

Pla Estratègic de Turisme de Barcelona 2020  
Fase de diagnosi.  
Document de relatoria

---

# Estratègies entorn el sector del comerç i la restauració

Josep Francesc Valls, relator

---

## 1 Anàlisi de la situació

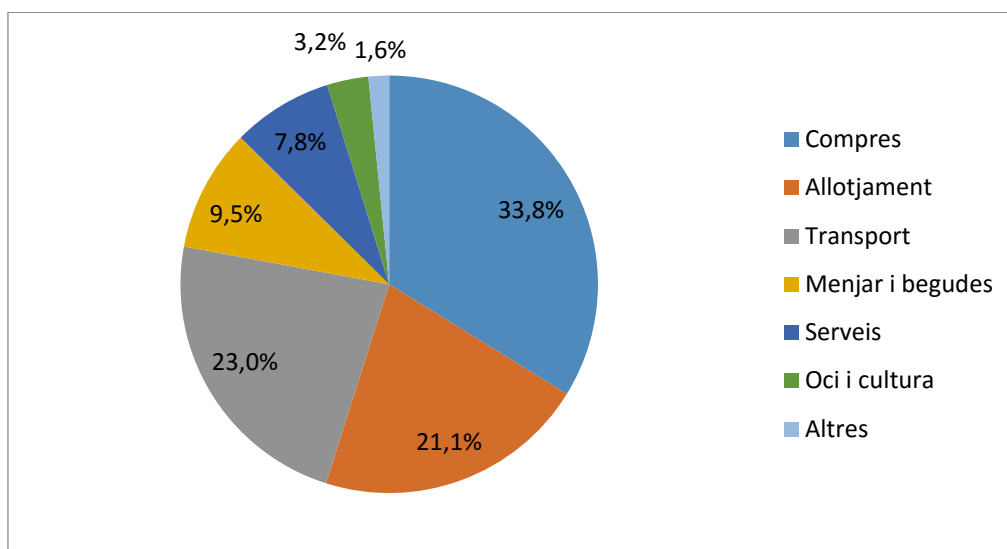
Una ciutat atractiva i innovadora ha de disposar d'una estructura comercial potent per donar servei satisfactori als seus ciutadans i visitants. Aquesta estructura comercial ha de ser ampla, diversa i equilibrada, en espais i en equipaments comercials, com ara comerços, eixos, associacions comercials, mercats municipals, centres comercials, grans magatzems, galeries, etc. El cens d'activitats de l' Ajuntament de Barcelona de 2014 va comptabilitzar 55.309 activitats en planta baixa. D'aquestes, un 43,4% són de comerç i un 56,6% de serveis. Una de les tipologies més nombroses són els restaurants, bars i hotels (10.252)

Aquesta estructura comercial, ampla i variada, encaixa perfectament amb una ciutat mediterrània, oberta, on els carrers animats son fonamentals per la convivència. En el cas de Barcelona, s'han de tenir en compte un seguit de fortalises relacionades amb el comerç.

La primera i principal es que el comerç de proximitat es manté arrelat a la majoria dels Eixos de la ciutat, i això vol dir que salva la vida dels barris, els ajuda a articular. Sense el comerç difícilment s'hagués mantingut la seva vitalitat o pitjor encara, s'hagués accelerat el procés de despersonalització i desertització. Altrament, els visitants i turistes valoren molt satisfactòria la oferta comercial i de restauració de la ciutat (Hospitalitat a LRV i Barcelona, ESADE, 2016)

La segona fortalesa es que el *shopping* a Barcelona significa el 33,8% de la despesa total dels visitants. Amb aquesta dades, la ciutat es situa entre les primeres capitals europees de compres, comparada amb Londres (28,3%); amb París (23,5%); Amsterdam (19,0%); Roma (10,6%) ("Comerç i Turisme urbà, el cas de les ciutats europees", Jornades Europees de Comerç Urbà, Vitrienes d' Europe, 2013) (Quadre 1)

