actuar els mecanismes d'acció social per ajudar-les i treballar transversalment.
11. La situació de possibles conflictes a la via pública és esporàdica i excepcional a la ciutat i, en ocasions, afecta el comerç de proximitat. S'ha de prevenir com s'actuarà, en matèria de comerç, per minimitzar l'impacte en el comerç de les incidències provocades per aldarulls o actes vandàlics a la via pública, d'importància relativa o greu, que compor-

ten un factor de risc tant per la seguretat dels veïns i les veïnes com per la normalitat de funcionament del comerç als barris. Aquesta excepcionalitat, però, no exclou la necessitat d'un protocol d'actuació que faciliti el retorn a la normalitat del barri com més aviat millor, inclosa l'activitat comercial. En aquesta línia, cal impulsar actuacions per garantir que els i les comerciants puguin dur a terme la seva activitat econòmica amb normalitat, la qual cosa permet als veïns i les veïnes accedir als béns i serveis. Amb la consideració que s'actuarà sempre en l'àmbit públic i de l'interès general, sense entrar en els efectes del vandalisme en els béns mobles privats o els productes dels comerços afectats.

12. Promocionar el consum en el comerç de proximitat, amb la complicitat i la col·laboració de les associacions representatives del sector, és clau en el disseny i l'execució de campanyes estacionals, especialment la de Nadal. S'ha endegat una campanya en cooperació amb el comerç de barri a través de les associacions territorials més repre-

sentatives de la ciutat que sintetitza els valors a transmetre: la responsabilitat de construir barri amb l'acte de compra, la diversitat i el bon servei que ofereix el comerç de proximitat, el consum responsable, la sostenibilitat ambiental, social i econòmica que suposa el nostre model de comerç i les seves aliances amb les entitats socials i culturals de la zona. Aquesta iniciativa és la primera d'un seguit de campanyes conjuntes amb el sector per promoure i reconèixer el paper del comerç a la nostra ciutat. Es vol continuar fent campanyes en aquells moments en què tradicionalment es produeix un descens de les vendes.

13. Cal seguir prestigiant el Premi *El Comerç de Barcelona* com un guardó rellevant en el món del comerç. L'edició del 2016 va fer un pas endavant oferint a les iniciatives premiades un conjunt de serveis i productes de formació, màrqueting i comunicació que han valorat molt positivament. L'objectiu del premi, a més de valorar allò que està ben fet, és donar eines per incentivar que hi hagi un procés

de millora continua. Cal seguir treballant, doncs, per convertir aquest guardó en un reconeixement rellevant no només a la ciutat, sinó internacionalment.



# 03

## Competitivitat, innovació i transformació digital: la clau de volta per a la modernització del nostre comerç

La crisi ha perjudicat el comerç de proximitat, però també ha ofert una oportunitat de replantejament del comerç minorista. Les fórmules utilitzades fins ara per promoure el comerç ja no són suficients i potser tampoc adequades. El gran repte a hores d'ara és millorar la competitivitat i la sostenibilitat dels negocis considerant l'adaptació als nous hàbits de consum, la innovació, la incorporació de les noves tecnologies amb nous canals de venda i noves formes de comunicació i difusió.

Estem a l'any 2017 i vivim moments de canvi. L'any 2016 ha estat una petjada més per fixar el nou escenari de consum que acabarà definint per a un llarg termini les demandes dels consumidors contemporanis. Aquests consumidors cerquen preus ajustats al valor dels productes i serveis que necessiten i desitgen i, per aconseguir-ho, ja no els és necessari recórrer al sistema de distribució habitual. La figura del comerciant i del comerç com a punt de distribució d'un producte cada vegada aporta menys valor al consumidor.

El comerç de la ciutat s'enfronta a diferents reptes, entre els quals, la transformació digital i el comerç electrònic és molt rellevant. Però diferents autors, analitzant l'experiència d'alguns eixos comercials de la ciutat de Barcelona, en destaquen d'altres, com la diferenciació per focalitzar l'establiment a un grup de compradors o l'adaptació d'altres factors productius, com la grandària del negoci o els horaris i els calendaris d'atenció a la clientela<sup>6</sup>.

Estem convençuts que entre la coneguda polarització "globalització digitalització" –les dues forces disruptives del comerç– hi ha un espai també intermediari per al comerç "glocal", que adopta formats comercials globals a les realitats del mercat local, impulsat per emprenedors innovadors atents als nous hàbits de compra i d'estils de vida<sup>7</sup>.

6 Valls, Sureda, Parera, Tarragó (2015) *Clústers 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-sector-estrategic-ciutat\\_6\\_478812124.html](http://www.eldiario.es/cv/arguments/nostre-comerc-sector-estrategic-ciutat_6_478812124.html)

Amb aquesta línia estratègica es tracta, doncs, de posar a disposició del sector del comerç tot el potencial de les polítiques d'innovació i promoció econòmica que té l'Ajuntament per millorar i enfortir la competitivitat i avançar en l'aspecte apuntat.

En aquesta línia, la cooperació entre la Direcció de Comerç i la Direcció de Serveis a les Empreses de Barcelona Activa ofereix, a partir d'enguany, els serveis de l'Oficina d'Atenció a les Empreses (OAE) com a espai de referència, punt d'informació i assessorament per desenvolupar i enfortir el sector del comerç.

Les mesures resultants d'aquesta cooperació són:

14. Oferir un servei integral i transversal d'informació, assessorament, acompanyament al finançament empresarial, cerca de treballadors i treballadores i mecanismes i acompanyament en el procés de transmissió d'un comerç o servei de proximitat. En definitiva, un servei capaç de potenciar ecosistemes a la ciutat que afavoreixin el sorgiment de

projectes d'emprenedoria en general i d'emprenedoria social, uns projectes que han de ser socialment eficaços, però també sostenibles econòmicament al llarg del seu cicle de vida.

15. Incrementar la presència dels comerços i els serveis de proximitat als itineraris formatius del conegut programa de formació Obert al Futur. El programa, adreçat a cobrir una oferta formativa àmplia, atractiva i àgil per a les empreses del sector, tanca l'any 2016 amb ràtios positives que esperem millorar per a aquest any 2017. La proposta formativa s'amplia amb unes hores d'assessorament individual seguint uns requisits previs de formació.
16. Articular fórmules per facilitar la presència a les xarxes de 6.000 comerços de la ciutat. El salt quantitatiu que proposem per a aquest any 2017 és important, ja que el passat mes de desembre de 2016 hi havia 2.415 comerços amb perfil públic a la xarxa.
17. Afavorir i garantir la transformació digital del comerç tradicional cap a un model de comerç electrònic. El comerç electrònic està transformant la venda al detall i s'haurà de convertir en un aliat i en una oportunitat nova del comerç de proximitat. L'Ajuntament està treballant en la definició de l'estratègia en relació a les polítiques de transformació digital del comerç. Ha de ser facilitador i impulsor d'una transformació que preservi el model de ciutat que volem, en el qual el comerç presencial és fonamental.
18. Impulsar la innovació en el sector amb la col·laboració de la fundació Barcelona Centre de Disseny (BCD). Es planeja un treball per oferir al sector comercial un conjunt d'iniciatives, jornades *Disseny i Retail* sobre noves tendències en el comerç minorista, formació i productes en els quals la innovació és el fil conductor de la transformació, el reconeixement de les millors iniciatives, l'atracció de talent.

19. Continuar donant suport a iniciatives de formació especialitzada o complementària a l'oferta impartida per l'Ajuntament de Barcelona o altres ens municipals, com Barcelona Activa, a través de la línia de subvencions de comerç de proximitat i promoció econòmica de la convocatòria ordinària de subvencions.

# 04

## El teixit comercial als barris: un valor que cohesiona, vertebra i enriqueix la ciutat

Barcelona és una ciutat d'estructura policèntrica, en la qual els barris són elements fonamentals de la identitat social i cultural del conjunt de la ciutat. La presència dels mercats i, especialment, del comerç de proximitat han estat fonamentals en aquesta construcció que garanteix la qualitat de vida dels nostres conciutadans, la personalitat de la nostra ciutat i la seva estructura cohesionada. Els barris són, en definitiva, el primer grau d'integració social, i el comerç de proximitat, un dels instruments executors de les relacions veïnals que s'estableixen en els barris.

