

**LA TRANSFORMACIÓ DIGITAL DEL COMERÇ,  
MERCATS I SERVEIS DE LA CIUTAT DE BARCELONA**

**MESURA DE GOVERN, MARÇ 2018**

**REGIDORIA DE TURISME, COMERÇ I MERCATS**

B  
BC  
BN

## ÍNDEX

» 01. Introducció .....	2
» 02. El repte del comerç digital .....	3
» 03. Antecedents .....	5
» 04. Situació actual .....	7
» 05. Model de transformació digital .....	10
» 06. Àmbits d'aplicació i objectius .....	12
06.1 Comerços .....	13
06.2 Associacions/entitats comercials .....	13
06.3 Noves solucions .....	13
» 07. Actuacions de la mesura .....	14
A. Formació març 2018 – desembre 2019 .....	14
B. Catàleg de formació per a comerços març 2018 - desembre 2019 .....	14
B1. Catàleg de formació per a comerços .....	14
B2. Catàleg de formació per a associacions .....	15
B3. Formacions MOOC de Barcelona Activa .....	15
C. Assessorament i acompanyament abril 2018 - desembre 2019 .....	15
C.1 Ampliació del Catàleg de serveis i programes per al comerç (comerç individual) .....	16
C.2 Ampliació del Catàleg de serveis i programes per al comerç (associacions) .....	17
D. Coneixement. setembre 2018 - desembre 2019 .....	17
E. Suport econòmic abril 2018 - desembre 2019 .....	19
E.1 Ajuts per a comerços .....	19
E.2 Ajuts per a associacions .....	19
F. Noves solucions .....	19
F1. Plataforma de fidelització .....	20
F2. Plataformes de venda en línia .....	20
F3. Plataformes de comunicació i cartelleria digital .....	20
F4. Altres .....	20
» 08. Pressupost de les actuacions .....	21
» 09. Planificació de les actuacions .....	21

## **Mesura de govern per la transformació digital del comerç de la ciutat de Barcelona.**

**La present mesura de govern és una aposta per la integració del comerç tradicional amb presència física a la ciutat, a l'entorn digital per a la seva promoció com un element bàsic que construeix el model nostre de ciutat**

### **» 01. Introducció**

La present mesura de govern és una aposta per millorar la competitivitat del comerç mitjançant la implantació de les noves tecnologies i les eines digitals.

S'emmarca en l'eix 2: Una Barcelona amb empena per una economia plural, del Pla d'actuació municipal 2016-2019, concretament en el punt 2.1, "Desenvolupament econòmic i economia de proximitat". Les línies marcades als apartats 2.9, 2.11, 2.14 fan referència a la promoció del comerç de proximitat i a la millora de la seva competitivitat i professionalització.

Del punt 2.1 del PAM emana el document presentat el 16 de juny de 2017, en què consta el compromís municipal amb el comerç de proximitat: Estratègia de reforç i projecció del comerç a Barcelona 2017-2019.

Aquesta mesura de transformació digital del comerç de la ciutat és una concreció més de les accions de la línia estratègica 3: "Competitivitat, innovació i transformació digital: la clau de volta per la modernització del nostre comerç", del document Estratègia de reforç i projecció del comerç a Barcelona.

Donar suport al comerç, amb presència física a la trama urbana, incrementant-ne la presència, el reconeixement, la rellevància i la competitivitat a través de l'ús de les eines digitals és una mesura rellevant i necessària per mantenir el nostre model de ciutat.

Per poder continuar afirmant que "el comerç fa ciutat", és clau que el sector impulsi la seva transformació digital per preservar el model de comerç de proximitat, crear avantatges competitius, explorar les oportunitats que ofereix el negoci digital i fer front a la cada vegada més creixent competència de la venda en línia.

S'entén per transformació digital del comerç el procés d'adaptació i evolució de la seva proposta de valor i dels seus processos de negoci mitjançant l'aplicació de les noves tecnologies i internet amb el propòsit de satisfer les noves necessitats de les persones consumidores en general i de les consumidores digitals en particular.

Es tracta de posar a disposició del sector comercial tot el potencial d'innovació i promoció que té l'Ajuntament —i la ciutat en el seu conjunt— per millorar-ne i enfortir-ne la competitivitat, tot i considerant que fer-ho en un ecosistema complex com el comerç suposa el treball conjunt amb els mercats municipals com a tractor econòmic d'un barri, la necessària complicitat de les associacions de comerciants com a prescriptores entre els comerços —alhora que també són protagonistes de la seva

pròpia transformació i professionalització— i la comunicació i complicitat de les persones consumidores, cada vegada més informades i apoderades.

Un dels resultats més preuats del procés de digitalització del comerç de la ciutat és la informació que pot aportar l'anàlisi de les dades que reporta l'activitat. Aquesta es podrà tenir en compte per a la planificació i el disseny d'estratègies cada vegada més acurades i sectorialitzades.

Per tant, en continuar per aquest camí de manera encara més decidida, hi guanyen el sector del comerç, els consumidors i les consumidores, les empreses que neixen i creixen a l'ombra d'aquesta realitat i les administracions que, amb un sistema d'informació adequat, poden tenir dades que orientin la planificació de les polítiques d'incentivació del comerç de proximitat.

## » 02. El repte del comerç digital

La crisi, que ha perjudicat el comerç de proximitat, també ha esdevingut una oportunitat de replantejament i canvi cap un comerç més sostenible i adaptat als nous hàbits de consum, a la innovació que suposa l'omnicanalitat tant en la venda com en les noves formes de màrqueting i comunicació amb la persona consumidora.

Dels diferents reptes que afronta el comerç de Barcelona ara, el comerç digital és, potser, el més rellevant.

En les societats avançades hi ha una demanda creixent de 'proximitat', en diversos sentits: proximitat entesa com a atenció a les necessitats i preocupacions més immediates de la ciutadania, proximitat en el sentit estrictament físic d'apropar els serveis a la població, i proximitat en el sentit de subsidiarietat, transparència i participació de la ciutadania en les decisions que l'afecten més directament.

Aquesta demanda de proximitat és especialment intensa a la ciutat, ja que és el marc físic de la vida quotidiana i de les relacions socials, i en el qual se satisfan la major part de les necessitats de serveis.

Consistentment amb això, els consumidors i les consumidores de Barcelona se senten més ben atesos quan compren a les botigues de barri o especialitzades i als mercats municipals. D'acord amb l'edició d'abril de 2017 de l'Enquesta òmnibus municipal (Ajuntament de Barcelona, 2017)<sup>1</sup>, la qualitat del servei d'aquests dos formats comercials és la més ben valorada entre les persones entrevistades (un 50,4% i un 24,8% d'elles els consideren, respectivament, com els establiments on els atenen millor), en detriment dels formats comercials físics en règim d'autoservei.

Tot i que la qualitat del servei que proporcionen els establiments de proximitat barcelonins és ben apreciada, això no obsta que hagi de continuar desenvolupant avantatges competitiu sostenibles.

El perfil del barceloní o barcelonina que compra en línia encara es correspon amb el de la persona que adopta innovacions tecnològiques: és predominantment jove i home. I, tot i que en el 58,4% dels casos la compra en línia és ocasional, s'observa una tendència a augmentar la freqüència d'aquestes compres per internet.