Quadre 1: Despeses dels turistes a Barcelona



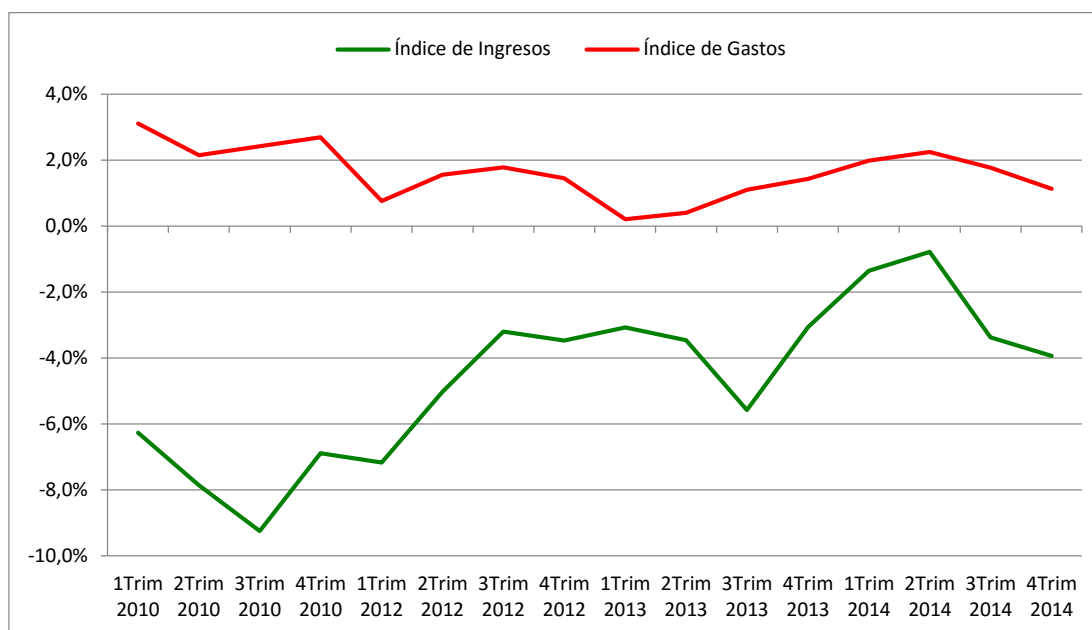
Font: Barcelona Turisme, 2013

Quan a les tendències de futur, a l' hora de comprar el 60% dels europeus donaran prioritat als propers anys al comerç autònom, a les petites botigues de barri, als artesans i als mercats (Cetelem, 2014) Això no vol dir ni molt menys, segons la mateixa font, que no creixeran les compres a través de la xarxa, les qual augmentaran molt, i que els altres formats comercials vagin a la baixa; la competència seguirà sent molt forta en tota la distribució. El que suposa es que els consumidors europeus, els que hi viuen aquí i els que venen a visitar-nos, son proclius al comerç de proximitat i aquest es el tercer actiu.

Junt a aquestes forteses apareixen altrament un seguit de febleses preocupants:

- Més de la meitat dels comerciants barcelonins (el 52%) factura per sota dels 100.000 euros a l'any. El 30,8% dels comerços facturen entre 100.000 i 300.000 euros a l'any. I el 17,3%, més de 300.000 euros (ICOB ESADE, 2016)
- Encara que la mateixa font el 77,9% declara que no tenen cap problema per enfrontar-se als compromisos econòmics per pagar les despeses de la seva botiga, es a dir, els lloguers, els salaris, les mercaderies i proveïdors, les despeses corrents i els impostos, difícilment els comerciants amb aquesta mitjana d'ingressos poden pagar salaris adients tants als empleats com a si mateixos
- El 22,1% afirma que ha de cercar finançament extern o posar diners de la seva butxaca per mantenir obert el negoci, erosionant d'aquesta manera els recursos propis
- La crisi ha afeblit la estructura econòmica dels comerços de proximitat barcelonins (Quadre 2) Els ingressos s'han reduït fortament entre el 2010 i el 2014, mentre les despeses al mateix període, encara que amb molta contenció, han augmentat ("Clústeres competitives de comercio minorista unilocalizado, Docfradis, diciembre 2015) La baixa competitivitat d'alguns formats comercials tradicionals sembla ser una de les principals conseqüències negatives de la crisi