Com veurem més endavant, la complicitat entre els mercats municipals i el seu entorn és una peça important per promoure i reconèixer el teixit comercial que dona vida als barris.

Més enllà de les mesures proposades anteriorment, la regidoria de Comerç i Mercats treballa amb el sector per construir respostes i alternatives que permetin enfortir el comerç en cada territori. Per preservar i fomentar el comerç de proximitat cal treballar des dels

territoris i amb els territoris, per la qual cosa proposem les mesures següents:

20. Avançar en un model de referència amb la vertebració de les Àrees de Promoció Econòmica Urbana (APEU). És una fórmula de cooperació que implica els diferents empresaris o responsables d'activitats econòmiques d'una zona comercial, prèviament delimitada, per promoure'n la revitalització i millorar l'atractiu de l'entorn. Es basa en l'acord entre els diferents agents econòmics presents a la zona per dur a terme un projecte, durant un temps limitat, i l'obligació de cofinançar-lo. Ja hem començat a treballar amb la voluntat comuna de les parts per promoure una corresponsabilitat en unes zones delimitades com a experiències pilot. Ens proposem desenvolupar dues experiències pilot a la ciutat que promoguin la professionalització de la gestió del nostre comerç urbà. Per fer-ho, s'està treballant a dos nivells. D'una banda, un per construir un marc teòric en el qual la fiscalitat és prioritària en relació amb altres aspectes

fonamentals per crear el model. I de l'altra, un altre nivell més concret, amb la proposta d'articular experiències pilot per iniciar la creació d'una APEU. Creiem que és un model de gestió en el qual una associació de comerciants consolidada en un entorn comercial adequat té un paper cabdal, més enllà que qualsevol dels altres agents del territori.

21. Continuar priorititzant i fomentant la millora del treball al territori. Un element estratègic és desenvolupar un model territorial de treball amb els districtes, com a coneixedors experts de la realitat i operadors capaços d'implementar les polítiques municipals. Per atendre les inquietuds, necessitats i promoure la innovació i les bones pràctiques, cal planificar i executar les mesures de forma conjunta, amb les entitats i els agents del barri, però sota el guiatge dels equips tècnics dels districtes. Cal seguir incrementant el suport econòmic i tècnic als districtes per als projectes que necessiten les diferents zones comercials dels barris. En particular, la feina s'ha de seguir focalitzant en les zones de la

ciutat en les quals s'executen obres de llarga durada, així com en els barris de la ciutat amb centres o superfícies comercials. En aquests casos, es poden requerir plans de millora de la competitivitat del comerç de manera estable, per la qual cosa aquesta mesura té en compte diverses casuístiques, i són prioritàries les zones que presenten, en el seu conjunt, una renda disponible per sota de la mitjana de la ciutat.

En aquesta col·laboració ha pres una rellevància especial la campanya de Nadal descentralitzada, element sobre el qual pivoten, de moment, la majoria de les propostes i les col·laboracions. És un punt de sortida per continuar treballant en projectes estratègics, més transformadors. Fer-ho sota el guiatge de l'equip tècnic dels districtes permet, d'una banda, treballar des d'una perspectiva estratègica amb una òptica més integral i territorial i, de l'altra, reforçar la coordinació entre àrea i territori i apoderar, davant els agents del sector, el paper del cos tècnic del Districte.

22. Atendre preferentment els territoris que necessiten enfortir el seu teixit sociocomercial i millorar-ne l'atractivitat. És un treball conjunt amb Barcelona Activa i situat dins del marc de Desenvolupament Econòmic de Proximitat dels districtes. Aquest pla d'actuació preferent es defineix conjuntament amb els agents de territori i pren formes diverses en funció de les necessitats detectades. Podem dir que, en general, destaquen mesures de visualització i promoció del comerç existent, de millora de competitivitat i estalvi econòmic, d'impuls de l'associacionisme comercial, la cooperació i la compra conjunta d'alguns productes o serveis. Per fer-ho s'articulen, de forma coordinada, equips, programes, projectes i recursos municipals.
23. Promocionar la millora de les condicions físiques del local comercial. És una iniciativa que, conjuntament amb l'Institut de Paisatge Urbà, Ecologia Urbana i Barcelona Activa, proposa l'estudi i el finançament a través de subvencions, de la millora de l'accessibilitat, la imatge exterior i la implementació de mesures d'estalvi energètic.

# 05

## L'associacionisme comercial i les APEU, les millors fórmules de sumar esforços per multiplicar èxits<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/arxiu/estudi\\_comerciants\\_2015\\_definitiu\\_0.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxiu/estudi_comerciants_2015_definitiu_0.pdf)

Segurament, un dels aforismes més repetits i encertats és que la unió fa la força. L'associacionisme comercial és una eina fonamental per definir i implementar, des del territori, estratègies que permetin donar respostes als reptes concrets de cada moment. En el cas de Barcelona, a més, associar-se forma part del tarannà i la forma d'entendre com es relacionen les entitats entre si i amb els poders públics. Barcelona ha estat sempre una ciutat pionera en aquest sentit, i ara és el moment de treballar per garantir l'èxit en les associacions de comerciants, en un moment de certa crisi de l'associacionisme comercial.

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



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

L'Ajuntament ha de fomentar l'associacionisme sectorial o territorial, promovent zones i carrers comercials de la ciutat, sempre garantint que aquestes associacions puguin actuar amb plena autonomia i sense interferències externes. Cal oferir suport econòmic, però també de tipus logístic i en totes les vessants d'assessorament, formació i facilitació de la generació d'idees i innovació. Només amb la unió, la creació de xarxa

i de serveis comuns es pot enfortir la proximitat, el tracte amb els clients o la flexibilitat.

Aquesta línia de treball consisteix, doncs, en potenciar les associacions de comerciants i l'economia local. Cal fer visible el reconeixement social i econòmic de l'associacionisme i acompanyar-lo en el procés de transformació que demana el segle XXI .

En aquest àmbit es proposen les mesures següents:

24. Formalitzar un marc de foment, suport i ajuda a l'associacionisme, a través de les modalitats del programa de subvencions vinculat a la capacitat de gestió i direcció, de compromís i aposta per la qualitat i l'excel·lència del seus serveis, tot millorant el funcionament dels òrgans de govern. Les modalitats de promoció i d'enfortiment de les estructures, així com la de formació i sostenibilitat, estaran gestionades per les associacions com a prescriptores de la modernització i la millora de la competitivitat dels seus associats. D'altra banda,

cal destacar la promoció de la cooperació interassociativa i la creació de projectes conjunts amb altres sectors estratègics de la ciutat, com la cultura o el turisme.

25. Acompanyar la transformació del model associatiu, especialment en els aspectes següents<sup>9</sup>:

- Les associacions de comerciants són i han de ser agents de desenvolupament social i econòmic del territori. Corresponsables de ser un element revitalitzador del teixit i la vida del barri. Més enllà de millorar la competitivitat i la promoció dels seus associats, tenen una responsabilitat social que les fa prescriptores d'integració, innovació, promotores de les relacions socials i participants en les dinàmiques comunitàries,

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/arxius/estudi\\_comerciants\\_2015\\_definitiu\\_0.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/arxius/estudi_comerciants_2015_definitiu_0.pdf)

- Professionalitzant gerencialment les persones que tenen la responsabilitat de dirigir i dinamitzar l'entitat. És fonamental que les entitats del sector es replantegin quina funció han d'assumir davant dels reptes de present i futur. Cal un plantejament estratègic que ajudi a la transformació digital dels associats, atregui talent jove i innovi.
- Ajudant a crear una cartera de serveis que ofereixi recursos per als valors clàssics, que són el nucli del comerç barceloní, i incorporar els nous requisits per assolir els objectius plantejats: proximitat, confiança, innovació, ètica, transparència, cooperació, excel·lència, orientació als resultats i la qualitat, avaluació i estabilitat.
- Potenciant la imatge i el concepte de les associacions comercials com a marca pròpia i del territori, a partir del seu nivell de qualitat intern i extern. El repte és que les entitats facin un procés de reflexió interna i, alhora, augmentar el reconeixement social.