---

<sup>1</sup> Ajuntament de Barcelona (2017). Enquesta Òmnibus municipal. Direcció de Comerç Presentació de resultats del 15/03/2017 al 06/04/2017.

Aquestes dades confirmen que, en els darrers anys, hem viscut un procés ràpid de digitalització de la societat afavorit per la irrupció d'internet i les noves tecnologies.<sup>2</sup>

En aquest procés, la ciutadania ha modificat, en gran mesura, els hàbits i comportaments variant substancialment la manera en què s'informa, es comunica, es relaciona, es comporta, pren les decisions de compra i consumeix.

El procés d'adopció de les noves tecnologies s'ha dut a terme de forma progressiva i natural a mesura que s'ha anat popularitzant l'accés a internet, l'ús dels dispositius mòbils intel·ligents, les xarxes socials, el comerç en línia i les aplicacions mòbils.

Tots aquests canvis han donat lloc a l'aparició d'un nou perfil de consumidor/a, el/la consumidor/a digital, que es relaciona mitjançant les xarxes socials, consumeix oci i entreteniment a través d'internet, està sempre connectat fent ús de diversos dispositius, principalment el mòbil, cerca informació a internet sobre els productes que vol i sobre els establiments que els venen, s'informa de valoracions i ressenyes d'altres consumidors, fa compres tant a botigues físiques com a botigues de venda en línia, es comunica directament amb els establiments mitjançant els canals digitals i vol tenir una experiència consistent en tots els punts de contacte amb el comerç, tant a internet com a botiga física, és a dir, tenir una experiència omnicanal.

És importat destacar que els processos de decisió de compra de les persones consumidores està canviant; es busca un producte de qualitat però també un servei còmode, en una amplitud total d'horari i comparativa de cerca d'opinions expertes o de contrast i intercanvi amb altres persones consumidores amb fórmules de relació per canals digitals o telefònics.

La compra en establiments físics convencionals continua sent predominant entre les persones consumidores barcelonines. Però la transformació de la botiga física per oferir una experiència de compra omnicanal és una fita quasi ineludible. El format de botiga física perviurà si també fa la necessària integració en l'entorn digital.

Creix la importància de la compra en formats de comerç electrònic convencional i de comerç electrònic social, en detriment dels formats físics tradicionals, i també per la influència de les eines digitals de comerç electrònic en els processos de decisió de compra dels consumidors i de les consumidores. Aquests fenòmens tenen repercussions ben importants per al sector de la distribució comercial i, en particular, per al comerç barceloní de proximitat. Però, segons Rodríguez-Ardura (2017), la relació directa entre productors i consumidors no sempre és una forma òptima d'intercanvi. Les persones consumidores intenten reduir el nombre de transaccions, especialment en el producte quotidià, i volen un únic intermediari, de manera que la presència d'intermediaris continua sent necessària. El comerç té una oferta variada de diversos proveïdors que facilita la compra, i pot donar resposta a una demanda especialitzada i de petites quantitats. No obstant això, l'entorn digital afavoreix el naixement de nous intermediaris que adopten noves funcions o serveis que, davant de l'excés d'informació, proporcionen comparatives, anàlisis, opinions, intercanvis entre persones consumidores, etcètera, que són de gran ajut.

---

<sup>2</sup> Rodríguez-Ardura, I.; Garcia Ull, FJ. (2017). Comerç barceloní de proximitat. Impacte de la venda online i oportunitats de negoci digital, Universitat Oberta de Catalunya.

El comerç electrònic, la mobilitat de les persones consumidores i el seu ús de tot el que és digital ha arribat per quedar-se i, per tant, continuarà creixent la proporció de persones consumidores que compren en línia o que s'ajuden de tecnologies digitals en les seves decisions de compra. Conseqüentment, el comerç de proximitat s'ha d'adaptar i desenvolupar nous avantatges competitius sostenibles que facin d'aquests canvis una palanca per proporcionar un valor superior al consumidor i, així, fer que augmentin les vendes.

La creixent difusió, entre els consumidors i les consumidores de Barcelona, del comerç electrònic i la tecnologia digital de suport a les decisions de compra (comparadors de preus, serveis de ressenyes generades per consumidors...) té conseqüències importants per a les xarxes tradicionals de distribució comercial i, molt especialment, per al comerç local de proximitat, que és el que disposa de menys recursos, tant materials com de capital humà.

El sector de la distribució comercial al detall ha d'evolucionar en la seva relació amb la tecnologia, incorporar canals de venda en línia, ampliar la capillaritat de les botigues físiques i convertir-les en veritables punts de contacte amb la clientela, i adoptar sistemes de distribució omnicanal.

El nivell de maduresa digital del comerç de la ciutat, és a dir, el grau d'aplicació de les noves tecnologies i eines digitals en els diferents processos del negoci, és molt millorable.

Per tant, des de la Regidoria de Turisme, Comerç i Mercats es defineixen diferents línies d'actuació per donar suport tècnic, econòmic, assessorament i acompanyament per crear el coneixement que faciliti la transformació digital del comerç a Barcelona.

Aquesta mesura de govern estableix les bases perquè el comerç de la ciutat de Barcelona adopti un model integrat de transformació digital on pugui participar de manera senzilla i disposi d'un acompanyament al llarg del procés.

### » 03. Antecedents

L'any 2013 es va iniciar a el programa formatiu "Obert al futur" amb alguna proposta vinculada a la sensibilització i ús de les TIC als comerços. Aquest programa ha anat adaptant-se als canvis que s'han anat produint en el sector del comerç, pel que fa als canvis d'hàbits del consum i a la transformació digital, entre altres elements. Des del 2017 s'han reduït els itineraris per concentrar les formacions en els aspectes que s'han valorat com a més rellevants i demandats per part del sector.

Pel que fa a la digitalització del comerç, es va proposar aconseguir que el comerç de la ciutat tingués presència a la xarxa en una plataforma de ciutat o en les plataformes més universals. Per això es va decidir optar per la plataforma de Google myBusiness (GmB), i facilitar la digitalització de 6.000 comerços de la ciutat en el marc del programa "Comerç a la xarxa", del qual parlarem més endavant.

L'any 2015 es van iniciar diverses proves pilot.