- Aconseguint centralitat en els nous escenaris urbans i comercials, a partir de la incorporació de nous lideratges i noves formes de governança que apropin les associacions als establiments comercials i les integrin al territori.
- Participant en xarxes de col·laboració locals, nacionals i internacionals en el sentit de treballar de forma col·laborativa, generar xarxes i crear sinergies dins del teixit associatiu i amb altres agents socials. Les tecnologies de la comunicació ofereixen la possibilitat que aquestes connexions no només siguin locals, sinó que transcendixin l'espai 'natural' del teixit associatiu i aconseguixin una internacionalització que pot ser molt beneficiosa per a elles.

Es preveu, en aquesta línia, el desplegament d'un programa amb la doble vessant de la formació i l'acompanyament en un procés de reflexió a l'interior de l'associació. Es tracta de l'evolució del programa formatiu de Suport al Teixit Associa-

tiu adreçat a dinamitzadors professionals i als membres de les juntes de les associacions. En el nou format del programa, Xarxa Associativa en Creixement, s'ofereix un programa formatiu i de benchmarking per a professionals i gestors de les associacions i, complementàriament, un acompanyament per possibilitar que cada associació defineixi els seus eixos estratègics i conegui altres experiències i dinàmiques associatives que millorin el seu treball quotidià. Aquest programa està organitzat i coordinat entre la Direcció del Servei de Comerç i la Direcció de Serveis a les Empreses de Barcelona Activa.

26. Crear un banc de bones pràctiques d'experiències nacionals i internacionals d'entitats del sector que promouen projectes o fórmules de gestió innovadores. En aquesta línia, es desenvoluparà un espai informatiu i d'intercanvi de les diferents iniciatives i bones pràctiques que s'estan portant a terme als barris, capaç d'extrapolar i exemplificar què es fa, com es fa i els resultats aconseguits per posar-lo al

servei de les diferents entitats. Un espai en el qual es puguin cercar socis per dur a terme projectes que individualment les associacions no podrien assumir.

27. Dur a terme, conjuntament amb el sector, campanyes de promoció dels avantatges de l'associacionisme comercial, que ajudin a millorar la seva carta de serveis i a fer-ne difusió i captar nous empresaris.

# 06

## El turisme i la cultura, dues oportunitats per al comerç de proximitat

El turisme i la cultura també són sectors amb un gran pes en l'activitat econòmica de la nostra ciutat. Tots dos tenen una gran incidència en el consum del comerç de proximitat.

La singularitat del nostre patrimoni comercial, la qualitat, la innovació i la diversificació del teixit comercial, l'oferta cultural inestimable de petit i gran format, fan de la ciutat un lloc de destinació amb molts atractius per a la multiplicitat de perfils de visitants i turistes nacionals o internacionals. Els visitants que arriben a la ciutat cerquen i valoren experiències vinculades a la cultura, els negocis, la gastronomia, les compres, etc., i són una gran oportunitat per enfortir el comerç de proximitat.

El sector cultural de Barcelona té una riquesa i una varietat d'oferta de primer nivell. Llibreries, galeries d'art, antiquaris, sales de teatre, sales de música en viu, espais de creació, centres de disseny, espais de desenvolupament de TIC, esdeveniments periòdics o efímers, tant culturals com comercials, generen activi-

tat econòmica i esdevenen, alhora, veritables centres culturals de proximitat.<sup>10</sup>

Generar sinergies entre els tres sectors, conjuntament amb la restauració i l'hoteleria, permet pensar en noves propostes que proporcionen experiències que confereixen una alta qualitat per gaudir de la ciutat. El comerç de proximitat ha de ser un dels elements cabdals d'aquesta experiència, ja que atrau una part important de la despesa associada a la resta de sectors esmentats anteriorment. Cooperar amb el Consorci de turisme per articular les fórmules de promoció del comerç i com capil·laritzar-ne els beneficis a tota la ciutat és un fet obligat.

En aquest sentit, proposem les mesures següents, algunes de les quals es recullen al Pla Estratègic de Turisme 2020.

---

<sup>10</sup> Mesura de govern: Pla de suport al comerç cultural de proximitat 2013

28. Dissenyar estratègies per aprofitar i promoure l'afluència de visitants amb l'objectiu de revitalitzar el teixit comercial i de restauració ampli i divers del conjunt de la ciutat, però especialment generar atractivitat a les zones comercials menys centríques amb propostes de valor, ja siguin culturals, gastronòmiques, DiY (do-it-yourself), artesanes, que millorin l'experiència de compra, etc.
29. Reflexionar i iniciar les actuacions necessàries perquè el comerç i els serveis de proximitat, així com les empreses petites de productes culturals i turístics, es converteixin en proveïdors dels restaurants, els hotels i els operadors turístics.
30. Descentralitzar propostes culturals de ciutat als barris i els eixos comercials menys centrícs promovent, no només el flux de gent, sinó també el reconeixement i el valor de les zones amb menys oportunitats de gaudir de productes culturals de gran qualitat.

31. Endegar iniciatives periòdiques (biennals o triennals) que potenciïn la relació i el reconeixement per part de la ciutadania de la sinergia entre sectors. Aquestes iniciatives han de complir dues condicions: generar un relat de ciutat perdurable més enllà de les execucions concretes de les activitats, i transformar la visió de la ciutadania destacant el rol de cohesió, servei i millora de la qualitat de vida que juga el comerç de proximitat en la nostra ciutat i la importància i la responsabilitat que suposa l'acte de compra. Enguany col·laborarem en el desenvolupament del projecte l'Any del Comerç i la Cultura a proposta de la Fundació Barcelona Comerç.
32. Crear activitats culturals vinculades al comerç des de la perspectiva territorial o temàtica. Es poden descentralitzar accions en els diferents barris de la ciutat, que haurien de ser pensades des de la coherència de la creació de marca o identitat que es proposa en la línia estratègica 8; o bé temàtiques del conjunt de la ciutat, vincular iniciatives culturals

consolidades al comerç, com, per exemple, el cicle de Novel·la Històrica amb el comerç emblemàtic de la ciutat, anys temàtics d'autors vinculats als barris, l'any Brossa i el districte d'Horta, la setmana de la poesia vinculada a representacions gràfiques en persianes dels comerços, carrers amb noms de poetes, etc.

33. Impulsar que les associacions comercials siguin prescriptores i dinamitzadores veritables d'iniciatives relacionades amb la promoció de la cultura i el turisme sostenible. Progressivament, les associacions de comerciants més innovadores i vinculades a les realitats, conscients de les amenaces que suposen els canvis d'hàbits i la implantació d'altres formats de consum, han iniciat estratègies per enfortir-se i convertir en oportunitat la generació de complicitats i sinergies amb el veïnat, agents, proveïdors i administracions.

Tenim una fórmula provada a la zona de Creu Coberta. L'associació comercial s'ha convertit en un

agent dinamitzador social i comercial en el seu territori d'implantació, i combina iniciatives, que, sustentades en valors com la convivència, la solidaritat, la diversitat, la igualtat d'oportunitats i altres, fomenten la cultura i el turisme responsable amb projectes que poden adquirir dimensió de ciutat.

34. Fer emergir activitats culturals o turístiques promogudes per associacions o comerços, com les intervencions artístiques sobre les persianes del comerç d'una zona que ha dut a terme l'Eix Sants-Les Corts, l'experiència d'interculturalitat de la iniciativa "Poemes que ens apropen" que han dut a terme diverses associacions de Barcelona (Fort Pienc, Sant Antoni, Creu Coberta, Sant Pau- Gaudí) o la campanya "A l'abril cada paraula val per mil", una iniciativa del Consorci per a la Normalització Lingüística, la fira de les arts escèniques de Fort Pienc, l'art urbà del Meeting Point de Creu Coberta, les iniciatives conjuntes entre biblioteques i diverses associacions de comerciants, etc.



# 07

## Els mercats de Barcelona, uns bons aliats del comerç de proximitat als barris

No es pot parlar de comerç de proximitat o valorar el comerç de Barcelona sense fer referència a aquests espais de compra i alhora de cohesió social que són els mercats municipals. Els 43 mercats municipals que són coneguts i reconeguts arreu del món i que representen el fruit d'una de les polítiques de més èxit de les darreres dècades de l'Ajuntament de Barcelona en col·laboració amb els comerciants privats.