- La primera acció en relació amb la digitalització crear a l'Eixample, on ja existia la xarxa col·laborativa entre entitats comercials Xarxa Eixample, la plataforma Compra Eixample, <https://www.compraeixample.cat/>, que agrupa sis associacions del districte. Va sorgir per la necessitat de generar fórmules compartides de promoció del comerç. La demanda de les entitats era evolucionar cap la targeta de fidelització del comerç de proximitat.
- La segona acció va ser iniciar unes proves per incentivar la presència dels comerços a la xarxa de Google myBusiness, de què hem parlat anteriorment. Se'n van fer tres proves pilot a les Corts, Sants i l'Eixample. La formació del programa "Obert al futur" oferia, a demanda, càpsules per aprofitar la plataforma GmB.
- La tercera es va posar en marxa a finals del 2015, quan es va iniciar també el programa pilot guanyador de Barcelona Open Challenge, de l'apartat "Repte 6: Incentivar el comerç local a través de la tecnologia." L'objectiu era aplicar les darreres tecnologies per incentivar el comerç local. A través de la tecnologia *beacon* es pretén connectar el comerç amb la clientela potencial que es troba prop del negoci, enviant comentaris, notificacions, ofertes i alhora obtenir informació sobre el perfil de la clientela i poder segmentar la informació, analitzar-la i millorar el negoci.
- La quarta iniciativa de diversos districtes va ser la de crear un **lloc web dels comerços per barri**. L'exemple més consolidat és el de Ciutat Vella amb les webs <http://lameva.barcelona.cat/barcelonetacomercial/ca> i <http://lameva.barcelona.cat/ravalcomercial/ca>

Durant el **2016** es va fer el desplegament del **programa Beacon**. Es va vehicular a través de Xarxa Eixample i de la seva plataforma web Compra Eixample, ja que el pilot requeria una dimensió important tant de comerços (que instal·lessin els *beacons*) com de persones usuàries (que descarreguessin l'app i la utilitzessin). Van participar-hi 120 comerços associats a les 6 entitats.

Després de les proves pilot del 2015, al febrer de 2016 es va posar en marxa el programa "**Comerç a la xarxa**", que ha finalitzat al gener d'enguany, 2018. El programa "Comerç a la xarxa" ha volgut fomentar principalment l'ús d'eines digitals per part del petit comerç de la ciutat, com un primer pas per tenir presència i visibilitat a internet i ser fàcilment localitzable des de tot tipus de dispositius. Un total de 5.592 comerços estaven en perfil públic i, per tant, a internet.

Aquesta situació ha permès reflexionar i modificar el model de formació i desplegament de les accions, prioritzant l'assessorament personalitzat després de la realització d'una formació bàsica. El model que es va posar en marxa l'any 2017 dels programes formatius tant per a comerços individuals com per a entitats comportava també unes hores d'assessorament individual al comerç o a l'entitat per dur a terme el seu pla estratègic. Ha estat molt ben valorat i és el model que es desplegarà per ajudar en els processos d'integració de les botigues físiques tradicionals en l'entorn digital.

**Programa "Obert al futur" 2013-2017.** Tant els programes formatius dirigits a comerços particulars com a associacions comercials ofereixen un itinerari o un mòdul vinculat a la digitalització. L'any 2017, els itineraris per a comerços individuals es van dissenyar en tres àmbits: "Estratègia empresarial i gestió del negoci", "El màrqueting digital i les seves eines" i "Estratègies de fidelització de la clientela".

Si analitzem la distribució de les persones participants en funció de l'itinerari al qual pertany la càpsula, veiem que el 46% de les participacions s'efectuen a l'itinerari 2, "El màrqueting digital i les seves eines", mentre que a l'itinerari 1, "Estratègia empresarial i gestió de negoci", i 3, "Estratègies de fidelització de la teva clientela", la participació és del 27% en cadascun d'ells.

Aquesta dada és especialment significativa per la necessitat que manifesta el comerç d'entrar al món digital i les dificultats que això li suposa. L'assessorament individual posterior ha estat molt valorat perquè ha permès poder acabar executant allò que s'havia treballat en les sessions formatives col·lectives.

#### » 04. Situació actual

Partim dels aprenentatges que ens han ofert les diverses proves pilot o el desplegament de programes; d'altra banda, a finals del 2016 es va elaborar l'Estudi de maduresa digital del comerç, encarregat per la Direcció de Comerç, en el qual s'analitzava el grau d'aplicació de les noves tecnologies i eines digitals per part del comerç de la ciutat.

L'objectiu era tenir un coneixement més ampli de l'estat del teixit comercial, així com del mapa d'aplicacions que hi ha al mercat i que donen servei al comerç, per destriar els elements que havia de contenir l'estratègia de transformació digital.

L'índex de maduresa digital és un indicador que mostra la situació actual del comerç en referència amb el que seria desitjable per aconseguir ser competitiu en l'actual mercat digitalitzat. Per definir-lo se seleccionen unes variables i atributs, es determinen unes ponderacions segons la rellevància de cada un i es tria una mostra, que en el nostre cas va ser de 480 comerços de 23 zones comercials de la ciutat i 2 mercats. El càlcul de l'indicador dona com a resultat un valor entre 0 i 100.

S'identificava quina era la seva presència a internet, la seva capacitat de comunicar-se digitalment amb els consumidors i la possibilitat d'atendre transaccions en línia.

De l'anàlisi de la **presència digital a internet** s'obté que el 62,75% dels comerços analitzats disposen d'una web publicada a internet, però d'aquests només el 42,86% n'actualitza els continguts regularment.

En l'aspecte d'**accessibilitat de les webs**, es detecta que el 69,44% dels comerços que tenen web, la tenen amb disseny responsiu —es visualitza correctament als dispositius mòbils— i d'aquests, el 50,71% n'actualitzen els continguts regularment.

De les webs analitzades, el 42,52% dels comerços ofereixen més d'un idioma a l'usuari, dels quals un 57,81% també preveu algun idioma internacional a més a més del català o el castellà.

Respecte als **continguts**, només el 28,57% dels comerços disposen d'una secció de notícies, dels quals el 56,98% generen continguts o notícies regularment.

En l'aspecte de les **transaccions econòmiques (e-commerce)** on s'inclouen venda en línia o bé sistema de reserves, s'identifica que el 24,58% dels comerços que tenen web, tenen una web o secció dedicada a la venda en línia o a oferir reserves a l'establiment, dels quals un 76,29% accepten



transaccions amb pagament en línia i el 77,32% es visualitza correctament en els dispositius mòbils (disseny responsiu).

En l'àmbit de **presència en xarxes socials**, destaca Facebook, on un 56,88% dels comerços analitzats tenen un perfil de negoci creat ,i a continuació s'hi troben les xarxes socials Twitter, Google Plus i Instagram, amb percentatges molt semblants del 27,3%, 25,4% i 22,1%, respectivament.

S'ha de destacar que, igual que passa amb els **perfils web i blocs**, un volum de comerços, tot i que disposen de perfils a xarxes socials, no fan publicacions regularment i, per tant, el percentatge de comerços que utilitzen activament les xarxes socials és inferior.

Pel que fa a **perfils de xarxes socials actius**, és a dir, amb actualitzacions regulars, en destaca la xarxa social d'Instagram, amb un 84,9% de comerços actius seguidament; Twitter, amb un 66,4% de perfils; Facebook, amb un 57,9% de comerços actius, i Google Plus, amb només un 18,0% de comerços amb perfils actius.

En **geolocalització i contacte**, el 87,5% dels comerços es poden localitzar (ubicar) i contactar fàcilment des del mòbil gràcies als perfils existents de Google Maps i Google My Business.