Caldrà, amb tota seguretat, millorar alguns paràmetres que han sorgit com a conseqüència de la història d'èxit de mercats de la nostra ciutat. Noves tendències en el seu disseny, infraestructura i gestió, la intensificació del paper dels mercats com a preservadors de la cultura alimentària i estimuladors de la innovació en matèria d'aliments, com controlar la rendibilitat d'aquests equipaments a través de noves formes de col·laboració públicoprivada i d'autogestió, com preservar els efectes catalitzadors dels mercats com a espais públics i freqüentats per la comunitat, entre d'altres.

El mercats són una eina fonamental per millorar l'atractivitat comercial de proximitat a la nostra ciutat, que s'ha de seguir potenciant. Parlem dels mercats en el sentit més ampli, com espais en els quals no sols es compra, sinó que s'hi conviu. Són uns espais amb un potencial i un valor social i comunitari enorme, que contribueixen a la vitalitat de cadascun dels barris on estan implantats i que, per tant, obliguen a una interacció constant i fluida amb el comerç de proximitat. Mercats i botiga de proximitat doten de centralitat els barris, generen interacció social en l'àmbit veïnal i aporten activitat a l'espai públic.

Aquesta centralitat dels mercats encara va més enllà: el concepte de mercat municipal està íntimament lligat al model de ciutat compacte que és Barcelona. És en aquest context que els mercats tenen un paper fonamental en la construcció de la ciutat i la seva organització social, econòmica i urbana. Els mercats exerceixen un paper rellevant en la definició del model de la ciutat. A Barcelona –que ha basat el seu model comercial en el comerç de proximitat– els mercats s'in-

tegren amb una clara vocació de servei als ciutadans, especialment en l'entorn immediat, ja que exerceixen una clara funció vertebradora dins del territori.

Com podem aprofitar aquesta sinergia i impulsar el potencial dels mercats per fer front a alguns dels nostres reptes socials, com les desigualtats en la salut, el canvi demogràfic, la desocupació, la inclusió social o la gentrificació, és el debat que cal promoure en el tauler territorial i social. Implica analitzar totes les oportunitats i les amenaces, els punts forts i els punts febles del propi *Pla estratègic de Mercats de Barcelona 2015-2025*, per avançar amb la diligència deguda en rol de líders que ostenten respecte a un model de comerç innovador, sostenible, vertebrador de la ciutat i cohesionador –i integrador– de la societat.

Per fer-ho possible, es proposen les mesures següents:

35. Consolidar el mercat com a lloc central del barri, definint estratègies per a cada tipologia de mercat, posicionant el mercat com a lloc de generació de vivències i experiències úniques amb la doble vessant comercial i social, aportant als consumidors un valor afegit i una experiència de compra diferenciadores de l'oferta restant.
36. Mantenir la transformació dels barris mitjançant la renovació dels mercats: actualitzant els processos de remodelació, dissenyant espais dins i fora del mercat per a ús cívic i social, incorporant el concepte de sostenibilitat (d'autosuficiència energètica, gestió de residus, etc.). En aquest mandat, finalitzarà l'ambiciosa remodelació del mercat de Sant Antoni, i s'han iniciat els processos dels mercats de Bon Pastor, Vall d'Hebron, Sant Andreu i Abaceria. A més, s'estudiaran reformes futures i altres actuacions de gran rellevància per mantenir la competitivitat d'aquests equipaments.
37. Reforçar el compromís dels comerciants amb el mercat i la xarxa: a partir de la construcció i la difusió d'un discurs comú entre els diversos mercats de la ciutat i entre els mercats i el comerç de proximitat, amb la revisió de normatives innovadores que donin resposta a les noves demandes dels consumidors i els marxants.
38. El mercat és una peça clau en el desenvolupament econòmic i en la creació d'ocupació a cada barri. Així, en aquesta línia, ens esforçarem a mantenir l'orientació dels nostres mercats cap a un consumidor responsable, a dissenyar un pla de formació continuada per als comerciants enfocat a l'èxit del relleu generacional i, finalment, atorgarem un pes específic a la innovació no sols en relació amb el model de gestió públic-privat per al desenvolupament dels mercats, sinó, molt especialment, en relació amb el model de gestió professionalitzada de les associacions de comerciants perquè esdevinguin referents en xarxa.

39. Els mercats són sinònim de valors associats a la sostenibilitat social, mediambiental i cultural. En aquest sentit, pretenem establir el mercat com a millor opció per comprar el producte de proximitat i font de difusió del patrimoni agroalimentari català; posicionar el mercat com a lloc per a la formació d'hàbits d'alimentació saludable, gastronòmica i de seguretat alimentària; assegurar la sostenibilitat econòmica i ambiental dels equipaments dels mercats en la línia dels darrers anys i, finalment, potenciar el mercat com a valedor de la sostenibilitat social del barri a través de mesures o programes d'impuls de la Responsabilitat Social Corporativa.

# 08

## Una bona gestió i avaluació de l'estratègia, la clau per continuar millorant

Al llarg d'aquest document s'ha fet esment a les transformacions continues del comerç urbà i les noves tendències que el reconfiguren a gran velocitat: el sorgiment d'oferta molt especialitzada en àrees molt reduïdes, la segmentació del comerç per cost o perfil de consumidor, el comerç electrònic, sales d'exposicions, botigues emergents, els nous formats de conveniència lligats a dinàmiques socials i de diversitat cultural, o els perfils i formats hiperespecialitzats per interessos i preferències (consum ecològic, celíacs, halal, caixer, LGTBI, talles especials, tribus urbanes, etc.). Es fa difícil imaginar com, en aquesta complexitat extrema, dissenyar polítiques que puguin conduir, preservar i acompanyar el nostre comerç en aquest procés de canvi i innovació.

Sembla clar que aquestes tendències requereixen atenció, reflexió i acció. Per això plantejem el desenvolupament de l'Observatori Barcelona Comerç, que serà una de les mesures que concretarà aquesta línia. Barcelona, amb aquesta eina, podrà exercir també un lideratge actiu en temes de comerç, de la mateixa ma-

nera que la ciutat ja és reconeguda a nivell mundial en molts altres àmbits.

Tot allò que aquí s'ha proposat no es pot gestionar de forma aïllada i des del convenciment que solament l'Ajuntament pot portar a terme totes i cadascuna d'aquestes mesures. Aquests nous models de negoci i comercials, aquesta necessitat d'adaptar les associacions de professionals del sector per donar resposta als requeriments d'una societat en canvi constant, globalitzada i tecnològica o, senzillament i no menys complex, la necessitat de modernitzar els sistemes urbans comercials per adaptar-los a altres formes de gestió com les APEU, comporten una flexibilitat operativa, sense cap mena de dubte. El comerç no el fa l'Ajuntament; el comerç es fa als carrers i en entorns, sovint, complexos. És per això que des de Comerç de Barcelona es treballa i se seguirà treballant, juntament amb tots els altres agents públics i privats que participen en un districte, un barri o una via comercial. Com es deia a l'inici, aquí el "més era més". Ens calen, doncs, aliances de cooperació còmplices amb

la proximitat d'aquests espais i que siguin capaces de definir i desenvolupar la/les identitats/s de cada territori de manera planificada i consensuada. És per això que l'objectiu és també fer un esforç important per millorar els instruments de planificació i gestió.

Es plantegen, doncs, un conjunt de mesures que aportin elements per a una planificació i avaluació de les estratègies econòmiques i territorials:

40. Crear l'observatori del comerç de Barcelona, que també contemplarà dades rellevants sobre Mercats Municipals i sobre el sector de la restauració. Aquest observatori tindrà per objectiu donar suport a la ciutadania, als comerciants, i a l'Ajuntament en l'assoliment de tres objectius i àmbits principals: a) Poder analitzar constantment aquestes tendències, conèixer moviments i noves fórmules interessants, innovacions, no tan sols a nivell local, sinó en la lògica global en la qual la ciutat està immersa en la majoria d'àmbits. b) Tenir elements i coneixement de qualitat per aconseguir un

doble propòsit: d'una banda, que les institucions tinguin la millor informació per alimentar la presa de decisions i, de l'altra, perquè es pugui abordar el disseny de polítiques noves que permetin continuar millorant l'oferta comercial i la satisfacció de les necessitats de la ciutadania; i c) Poder oferir a tots els agents implicats en el comerç (comerciants, consumidors, altres sectors econòmics relacionats, ciutadania) eines que els permetin, també en l'àmbit individual, conèixer la realitat i donar suport al canvi. En el marc d'aquest observatori es continuaran fent les enquestes anuals del sector comercial i de la restauració, l'òmnibus, l'observació d'obertura en diumenge i els estudis quadriennals d'hàbits de compra i zones d'atractivitat comercial.

41. Sistematitzar l'actualització continua i la posada en valor d'una base de dades de comerços, mitjançant el desenvolupament d'un sistema d'informació que integri diferents fonts d'informació, l'aplicació d'un model distribuït de gestió i l'elaboració de productes, serveis i eines per a l'apoderament del teixit comercial.

42. Establir mecanismes de planificació estratègica capaços de definir identitats comercials en diferents barris o àrees comercials de la ciutat. Treballarem per impulsar identitats comercials cercant les oportunitats de crear noves imatges de marca que ajudin a promocionar el territori sobre la base dels pols d'atracció existents (equipaments culturals, etc.). En aquest sentit, el partenariat i el treball col·laboratiu són la fórmula de treball.

43. Crear la identitat comercial d'un barri no és contradictori amb la diversificació comercial de la ciutat. Es tracta d'oferir una àmplia oferta comercial per fomentar i posar en valor els territoris. En aquest sentit, capillaritzarem i esponjarem les activitats de promoció i dinamització comercial arreu de la ciutat. En aquesta línia, proposem implementar projectes que generin sinergies entre sectors estratègics de la ciutat, tal com s'ha descrit en la línia 6 amb altres sectors i, especialment, amb el sector de la restauració.

Aquesta mesura de govern consta de 8 línies estratègiques i 43 mesures que volen respondre als reptes que ha plantejat el sector comercial. S'hi ha treballat en els darrers mesos amb els equips tècnics de la Direcció de Comerç i dels territoris. Fem arribar un agraïment molt sincer a totes les persones que hi han participat i que han fet possible aquest document.



# Mesures i accions

EL COMERC  
FACIUTAT<sup>3</sup>

# LÍNIA ESTRATÈGICA 1

## UNA GOVERNANÇA DEL COMERÇ BASADA EN LA CONFIANÇA I LA CORRESPONSABILITAT DEL SECTOR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>01</b> Reformular l'òrgan de participació del sector a partir de la reforma estatutària del Consell Ciutat i Comerç.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Redacció de noves normes reguladores del Consell Ciutat i Comerç en el marc general de les normes actuals de participació de l'Ajuntament.</li> </ul>			
<b>02</b> Impulsar la relació entre els espais de participació i de promoció econòmica dels districtes de la ciutat i el Consell Ciutat i Comerç.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapa de les diverses fórmules participatives que tenen els districtes en relació amb el sector comercial (taules, consell de promoció econòmica, consell de comerç, etcètera) i de les seves funcions.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Disseny i implementació del model de relació i coordinació amb els districtes.</li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 1

## UNA GOVERNANÇA DEL COMERÇ BASADA EN LA CONFIANÇA I LA CORRESPONSABILITAT DEL SECTOR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>03</b> <b>Impulsar grups de treball d'experts en matèries considerades clau en opinió del sector.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació d'un grup de treball per debatre sobre les àrees de promoció econòmica urbana (APEU) i fer el seguiment de la seva constitució.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació d'un grup de treball per estudiar la possible protecció dels establiments emblemàtics i fer un informe sobre els escenaris possibles d'actuació.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació d'un grup de treball sobre innovació tecnològica al comerç de la ciutat que ajudi a definir l'estratègia de transformació digital i faci un seguiment de la seva aplicació.</li> </ul>			
<b>04</b> <b>Generar xarxes de treball, col·laboració i debat amb entitats acadèmiques i persones expertes sobre els aspectes que determinen la promoció i el manteniment del model de comerç de proximitat que caracteritza la ciutat.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboració d'un mapa d'interlocutors que respongui a la transversalitat del món del comerç amb caràcter consultiu i propositiu.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoció de jornades de treball i debat dels temes més rellevants: APEU, estratègia de transformació digital, sistemes d'informació de l'activitat econòmica de la ciutat, etcètera.</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

### EL COMERÇ DE PROXIMITAT DE BARCELONA, EL MODEL QUE CAL PRESERVAR I ENFORTIR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>05</b> <b>Promocionar i conscienciar sobre la importància del consum i el comerç de proximitat competitiu, responsable i sostenible, i la cooperació empresarial en el comerç local.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanyes de comunicació i mitjans, conjuntament amb els mercats municipals, per promoure la compra de proximitat i difondre els valors del nostre model comercial.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientació de les modalitats de subvenció a la millora de la competitivitat del comerç associat i anàlisi del possible redisseny per fer-les més específiques.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Assessorament i suport tècnic i normatiu entre la Direcció de Serveis de Comerç i els districtes.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suport econòmic als projectes de dinamització comercial que presenten les entitats del sector (convenis per a activitats específiques).</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuls de campanyes de reconeixement social de la funció del comerç de proximitat: plans de comunicació específics segons les campanyes (sostenibilitat, consum responsable, ocupació de persones en risc d'exclusió, cultura, turisme, etcètera).</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoció de l'ampliació del projecte educatiu "El Comerç i les Escoles".</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuació de projectes d'implicació en la construcció de la convivència entre veïnatge i comerç, com ara els projectes "Radars" i "Camins Escolars" o la Targeta Solidària.</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

### EL COMERÇ DE PROXIMITAT DE BARCELONA, EL MODEL QUE CAL PRESERVAR I ENFORTIR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>→05</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suport a jornades i formació sobre modernització ecològica del comerç i consum responsable.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realització de tallers sobre consum i publicitat a les escoles. Educació de públic infantil i juvenil.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoció de la modalitat de subvencions "Projectes de millora de la sostenibilitat en el comerç".</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promoció de l'adhesió al programa "Comerç + Sostenible".</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconeixement dels comerços que es presenten a la modalitat de sostenibilitat ambiental i social del Premi Comerç de Barcelona.</li> </ul>			
<b>06</b> <b>Reforçar l'atractivitat de les zones amb menys ocupació comercial a partir d'un pla d'impuls per a l'ocupació de locals buits.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració un sistema d'identificació, característiques i mapatge de locals buits.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinació amb les iniciatives sobre ocupació de locals buits que s'estan plantejant des de diversos departaments: Patronat de l'Habitatge, Districtes, Urbanisme, Foment de Ciutat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definició d'un pla de gestió de locals buits en el marc del pla de desenvolupant econòmic de proximitat de Ciutat Vella i realització d'una prova pilot.</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

### EL COMERÇ DE PROXIMITAT DE BARCELONA, EL MODEL QUE CAL PRESERVAR I ENFORTIR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>→06</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar i analitzar iniciatives vinculades a la promoció de l'activitat en locals buits a d'altres ciutats.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dissenyar i implantar un servei d'atenció als i les professionals del comerç que assessori i faciliti la gestió en temes relacionats amb el lloguer i mobbing immobiliari.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treballar en un servei de gestió de locals buits que compleixen condicions per albergar activitat econòmica, a partir de proves pilot.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anàlisi de possibles mesures per incentivar el desplaçament d'activitats econòmiques de primeres plantes a planta baixa, en aquelles zones que ho necessitin.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar la posada en marxa d'activitats mixtes amb altres sectors estratègics (turisme, restauració i cultura) per millorar l'oferta i l'atractivitat de zones amb pitjor salut comercial.</li> </ul>			
<b>07</b> <b>Promocionar i protegir el patrimoni comercial emblemàtic.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació del grup de treball de persones expertes per avançar en la protecció normativa dels comerços emblemàtics, i valoració de l'aplicabilitat de les seves conclusions.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinació de l'assessorament des de l'Oficina d'Atenció a les Empreses de Barcelona Activa.</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