A fi de classificar els comerços es van establir diferents nivells de maduresa digital que permeten identificar l'estat del comerç en el seu procés de transformació digital:

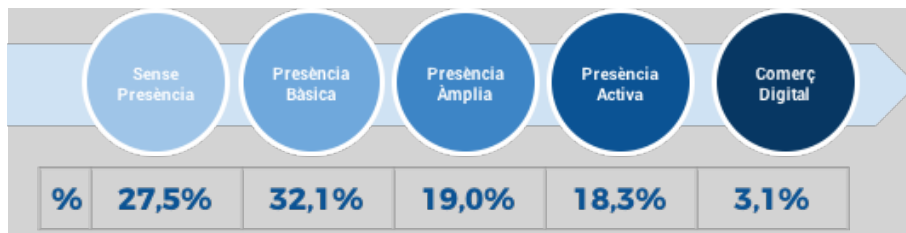
- ▶ Sense presència:  
El comerç no té presència pròpia a internet i, per tant, pràcticament no té possibilitat de comunicar-se digitalment amb els consumidors.
- ▶ Presència bàsica:  
El comerç té presència a internet, o bé perquè té una web del negoci o bé perquè té creat algun perfil de xarxes socials, però aquesta presència no s'utilitza per comunicar-se amb els consumidors.
- ▶ Presència àmplia:  
El comerç disposa de presència a internet amb web adaptada per dispositius mòbils i alguns perfils de xarxes socials, i utilitza esporàdicament els diferents canals en línia per comunicar-se amb els seus consumidors.
- ▶ Presència activa:  
El comerç utilitza activament els diferents canals en línia per interaccionar amb el consumidor desenvolupant una estratègia de màrqueting digital i iniciant les seves vendes a través del canal en línia.
- ▶ Comerç digital:  
El comerç utilitza àmpliament els canals en línia i part del seu volum de negoci es gestiona digitalment dins d'una estratègia omnicanal.

A partir de les dades obtingudes en l'anàlisi de la presència digital dels comerços s'ha calculat i obtingut l'índex de maduresa digital per cada comerç de manera individual i de manera agrupada, així com el sector d'activitat.

Aquestes agrupacions permeten identificar si hi ha una bretxa digital entre comerços i sectors.

Com a resultat del càlcul de l'indicador, s'obté que la maduresa digital global dels comerços és de tan sols 30,43 punts, la qual cosa implica que el comerç de la ciutat té una presència digital a internet de nivell bàsic.

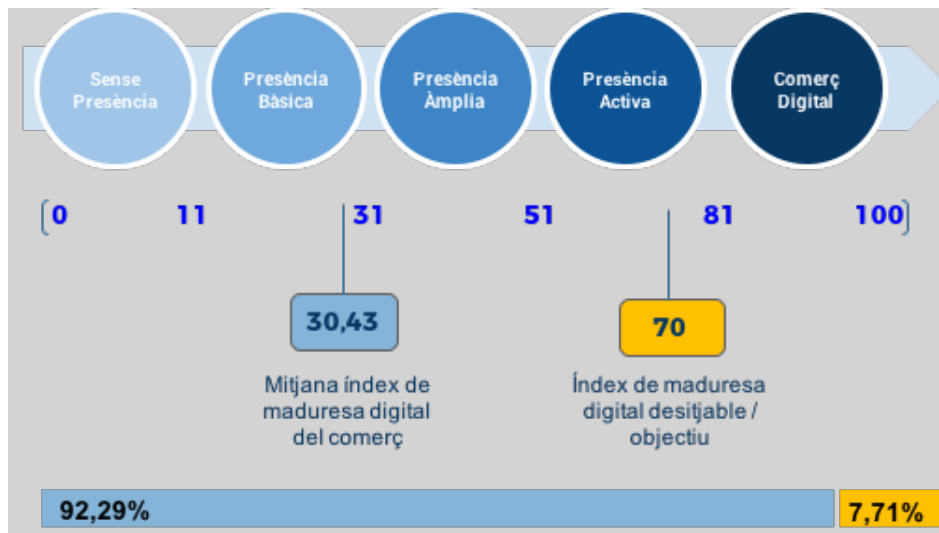
Al gràfic següent es pot observar de manera detallada que una mica més de la quarta part del comerços de la ciutat no tenen presència a les xarxes i el 3,1% es poden considerar comerços digitals.



Gràfic 1: % comerços per nivell de maduresa

El nivell de maduresa digital desitjable hauria de ser superior a 70 punts de mitjana, nivell que permet considerar que el comerç ha assolit gran part de la transformació digital, és a dir, té una presència activa a internet, es comunica amb els seus usuaris i clients a través de xarxes socials i ha començat a fer les seves primeres vendes en línia.

De l'estudi s'extrau que només el 7,71% dels comerços tenen un índex de maduresa digital superior a 70 i per tant es poden considerar comerços que han realitzat gran part de la seva transformació digital.



Gràfic 2: Índex de maduresa digital

S'ha analitzat l'índex de maduresa digital de manera agregada per categoria d'activitat comercial amb l'objectiu d'identificar si hi ha diferències significatives en el nivell de maduresa digital de les diferents categories d'activitats.

La categoria amb un nivell de maduresa digital més elevat és la de Serveis professionals amb un índex de 35,51 punts, amb una diferència de més de 12 punts respecte a la categoria amb un índex de maduresa inferior, en concret Alimentació amb un índex de 23,34 punts.

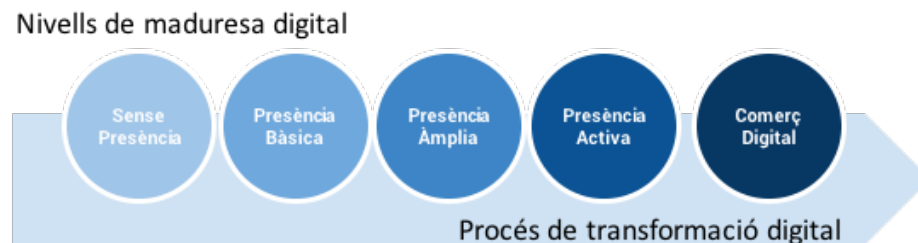
La resta de categories mostren un índex de maduresa de 35,22 punts en Equipaments i serveis personals, 30,88 punts en Equipaments i serveis per a la llar, 30,53 punts en Salut i 30,41 punts en Restauració.

És, doncs, evident que els comerços en la categoria Alimentació estan molt endarrerits en la seva transformació digital, i que per tant hi ha una certa bretxa digital respecte a la resta de categories d'activitat.

En conclusió, l'existència d'un nivell de maduresa digital baix i la presència de bretxes digitals recomanen desplegar línies de treball que permetin al comerç iniciar o accelerar el seu procés de transformació digital independentment de la seva ubicació al territori, de la seva dimensió o del seu sector d'activitat.

#### » 05. Model de transformació digital

La present mesura de govern estableix un model de transformació digital del comerç de la ciutat de Barcelona que facilitarà l'evolució gradual del model comercial actual cap a una proposta comercial omnicanal on s'uneixin les virtuts i els avantatges del model del comerç de proximitat amb presència a la trama urbana amb les del comerç digital.