### EL COMERÇ DE PROXIMITAT DE BARCELONA, EL MODEL QUE CAL PRESERVAR I ENFORTIR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>→07</b>	• Difusió i promoció dels comerços emblemàtics amb accions comunicatives i activitats educatives i culturals.			
	• Inclusió dels establiments emblemàtics en les iniciatives/accions promocionals dels territoris.			
	• Continuació i millora de les subvencions a l'IBI i l'ICIO.			
	• Promoció amb el Consorci de Turisme de rutes per al coneixement del nostre patrimoni comercial.			
<b>08</b> <b>Incorporar, a les estructures associatives, un comerç de barri culturalment divers.</b>	• Guies informatives comercials, de drets i deures, de beneficis de l'associacionisme.			
	• Suport a comerciants amb dificultats culturals i lingüístiques per accedir als recursos de suport al comerç de la ciutat.			
	• Accions per facilitar la incorporació del comerç divers en les estructures associatives dels districtes.			
	• Realització de càpsules d'interculturalitat per a les associacions de comerciants per iniciar la mediació amb els professionals de les associacions.			
	• Elaboració conjunta amb l'Agència de Salut Pública de Barcelona i la de la Generalitat (ASPCAT) de materials per formar en aspectes de seguretat alimentària.			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

### EL COMERÇ DE PROXIMITAT DE BARCELONA, EL MODEL QUE CAL PRESERVAR I ENFORTIR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>09</b> <b>Garantir un marc jurídic que doni seguretat i s'ajusti a la realitat quotidiana.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació d'un grup de treball per revisar la normativa d'establiments alimentaris, ocupació de la via pública, etcètera.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió de la instrucció sobre fires i mercats puntuals a l'espai públic, per donar-li curs.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisió i adaptació del PECAB i el PECNAB i altres eines de planejament urbanístic per definir el model de comerç de la ciutat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració de la proposta d'ordenança de regulació de venda no sedentària i mercat de marxants.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adaptació de la normativa de llicències d'activitat a les noves realitats comercials.</li> </ul>			
<b>10</b> <b>Treballar per garantir el compliment de la legalitat vigent en relació amb la venda no sedentària il·legal.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinació amb tots els agents municipals, altres administracions i representants del sector del comerç en la lluita contra la venda il·legal.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Campanyes de comunicació, informació i conscienciació de la ciutadania sobre els efectes de la venda il·legal.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar mesures que incideixin en la "darrera milla" de distribució, per tal de veure com es pot evitar la competència deslleial respecte al comerç de proximitat.</li> </ul>			



## LÍNIA ESTRATÈGICA 2

### EL COMERÇ DE PROXIMITAT DE BARCELONA, EL MODEL QUE CAL PRESERVAR I ENFORTIR

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>11</b> <b>Impulsar actuacions 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>• Coordinació, si escau, entre els protocols d'actuació dels agents implicats de la ciutat (Mossos d'Esquadra, Guàrdia Urbana, serveis de neteja, etcètera) per aplicar mesures preventives i/o pal·liatives derivades dels efectes de possibles aldarulls a l'espai públic.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicació de mesures de normalització, millora de l'espai públic, restabliment del mobiliari públic malmès i definició d'un pla de promoció orientat a allò que es detecta com a necessari i útil per retornar a la normalitat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definició i acord amb el sector d'un pla d'actuació o altres actuacions que tinguin per objectiu reactivar el dinamisme comercial del barri afectat. Caldrà valorar pressupostàriament i definir com es gestionarà.</li> </ul>			
<b>12</b> <b>Fer campanyes estacionals de promoció de la compra de proximitat.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració conjunta amb el sector de campanyes estacionals, especialment la de Nadal.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enllumenat de Nadal.</li> </ul>			
<b>13</b> <b>Prestigiar el Premi Comerç de Barcelona generant productes de valor per a les propostes guanyadores.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Premis per a les propostes guanyadores en temes d'assessorament, màrqueting i difusió.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publicació i mapa dels comerços premiats i de les categories. Ruta dels establiments comercials premiats.</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 3

### COMPETITIVITAT, INNOVACIÓ I TRANSFORMACIÓ DIGITAL: LA CLAU DE VOLTA PER A LA MODERNITZACIÓ DEL NOSTRE COMERÇ

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>14</b> <b>Ofertar un servei integral i transversal d'informació, assessorament i acompanyament per a la millora de la competitivitat del sector.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboració d'un catàleg actualitzat de serveis i programes de l'Oficina d'Atenció a les Empreses (OAE) adaptat a les necessitats del sector del comerç.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Dispositius permanents i personalitzats adreçats a millorar els projectes dels professionals del comerç, com ara assessorament i finançament empresarial, transmissió empresarial, internacionalització, informació i tràmits municipals, cerca de treballadors.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudiar la col·laboració amb el sector per fomentar la millora de la qualitat formativa dels diversos oficis que el conformen.</li> </ul>			
<b>15</b> <b>Millorar el programa formatiu individual i adaptar les especificitats del territori o dels sectors comercials.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nou format del programa "Obert al Futur" amb formació en grups i assessorament individual en el si del negoci.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Difusió del programa "Xarxa Comercial en Creixement", a través de les entitats comercials i de l'ús de xarxes socials i altres per incrementar el nombre de participants.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subvenció a les associacions comercials per realitzar formació complementària a aquella que s'ofereix des de l'àmbit públic.</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 3

### COMPETITIVITAT, INNOVACIÓ I TRANSFORMACIÓ DIGITAL: LA CLAU DE VOLTA PER A LA MODERNITZACIÓ DEL NOSTRE COMERÇ

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>16</b> Ofertir eines per a la innovació i la competitivitat digital als comerços i les associacions comercials.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Accions de posicionament del comerç a internet a través de projectes com "Comerç a la Xarxa" amb la presència de 6.000 comerços a Google My Business.</li> </ul>			
<b>17</b> Afavorir i garantir les noves tecnologies en el comerç de proximitat tradicional, promovent la fusió de models mixtes del comerç off i online.  Definir l'estratègia i el posicionament municipal en relació amb les polítiques de digitalització comercial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coordinació i unificació de la posada en marxa de la creació dels webs de comerç en els districtes conjuntament amb el Departament d'Internet i els districtes.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoció de la visibilització de l'oferta comercial de la ciutat a través d'eines, xarxes i espais municipals a internet i facilitació d'una estructura que ordeni la informació de la ciutat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ordenació de les iniciatives de les associacions comercials de la ciutat en relació amb els seus productes i funcionalitats pel que fa al paper de l'Ajuntament en aquest nou espai.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudi i inici de la posada en marxa de propostes compatibles en diverses prestacions bàsiques i complexes que responguin a les necessitats que detecta el sector (directori, targeta de fidelització o plataforma de comerç electrònic).</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 3

### COMPETITIVITAT, INNOVACIÓ I TRANSFORMACIÓ DIGITAL: LA CLAU DE VOLTA PER A LA MODERNITZACIÓ DEL NOSTRE COMERÇ

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
→17	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concreció i aplicació de les iniciatives necessàries per garantir la transició vers el format de presència en línia i fora de línia del comerç de proximitat i els mercats.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difondre i donar rellevància, per diferents mitjans i àmbits, a iniciatives comercials de transformació digital</li> </ul>			
<b>18</b> <b>Impuls de la innovació com a eina de transformació del model comercial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definició d'iniciatives d'innovació, en col·laboració amb el sector i amb la participació de la Fundació Barcelona Centre de Disseny i/o altres centres d'innovació.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impulsar jornades de disseny i retail sobre noves tendències en el comerç minorista.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definició d'accions de reconeixement de les millors iniciatives que fomentin la innovació.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiar fórmules per establir el Mentoring entre comerços del mateix sector amb l'objectiu d'ajudar a la millora competitiva.</li> </ul>			
<b>19</b> <b>Subvencionar iniciatives de formació especialitzada o complementària a l'oferta impartida per l'Ajuntament.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Suport a iniciatives de formació especialitzada o complementària a l'oferta impartida per l'Ajuntament de Barcelona o altres ens municipals com Barcelona Activa, a través de la línia de subvencions de comerç de proximitat i promoció econòmica de la convocatòria ordinària de subvencions.</li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 4

## EL TEIXIT COMERCIAL ALS BARRIS: UN VALOR QUE COHESIONA, VERTEBRA I ENRIQUEIX LA CIUTAT

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>20</b> Crear a la ciutat dues experiències pilot de gestió del model d'Àrea de Promoció Econòmica Urbana (APEU)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació del grup de treball d'experts sobre com implantar les APEU i anàlisi de fórmules necessàries per solidaritzar les despeses de gestió en l'espai públic.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creació del grup per treballar la concreció i la implantació progressiva de les proves pilot.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aplicació de les fases per a la constitució de l'APEU.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realització d'accions de formació, debat i difusió del model per generar consens en el sector.</li> </ul>			
<b>21</b> Descentralització de les polítiques de comerç en el territori	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboració de plans d'acció i dinamització comercial dels districtes.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suport a la dinamització sociocomercial als barris i als mercats a través de plans d'ocupació municipal i altres recursos.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Descentralització de la campanya de Nadal.</li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 4