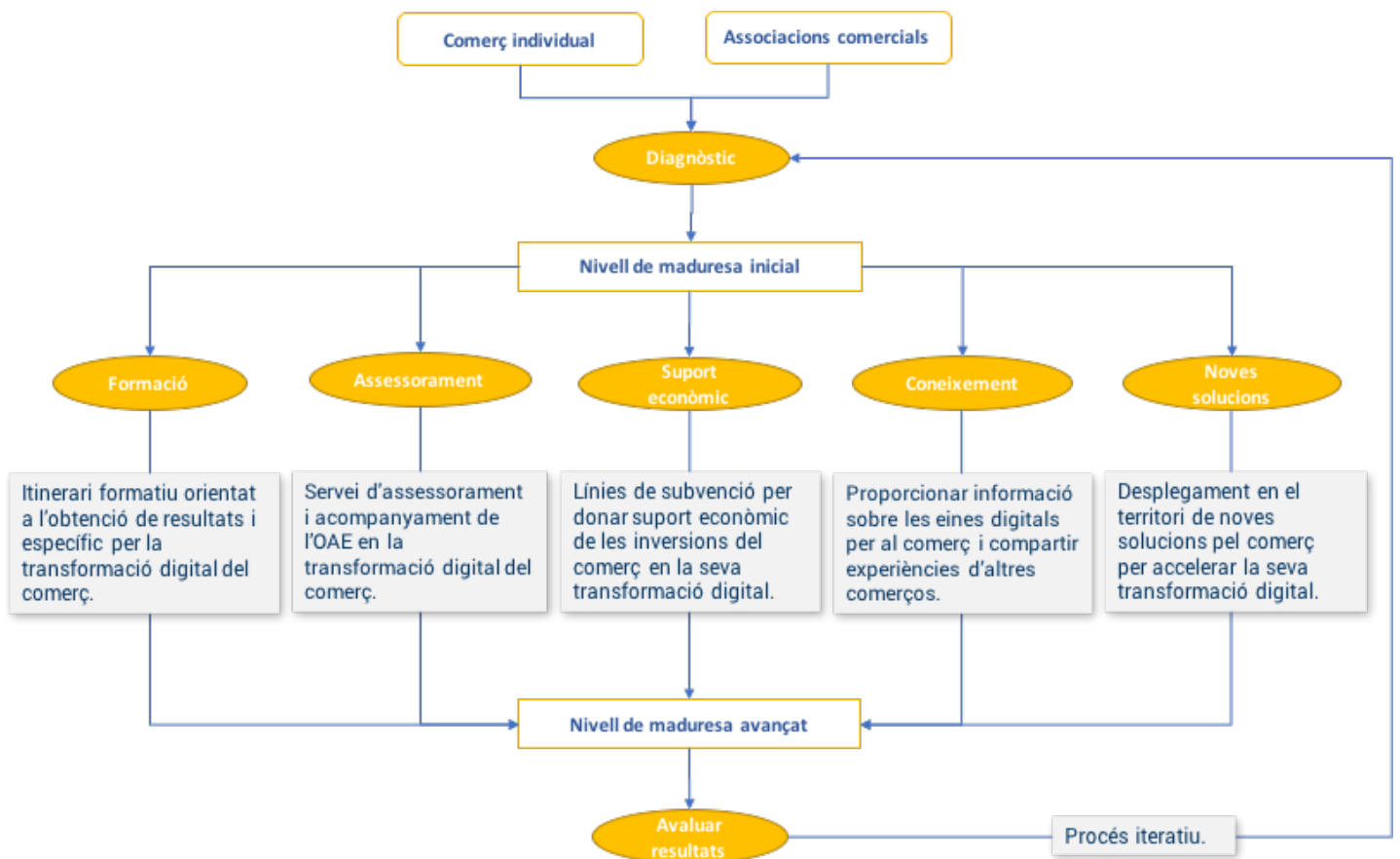
Gràfic 3: Procés de transformació digital

Les entitats comercials, territorials o sectorials són un actor clau per dinamitzar i afavorir la transformació digital del comerç i, per aquest motiu, també s'estableixen línies de treball perquè facin la seva transformació digital i actuïn com a prescriptors de la transformació dels establiments associats ampliant les seves carteres de serveis.

Proposem un itinerari de transformació per a cada comerç, establint un conjunt d'activitats i un sistema d'acompanyament que permet al comerç anar avançant, iterativament en el temps, en els diferents nivells de maduresa, així com un itinerari per a les associacions comercials territorials o sectorials que facin de prescriptores dels seus negocis associats.

Per tant, aquest itinerari de transformació està dirigit tant a comerços individuals com a associacions comercials i té cinc pilars principals:

1. **Formació:** Definició d'itineraris de formació en funció el nivell de maduresa digital de cada comerç.
2. **Assessorament i acompanyament:** Servei d'assessorament i acompanyament en el seu procés de transformació digital ofert des de l'OAE.
3. **Support econòmic:** Definició de diferents ajuts econòmics que facilitin les inversions necessàries que ha de fer el comerç per realitzar la seva transformació digital.
4. **Coneixement:** Recull d'informació sobre la transformació digital per al comerç, les noves tecnologies i experiències d'altres comerços o de les proves pilot.
5. **Noves solucions:** Desplegament en el territori de solucions per al comerç per experimentar amb noves tecnologies, obtenir coneixement i accelerar la seva transformació digital.



Gràfic 4: Itinerari de transformació digital

El petit comerç, en general, disposa de pocs recursos i un cert desconeixement de com fer la seva transformació digital. Aquesta mesura de govern estableix, també, un model de capacitat, suport tècnic i econòmic que faciliti aquesta transformació.

El sector demana solucions tecnològiques específiques que, pel seu grau d'innovació o per la seva complexitat tecnològica, requereixen el suport de la Direcció de Comerç per posar-les en marxa, inicialment en forma de proves pilot per avaluar i modificar allò que sigui necessari per a fer-ho extensiu a tota la ciutat.

Com ja s'ha comentat a la introducció, aquesta mesura vol establir les bases perquè el comerç de la ciutat adopti un model integrat de transformació digital, i alhora vol endegar els mecanismes, recursos i serveis per poder-la desplegar.

## » 06. Àmbits d'aplicació i objectius

Els àmbits d'actuació principals de la present mesura són els següents:

### 1. Comerços

El procés de transformació digital del comerç requereix dotar el comerç d'un itinerari de transformació entenedor i que li permeti iniciar el procés amb accions de comunicació, assessorament, formació i subvenció.

### 2. Associacions/entitats comercials

Les associacions de comerciants són elements clau en el procés de transformació del comerç, ja que són un punt de tracció i difusió d'aquest procés i, a més, representen una oportunitat per oferir serveis digitals als seus associats i alhora donar suport la seva pròpia activitat.

### 3. Noves solucions

El desplegament de noves solucions tecnològiques per al comerç en forma de proves pilot són un element clau que permet accelerar el procés de transformació digital del comerç, experimentar i estendre el coneixement i beneficis obtinguts a altres zones de la ciutat després d'avaluar el desplegament de les diferents iniciatives de compra en línia, o la plataforma de fidelització, per dissenyar noves línies i fórmules.

En aquest àmbit es recullen les experiències ja realitzades, com la implantació als mercats de serveis de venda en línia i enviament a domicili mitjançant les plataformes Manzaning (Mercat de Sant Gervasi, Mercat de Lesseps, Mercat de Provençals i mercat de Galvany) i Ulabox (Mercat del Ninot).