## EL TEIXIT COMERCIAL ALS BARRIS: UN VALOR QUE COHESIONA, VERTEBRA I ENRIQUEIX LA CIUTAT

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>22</b> <b>Elaborar, conjuntament amb Barcelona Activa, plans d'actuació específics per als territoris que necessiten enfortir el seu teixit sociocomercial i millorar l'atractivitat.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Anàlisi de la densitat comercial i diagnosi de potencialitats als barris amb pitjor salut comercial.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definició de zones prioritàries d'actuació.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suport i coordinació de les iniciatives de comerç previstes en els plans de desenvolupament econòmic del districte.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definició, conjuntament amb els districtes, del paquet de mesures pal·liatives i dinamitzadores i donar-hi suport tècnic i econòmic.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Establiment d'accions conjuntes entre diverses direccions municipals i les entitats comercials, culturals o socials dels territoris.</li> </ul>			
<b>23</b> <b>Millorar les condicions dels locals comercials fent-los més ecològics i accessibles.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudi i diagnosi de l'accessibilitat, la imatge exterior i l'eficiència energètica de determinades zones comercials.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subvenció de les actuacions per millorar els aspectes enunciats anteriorment.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prova pilot al barri de Trinitat Nova de millora de l'eficiència energètica, la imatge exterior i l'accessibilitat en establiments comercials, amb possibilitat de reproduir-la a altres barris de la ciutat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prova pilot de millora de l'accessibilitat al districte de Sants.</li> </ul>			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 5

### L'ASSOCIACIONISME COMERCIAL I LES APEU: LES MILLORS FÓRMULES DE SUMAR ESFORÇOS PER MULTIPLICAR ÈXITS

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>24</b> <b>Formalitzar un nou marc econòmic de foment, suport i ajuda a l'associacionisme.</b>	• Revisió de les línies de subvencions que promouen noves fórmules de cooperació i de gestió de l'entitat.			
	• Impuls a la professionalització del sector, amb formació per transformar la figura del dinamitzador o dinamitzadora en gerent.			
	• Ajudar a la construcció d'una cartera de serveis atractiva per als associats.			
<b>25</b> <b>Acompanyar la transformació de les associacions comercials vers un model d'agents promotors socioeconòmics del territori.</b>	• Impuls a la competitivitat de les zones comercials incorporant la formació professionalitzadora a les estructures associatives comercials a través d'un programa formatiu d'assessorament i entrenament per a les associacions comercials que iniciïn la seva transformació.			
	• Posar a disposició de les entitats comercials, professionals per assessorar i acompanyar la transformació del model associatiu. Suport a l'elaboració de plans estratègics.			
	• Creació del grup de treball per avançar en les claus del canvi que requereix la governança d'aquest sector en una ciutat com Barcelona.			
	• Elaboració de la segona part de l'estudi "Les associacions de comerciants com a promotores socioeconòmiques del territori" per identificar factors clau de progrés i transformació.			

## LÍNIA ESTRATÈGICA 5

### L'ASSOCIACIONISME COMERCIAL I LES APEU: LES MILLORS FÓRMULES DE SUMAR ESFORÇOS PER MULTIPLICAR ÈXITS

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
→25	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuls a la creació d'una xarxa de mentoria associativa.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formalització d'acords amb entitats acadèmiques i/o especialitzades en innovació en sentit ampli.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació d'un espai de reflexió i debat amb el sector, conduït per persones expertes, sobre el futur del retail. Serà un cicle de trobades en espais de la xarxa de mercats per parlar sobre la irrupció de la tecnologia en el sector, l'evolució econòmica, la transformació territorial i la innovació.</li> </ul>			
<b>26</b> <b>Crear un banc de bones pràctiques.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació d'espais informatius i d'intercanvi. Cercar experiències nacionals i internacionals de fórmules de gestió del comerç de proximitat que aportin elements innovadors.</li> </ul>			
<b>27</b> <b>Fer campanyes de promoció de l'associacionisme comercial.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració conjunta amb el sector de campanyes de promoció i millora de la carta de serveis de les associacions comercials.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generació de materials comuns a disposició dels districtes i de les entitats per incentivar l'associacionisme ("Associa't") traduït als idiomes que es considerin oportuns.</li> </ul>			



# LÍNIA ESTRATÈGICA 6

## EL TURISME I LA CULTURA, DUES OPORTUNITATS PER AL COMERÇ DE PROXIMITAT

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>28</b> <b>Disseñar estratègies per aprofitar i promoure l'afluència de visitants, especialment a les zones comercials menys cèntriques de la ciutat.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Potenciació dels vincles i la interrelació entre el comerç i la cultura organitzant una agenda àmplia d'activitats culturals a través del comerç en els barris de la ciutat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboració d'un mapa de les iniciatives innovadores que poden oferir, a visitants i turistes, oci i serveis complementaris a la compra, amb uns estàndards de qualitat acordats prèviament.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conjuntament amb el sector i el Consorci de Turisme, generació d'atractivitat amb propostes de valor, culturals, gastronòmiques, DIY (<i>do it yourself</i>), <i>handmade</i>, etcètera que millorin l'experiència de compra.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació de rutes i propostes de visites amb els establiments comercials organitzats en categories i tipologies comercials: emblemàtics, de proximitat, singulars o especialitzats.</li> </ul>			
<b>29</b> <b>Promoure que el comerç i els serveis de proximitat es converteixin en proveïdors dels restaurants, els hotels i els operadors turístics.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudi de les condicions bàsiques que calen per ser proveïdors de la restauració, l'hoteleria i els operadors turístics.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inici d'una prova pilot de cooperació entre comerços i serveis d'una zona per donar resposta als establiments dedicats a l'atenció del turisme.</li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 6

## EL TURISME I LA CULTURA, DUES OPORTUNITATS PER AL COMERÇ DE PROXIMITAT

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>30</b> <b>Descentralitzar les propostes culturals de ciutat cap als barris i els eixos comercials menys cèntrics.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar amb l'ICUB la possibilitat de descentralitzar les propostes culturals de ciutat i endegar-ne de noves amb la col·laboració de les entitats comercials i veïnals de la zona.</li> </ul>			
<b>31</b> <b>Endegar iniciatives anuals o biennals que potenciïn la relació i el reconeixement per part de la ciutadania de la sinergia entre sectors.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Treballar, conjuntament amb el sector, iniciatives del comerç i la cultura.</li> <li>• Treballar altres iniciatives amb el sector que generin un relat a la ciutat que es vinculi amb la funció i els serveis del teixit comercial com a element essencial del nostre model de ciutat.</li> </ul>			
<b>32</b> <b>Crear activitats culturals vinculades al comerç des de la perspectiva territorial o temàtica.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la mesura del possible, coordinació de productes culturals de l'ICUB amb el sector comercial, per exemple:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Novel·la històrica i establiments emblemàtics.</li> <li>- Setmana de poesia i art visual a les persianes o altres elements de l'interior de les botigues.</li> <li>- Cicles musicals en els espais urbans comercials.</li> <li>- Poesia i exposicions d'arts visuals als establiments.</li> </ul> </li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 6

## EL TURISME I LA CULTURA, DUES OPORTUNITATS PER AL COMERÇ DE PROXIMITAT

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>33</b> <b>Impulsar que les associacions comercials de la ciutat siguin veritables prescriptors de la cultura i del turisme sostenible.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuls perquè els comerços del barri facin difusió d'iniciatives culturals, de restauració o de turisme mitjançant campanyes.</li> </ul>			
<b>34</b> <b>Fer emergir les activitats culturals promogudes per les associacions de comerciants.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoració i difusió de les iniciatives de les associacions de comerciants, com per exemple :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Projecte sobre persianes de Sants - Les Corts</li> <li>- Música als comerços de Sant Antoni Comerç i Cor Eixample</li> <li>- Fira de les Arts Escèniques de Fort Pienc</li> <li>- Poemes que ens apropen de diverses entitats de comerciants</li> <li>- Projecte per promoure pràctiques del turisme responsable "Citizens of a World Responsible and Sustainable" de Creu Coberta</li> </ul> </li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 7