També es recullen les noves solucions en fase de definició o desplegament i que tenen una implantació prevista durant l'any 2018, com és una plataforma de fidelització amb implantació a diferents mercats i eixos comercials de l'Eixample.

### **06.1 Comerços**

Els objectius de la mesura de govern per als comerços són els següents:

1. Crear un itinerari de transformació digital per a tot el comerç de la ciutat, proporcionant les eines necessàries per facilitar que qualsevol comerç iniciï la seva transformació digital proporcionant-li informació, formació, assessorament, acompanyament i subvencions en aquest procés.
2. Proporcionar informació, formació, assessorament, acompanyament, suport tècnic i econòmic en aquest procés.
3. Captar, compartir i crear coneixement en l'àmbit del comerç digital i la seva transformació digital a la ciutat de Barcelona.
4. Crear un marc de suport tècnic i econòmic que faciliti al comerç individual, associat o no, realitzar la seva transformació digital.
5. Millorar el nivell de maduresa digital del comerç a Barcelona aprofitant les oportunitats que ofereix el negoci digital i l'omnicanalitat.

### **06.2 Associacions/entitats comercials**

Els objectius de la mesura de govern per a les associacions són els següents:

1. Facilitar la pròpia transformació digital de les entitats comercials de la ciutat.
2. Promoure que les associacions siguin prescriptores de la transformació digital dels seus comerços i serveis associats, i amplii així la seva cartera de serveis.
3. Potenciar la capacitat dels i les professionals de les associacions en l'àmbit digital mitjançant formacions específiques i facilitar la participació de les associacions en proves pilot on s'implantin noves tecnologies o es facin transformacions de processos amb base digital.
4. Donar suport a la contractació de perfils digitals per part de les associacions de comerciants.
5. Promoure serveis a l'abast dels comerços per incrementar l'associacionisme.

### **06.3 Noves solucions**

Els objectius de la posada en marxa de proves pilot són els següents:

1. Iniciar projectes amb la col·laboració d'entitats comercials desplegant noves tecnologies per millorar el comerç que donin resposta a la demanda, per part del territori, de les noves formes de consum.
2. Obtenir coneixement i mesurar resultats de les proves per decidir-ne la implantació a escala ciutat.
3. Minimitzar riscos mitjançant la implantació a petita escala de solucions innovadores validant-ne la funcionalitat i els beneficis aportats pels comerços i els consumidors, així com afavorir la col·laboració entre l'ecosistema comercial i digital de Barcelona.
4. Potenciar models de col·laboració entre associacions de comerciants i comerços.

## » 07. Actuacions de la mesura

Es defineixen els línies d'actuació següents:

- A. Formació
- B. Assessorament i acompanyament
- C. Coneixement
- D. Suport econòmic
- E. Noves solucions

### **A. Formació març 2018 – desembre 2019**

Disseny d'un nou catàleg de formació conjuntament amb Barcelona Activa on es recolliran les noves necessitats de formació del comerç en els àmbits digitals. Aquelles formacions que responguin al perfil bàsic, és a dir, sense presència fins presència àmplia i que permeten assolir un nivell de presència activa es duran a terme a través del programa "Obert al futur". La formació per a empreses amb presència activa i iniciïn el comerç electrònic es farà a través de la formació especialitzada que ofereix Barcelona Activa.

Aquestes formacions podran ser presencials, semipresencials o totalment en línia, la qual cosa afavorirà la participació dels comerços i les associacions.

### **B. Catàleg de formació per a comerços març 2018 - desembre 2019**

#### **B1. Catàleg de formació per a comerços**

La formació està dissenyada per donar cobertura als diferents nivells de maduresa digital del comerç, de manera que cada un tingui un conjunt de formacions associades que li permetin transitar cap al nivell següent seguint la lògica de l'itinerari de transformació digital, i es complementa amb formacions transversals entre els diferents nivells de maduresa.

La formació també diferencia entre els tres primers nivells, que seran atesos des del programa "Obert al futur", i els altres dos nivells de maduresa, que ja disposen dels recursos habituals de l'oferta de Barcelona Activa.

Les càpsules de formació estaran agrupades, per tant, en:

- Càpsules per a comerços sense presència o presència bàsica ("Obert al futur" 2018)
  - o Introductòries en l'àmbit digital
  - o Desplegament i gestió de xarxes socials
  - o Desplegament i gestió de llocs web
  - o Creació de continguts
- Càpsules per a comerços amb presència àmplia ("Obert al futur" 2018)
  - o Gestió avançada de xarxes socials
  - o Comunicació i màrqueting digital
  - o Publicitat digital
  - o Plataformes de venda en línia

- Càpsules per a comerços amb presència activa o comerços digitals (Barcelona Activa)
  - o Planificació estratègica
  - o Finançament
  - o Formació avançada en comunicació i màrqueting digital
- Càpsules transversals
  - o Transformació digital i itineraris de formació

Les formacions per als comerços estaran orientades a tenir un resultat pràctic, per obtenir un producte final que, encara que sigui en un nivell bàsic, es pugui fer servir en el seu procés de transformació digital, com per exemple: una web bàsica, un perfil de xarxes socials, una campanya de publicitat o un pla de màrqueting digital.

Com a l'any 2017, la formació es complementarà amb assessorament individual per concretar i posar en marxa en cada cas allò en què s'ha format.

## **B2. Catàleg de formació per a associacions**

Les càpsules de formació per a associacions estaran orientades a donar suport a la transformació digital de l'associació i, de manera similar a la formació pels comerços, estaran orientades a l'obtenció de productes finals. Les formacions i els continguts seran compartits i també es gaudirà d'assessorament a mida.

Aquesta formació, alhora, estarà orientada a aportar capacitats digitals als dinamitzadors de les associacions de comerciants, i els proporcionarà coneixements específics en aquest àmbit.

## **B3. Formacions MOOC de Barcelona Activa**

Barcelona activa, dintre del seu projecte de publicació de formacions MOOC (*Massive Open Online Course*) està dissenyant continguts que siguin d'aplicació per donar suport a la transformació digital del comerç de Barcelona.

## **C. Assessorament i acompanyament      abril 2018 - desembre 2019**

Tot i tenir consciència de la necessitat de fer un procés de transformació digital, no és fàcil per al comerç assumir aquest canvi, de vegades per desconeixença de les noves tecnologies i les seves oportunitats, d'altres per la dificultat de com iniciar-se a la pròpia transformació digital.

En aquest sentit, és molt important oferir un punt d'informació, assessorament i acompanyament per al comerç i les associacions en el seu procés de transformació digital.

Aquest servei d'assessorament i acompanyament s'oferirà a través de l'Oficina d'Atenció a les Empreses (OAE).

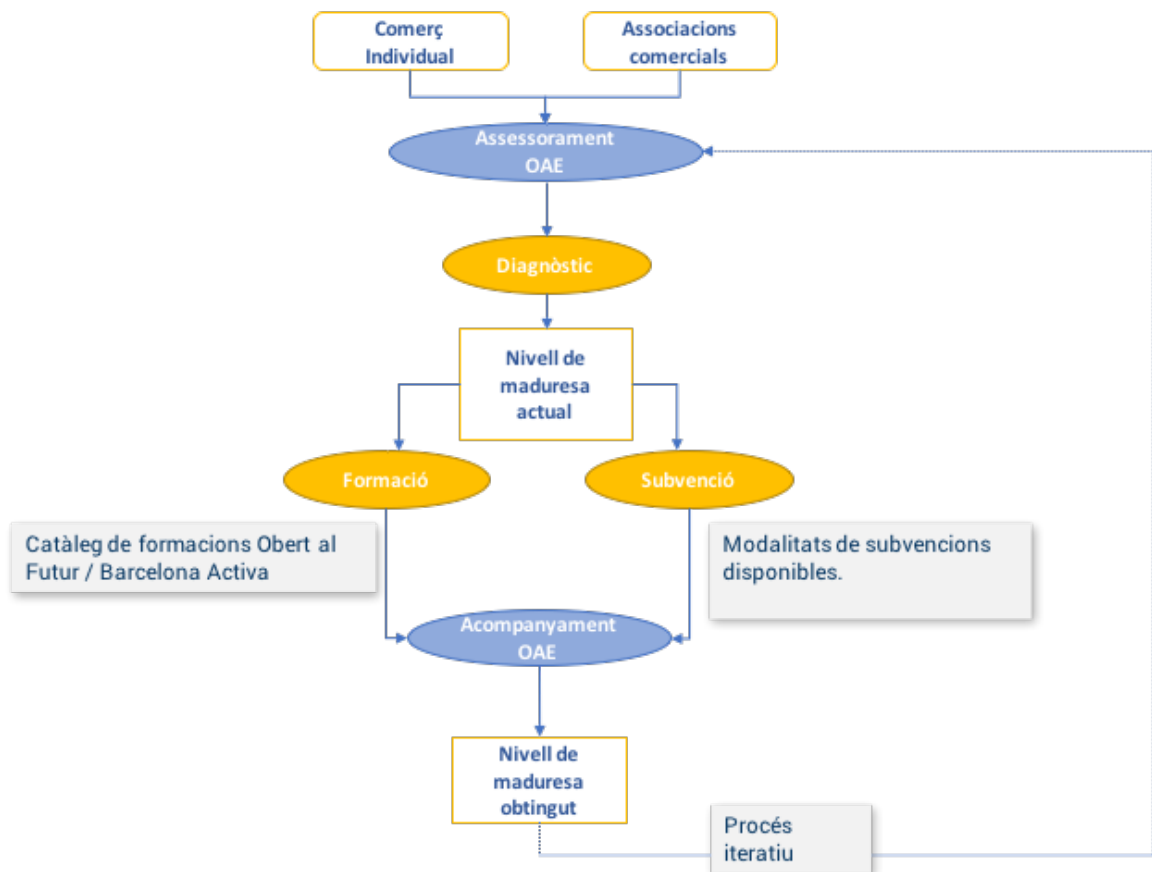


De manera genèrica, el comerç individual o les associacions s'adreçaran a l'OAE sol·licitant el servei de transformació digital.

L'OAE atén el comerç o associació fent un diagnòstic de maduresa digital de l'entitat, comerç o associació, i segons el seu nivell li recomana un itinerari de formació i l'informa dels diferents recursos de suport econòmic i tècnic de què disposa per afavorir el seu procés de transformació digital.

Aquest servei no serà puntual, sinó que també es fa un acompanyament al procés de transformació digital del comerç.

L'esquema general de funcionament seria el següent:



Gràfic 6: Esquema d'assessorament i acompanyament OAE

### C.1 Ampliació del Catàleg de serveis i programes per al comerç (comerç individual)

Dins del Catàleg de serveis i programes per al comerç ([http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/cataleg\\_serveis\\_oae.pdf](http://ajuntament.barcelona.cat/comerc/sites/default/files/cataleg_serveis_oae.pdf)) que la Direcció de Comerç i Barcelona Activa van iniciar l'any 2017, s'inclou el nou Servei d'Assessorament per la



Transformació Digital a l'Oficina d'Atenció a Empreses (OAE), que oferirà assessorament i acompanyament al comerç en el seu procés de transformació digital.

En aquest servei es farà una diagnosi del nivell de maduresa digital del comerç, que determinarà l'itinerari de formació i accions per a la transformació digital del comerç i s'informarà de les línies d'ajuts tècnics i econòmics per a la transformació digital.

Aquest servei d'assessorament i acompanyament, en una primera fase, estarà dissenyat especialment per donar cobertura a comerços amb un nivell de maduresa digital més bàsic (sense presència, presència bàsica i presència àmplia).

En una segona fase, el Catàleg de serveis i programes per al comerç de l'OAE s'anirà ampliant en el temps amb serveis cada cop més específics en els àmbits estratègics i digitals, com seria l'elaboració de plans de màrqueting digital o pla de negoci digital, de manera que el comerç pugui disposar d'eines suficients per poder avançar en la seva transformació digital i donar servei als comerços amb un nivell de maduresa més avançat (presència activa i comerç digital).

Des de l'OAE es recollirà la informació del comerç per alimentar una base de dades, des de la qual es podrà fer el seguiment de l'evolució de la transformació digital del comerç de Barcelona.

Finalment, l'OAE també farà un seguiment de les accions realitzades per part del comerç i donarà suport per presentar les sol·licituds de transformació digital, de manera que el servei permetrà donar suport continuat en el procés de transformació del comerç.

## **C.2 Ampliació del Catàleg de serveis i programes per al comerç (associacions)**

Es defineix una ampliació de la cartera de serveis de l'OAE per oferir serveis d'assessorament i acompanyament per a la transformació digital de les associacions i per dissenyar les seves carteres de serveis digitals per a associats.

L'esquema de funcionament és pràcticament idèntic al dissenyat pels comerços i, per tant, també es farà un diagnòstic del nivell de maduresa digital que determinarà l'itinerari de formació i les accions per a la transformació digital de l'associació, i s'informarà de les línies de subvenció per la transformació digital.

Des del servei també es farà acompanyament i seguiment de les accions realitzades per l'associació en el seu procés de transformació digital.

Aquest servei també assessorarà en el disseny i el dimensionament de la cartera de serveis digitals a aquelles associacions que estiguin capacitades per oferir-los.

## **D. Coneixement. setembre 2018 - desembre 2019**

Aconseguir i analitzar les dades dels diferents processos, proves pilot i desplegament de diverses solucions, plataformes, etcètera. És un dels objectius, també, de la mesura vincular-ho al treball que



s'està duent a terme per aconseguir tenir sistemes d'informació que proveeixin dades fiables sobre el comerç de la ciutat i a proveir d'informació l'Observatori del Comerç de la ciutat de Barcelona.

Per això, es desplegarà una **base de dades** on es recollirà tota la informació generada a partir de les diferents línies d'actuació (web de transformació digital, eina de diagnòstic, ajuts econòmics, etcètera) i que permetrà fer un seguiment de la transformació digital del comerç.

També caldrà **incloure en les diferents enquestes** que regularment es fan des de la Direcció de Comerç (sector comercial, sector restauració i Òmnibus) paràmetres per valorar la percepció del consumidor respecte al comerç en línia i els hàbits de consum digitals.