## ELS MERCATS DE BARCELONA, UNS BONS ALIATS DEL COMERÇ DE PROXIMITAT ALS BARRIS

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>35</b> Consolidar el mercat com a lloc central del barri.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definició d'estratègies per a cada tipologia de mercat i posicionar el mercat com a lloc de generació de vivències amb la doble vessant comercial i social, que aporti als consumidors un valor afegit diferenciador de l'oferta restant.</li> </ul>			
<b>36</b> Mantenir la transformació dels barris mitjançant la renovació dels mercats.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Finalització de la remodelació del mercat de Sant Antoni i inici de les de Bon Pastor, Vall d'Hebron, Sant Andreu i Abaceria.</li> </ul>			
<b>37</b> Reforçar el compromís dels comerciants amb el seu mercat i la resta de la xarxa.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impuls i afavoriment de la relació i les accions conjuntes dels mercats amb el comerç de l'entorn i els eixos comercials de la ciutat.</li> </ul>			
<b>38</b> Promoure el mercat com a peça clau del desenvolupament econòmic dels barris.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implantació d'actuacions per afavorir el relleu generacional per al manteniment i la creació d'ocupació als mercats.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impuls de la incorporació de nous operadors i ofertes comercials.</li> </ul>			
<b>39</b> Promoure els mercats com a sinònim de valors associats a la sostenibilitat social, mediambiental i cultural.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desenvolupament del programa "Mercats Verds": producte de proximitat i ecològic, eficiència energètica, reducció de residus i campanyes d'aprofitament d'aliments.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Promoció d'accions orientades a la divulgació d'hàbits d'alimentació saludable, consum responsable i responsabilitat social corporativa.</li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 8

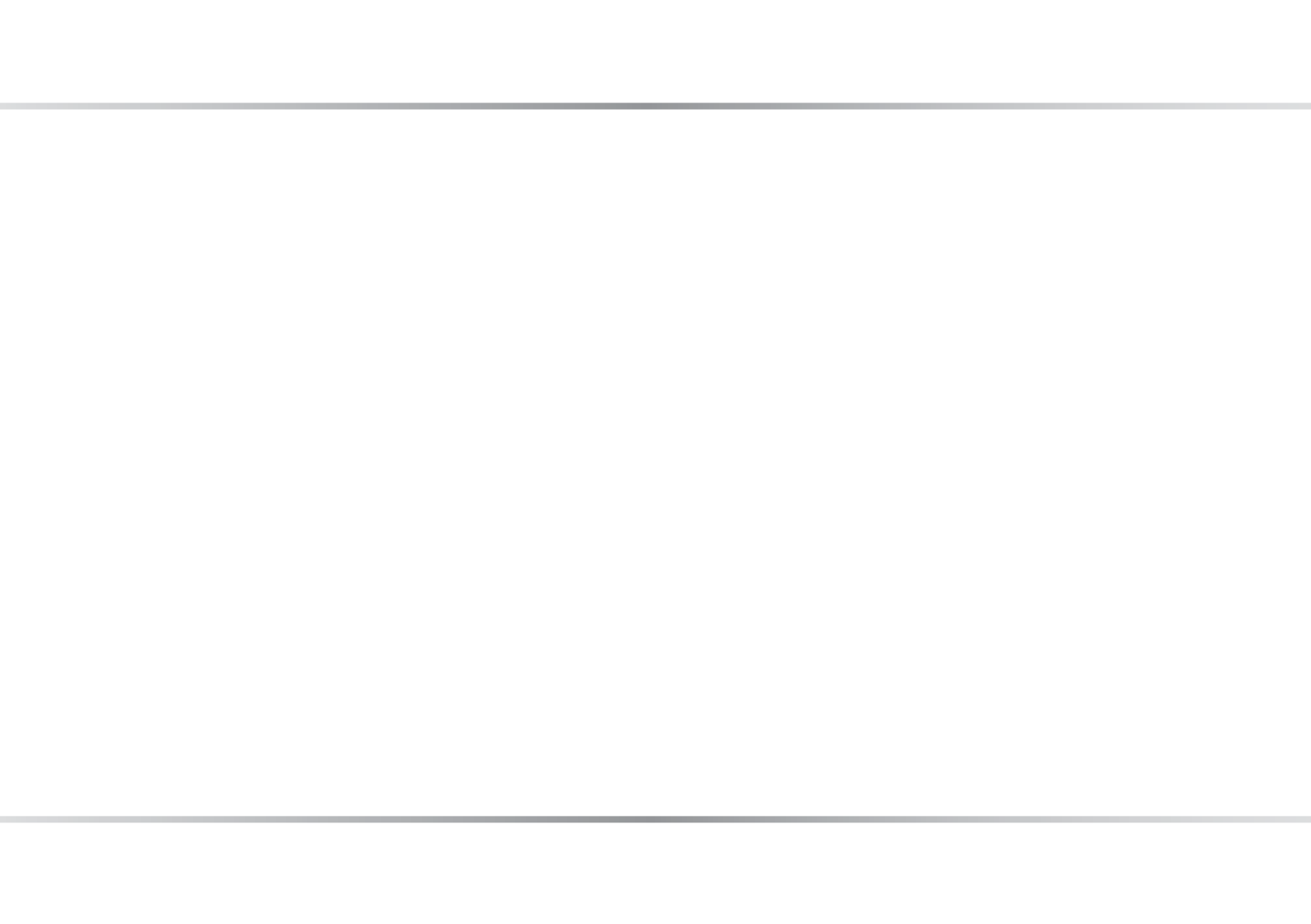
## UNA BONA GESTIÓ I AVALUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA, LA CLAU PER CONTINUAR MILLORANT

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>40</b> <b>Crear l'Observatori del Comerç de Barcelona.</b>  <b>Aquest observatori també recollirà dades rellevants sobre mercats municipals i sobre el sector de la restauració.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generació de la informació i coneixement en l'Administració per orientar la presa de decisions, dissenyar polítiques adequades a necessitats i contextos nous (estudis i enquestes del sector, d'hàbits, atractivitat, opinió, obertura en diumenges autoritzats, etcètera).</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inici del monitoratge, conjuntament amb Urbanisme, de l'evolució del teixit comercial amb la implantació progressiva de les super-illes.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferiment d'eines que analitzin tendències, noves fórmules o innovacions tant a escala local com global.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferiment d'eines als agents implicats en el comerç que els permetin conèixer la realitat individualment.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generació d'indicadors de seguiment i bancs de dades de l'evolució de les polítiques comercials de la ciutat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativa amb altres ciutats.</li> </ul>			

# LÍNIA ESTRATÈGICA 8

## UNA BONA GESTIÓ I AVALUACIÓ DE L'ESTRATÈGIA, LA CLAU PER CONTINUAR MILLORANT

MESURES	ACCIONS	2017	2018	2019
<b>41</b> <b>Crear un sistema d'informació sobre l'activitat econòmica en planta baixa de la ciutat.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació d'un sistema que integri informació provinent de fonts diverses per aconseguir aproximar-se a tenir "inventariades" les activitats en planta baixa.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creació d'una web on es visualitzi l'inventari de locals en planta baixa de la ciutat per posar al servei del teixit comercial de possibles emprenedors i emprenedores informació que els faciliti la localització, la implantació o la millora del seu negoci.</li> </ul>			
<b>42</b> <b>Establir processos de planificació estratègica capaços de definir i analitzar l'evolució de les àrees comercials de la ciutat i els seus usos.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa d'identitats territorials.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapa de recursos i sinèrgies amb altres àmbits territorials o sectorials.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accions d'identificació de noves marques o identitats territorials.</li> </ul>			
<b>43</b> <b>Generar projectes conjunts amb altres sectors econòmics de la ciutat.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Continuació i innovació de les diverses iniciatives que interrelacionen comerç i restauració i milloren l'experiència de compra i servei, amb especial sensibilitat pels temes vinculats a la sostenibilitat.</li> </ul>			
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerca de potencialitats que puguin especialitzar determinades zones en serveis i/o productes específics i singulars.</li> </ul>			



**EL COMERÇ FA CIUTAT**