És fonamental que els comerços puguin gestionar la informació que generen i l'analitzin adequadament perquè reverteixi en benefici del seu negoci i s'apropi cada vegada més a les necessitats de les persones consumidores. El més important no és disposar de dades, sinó saber com fer-ne un ús adequat perquè suposin un avantatge competitiu.

Per això es vol crear un espai per compartir informació i convertir-la en coneixement al voltant del procés de transformació. Alguns dels recursos que es volen desplegar són eines com ara la web de transformació digital, el catàleg d'aplicacions per al comerç, un radar tecnològic que informi de les novetats, un recull de casos d'èxit de comerços de la ciutat o un directori de comerços digitals de la ciutat.

La **web de transformació digital** serà un microlloc que recollirà i publicarà tota la informació disponible sobre el programa de transformació digital del comerç.

Un espai on es concentra la informació a disposició dels comerços i associacions de les eines que es desenvolupen dins del programa de transformació digital:

Contindrà el catàleg de serveis a disposició de la transformació digital, tant de l'agenda de formació i esdeveniments relacionats com d'ajuts econòmics.

L'**eina de diagnòstic** de maduresa digital permetrà identificar el nivell de maduresa d'un comerç i en funció del resultat li oferirà la informació sobre l'itinerari recomanat i els recursos formatius, d'assessorament o de suport econòmic disponibles. Serà també un punt d'entrada per sol·licitar cita amb l'OAE.

Es considera interessant que la web també contingui un **catàleg d'eines i aplicacions digitals per al comerç** que sigui un punt de referència a l'hora d'aplicar noves tecnologies o bé d'aprofundir en algun àmbit digital específic.

En aquesta línia es treballarà per posar en marxa un **radar tecnològic** que identifiqui les noves tendències tecnològiques aplicades al sector comerç així com el recull d'estadístiques i indicadors de nivell d'ús de les noves tecnologies, dispositius mòbils, xarxes socials i comerç en línia. Vol ser un espai de novetats i tendències tecnològiques.

Un altre element fonamental és destacar l'esforç que fa el comerç de Barcelona, per tant identificar, documentar i publicar **casos d'èxit** de comerços de la ciutat que hagin fet el seu procés de transformació digital. Aquests casos d'èxit es podran compartir amb altres comerços organitzant jornades de *networking* i col·laboració on es presentaran els casos més rellevants.

En la mateixa línia, en una segona fase, cal desplegar un **directori digital** que doni visibilitat a aquells comerços que combinin establiment comercial a la ciutat i canals de venda en línia.

## **E. Suport econòmic      abril 2018 - desembre2019**

S'estableix un marc d'ajuts econòmics orientat a afavorir la transformació digital del comerç i de les associacions de comerciants.

Per obtenir les subvencions serà necessari participar en el programa de transformació digital realitzant la diagnosi de maduresa digital del comerç, sol·licitant cita a l'OAE i duent a terme un conjunt d'actuacions emmarcades a millorar el nivell de maduresa digital del comerç o les associacions.

### **E.1 Ajuts per a comerços**

La línia inicial d'ajuts i subvencions per a comerços prevista per al 2018 està dirigida a establiments que tinguin presència física, i es defineixen les modalitats de subvenció següents:

- **Obtenció de presència bàsica o àmplia a internet**
- **Desenvolupament d'una presència activa a internet**

Posteriorment, s'ampliaran les subvencions amb noves modalitats per tal d'aprofundir en la transformació digital del comerç fins a esdevenir un comerç digital.

Els imports de les subvencions seran del 50% de l'import de la inversió amb uns topalls màxims per sol·licitant i àmbit d'actuació.

### **E.2 Ajuts per a associacions**

Les línies de subvencions per a les associacions de comerciants per al 2018 són les mateixes que per als comerços:

- **Obtenció de presència bàsica o àmplia a internet**
- **Desenvolupament d'una presència activa a internet**

De manera particular i per a associacions, també es desenvoluparà una modalitat de subvenció orientada al següent:

- **Ampliació de cartera de serveis de les associacions**

Els imports de les subvencions seran del 50% de l'import de la inversió amb uns topalls màxims per sol·licitant i àmbit d'actuació.

## **F. Noves solucions**

Les proves pilot són projectes que implanten noves solucions tecnològiques a petita escala, avaluant-ne la complexitat i els beneficis aportats, de manera que els resultats obtinguts es poden estendre a un nivell superior.

Les proves pilot són també el vehicle que permet donar sortida a noves necessitats tecnològiques demanades pel mateix teixit comercial, les associacions o el mateix Ajuntament.

### **F1. Plataforma de fidelització**

L'Ajuntament impulsarà la posada en marxa d'una plataforma tecnològica que oferirà un servei de fidelització per als comerços i parades de mercats de la ciutat de Barcelona, amb la implantació d'una targeta i un sistema de fidelització, la creació d'una marca global a escala de ciutat que potenciï l'ús de la targeta i el desplegament d'un portal web d'informació i comunicació del servei.

### **F2. Plataformes de venda en línia**

El 2017 s'han desplegat a diferents mercats de Barcelona noves solucions de venda en línia i lliurament a domicili, en concret Manzaning i Ulabox.

La solució de Manzaning s'ha implantat al Mercat de Sant Gervasi, el Mercat de Lesseps, el Mercat de Provençals i el Mercat de Galvany.

La solució d'Ulabox s'ha implantat al Mercat del Ninot.

En el 2018 es farà un seguiment d'ambdues iniciatives per valorar-ne els resultats i els beneficis, i veure els pros i contres de cada plataforma.

### **F3. Plataformes de comunicació i cartelleria digital**

S'està definint una nova solució de cartelleria digital per a mercats i eixos comercials que pugui oferir un sistema integrat de comunicació per al comerç, que inclou pantalles digitals, aplicació mòbil, web del comerç, perfils de xarxes socials i sistema integrat de gestió de continguts.

L'objectiu és permetre fer una transformació digital molt ràpida del comerç integrant comunicació visual in situ amb els clients i una comunicació en línia amb presència web i xarxes socials.

### **F.4. Altres**

Des de la Direcció de Comerç es donarà suport tècnic a altres projectes que es puguin originar des del sector comercial, les associacions de comerciants o d'altres projectes transversals que tinguin aplicació en el comerç de la ciutat.

» **08. Pressupost de les actuacions**

El pressupost total de les mesures ascendeix a un total d'1,7 M€ distribuïts en dos anys:

Es destinaran, per a subvencions, 900.000 € des de la Direcció de Comerç i 80.000 des de l'IMMB.

Per a formació i assessorament, en un encàrrec a Barcelona Activa, 500.000 €.

Per a suport a proves pilot, 170.000 € —50.000 € de la Direcció de Comerç i 120.000 € de l'IMMB.

Per a gestió de dades i web, 38.0000 €

Any 2018

Any 2019

	Any 2018	Any 2019
Subvencions	340.000	640.000
Comanda de gestió a Barcelona Activa	250.000	250.000
Suport proves pilot	85.000	85.000
Gestió del projecte	21.000	19.000
Gestió de dades i web	19.000	19.000
<b>Total</b>	<b>715.000</b>	<b>1.015.000</b>

» **09. Planificació de les actuacions**

Les diferents actuacions es duran a terme els anys 2018 i 2019.