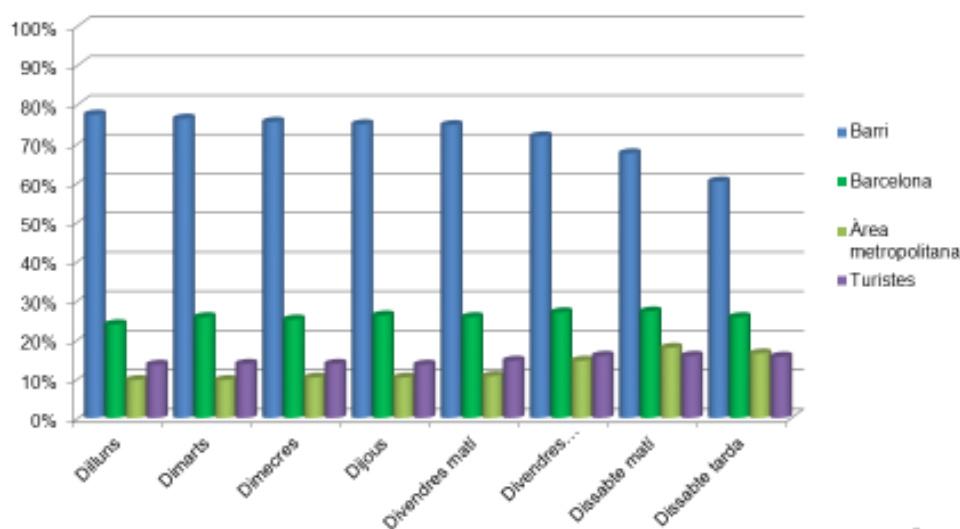
**Quadre 2: Ingressos i despeses dels comerços de Barcelona, 2010-2014**



Font: ICOB ESADE

- Malgrat la presència creixent de turistes, els comerços de proximitat aprofiten menys del que podrien, aquest allau, fins i tot a les zones del centre de la ciutat que són les més visitades. El repartiment de la clientela (Quadre 3) no es homogeni durant els dies de la setmana. Els divendres i els dissabtes, decau la clientela de barri, mentre augmenta la de l'Àrea Metropolitana i la turística. Aquests últims tenen una despesa superior que els residents, sobre tot en l'equipament de les persones. Doncs be, mentre els fluxos de consumidors es modifiquen de cara als caps de setmanes, els ingressos declarats pels comerciants de proximitat es mostra estable al llarg de tota la setmana (Quadre 3) Aquesta es una senyal de l'escàs interès existent entre molts comerciants en vers les vendes als turistes

**Quadre 3: Evolució de la clientela els dies de la setmana**



Font: ICOB ESADE

- La resiliència ha jugat sempre en favor dels comerciants. Son capaços de sobreviure reduint al mínim la estructura empresarial i capejar el temporal de les crisis. Però l'escenari de sortida de la crisi del comerç de proximitat ha estat bastant pitjor que la d'altres formats comercials

A aquestes febleses relacionades amb la dimensió dels negocis, cal afegir la escassa participació amb centrals de compra o de serveis que els hi donaria una major capacitat financera; la reduïda col·laboració amb altres agents de cada zona –propietaris d'immobles, hotelers, APIS, banca, etc.- per endegar accions conjuntes; el baix nivell de digitalització; o el poc interès per la formació directiva.

## **2 La sessió de treball**

### **2.1 Ordre del dia**

La sessió s'inicia amb unes paraules de benvinguda del Sr. Albert Arias, responsable del Pla Estratègic de Turisme 2020 de la ciutat de Barcelona en les que agraeix l'assistència a l'espai de treball i emmarca la reunió dins el procés d'elaboració del Pla Estratègic, fent èmfasi en que ens trobem en la fase de diagnosi.

Posteriorment, el Sr. Joan Casals, de l'equip Momentumco, explica la dinàmica de la sessió que consisteix en:

- Presentació breu i inspiradora per part del relator, el Sr. Josep Francesc Valls, per tal d'aportar el seu punt de vista sobre l'estat de la qüestió i llençar preguntes per estructurar el debat.
- Debat obert entre els participants
- Repartiment als participants i complementació per part d'aquests d'unes fitxes de prioritats per tal de recollir, a la vista del debat generat, aquells aspectes que cadascú considera més rellevants a tenir en compte de cara a l'elaboració de la relatoria del diagnosi sobre el tema en concret

### **2.2 Qüestions pel debat**

Després d'aquest balanç, un cop han estat confrontades les forteses i les febleses del comerç de proximitat, cal conèixer ara les oportunitats i les amenaces que se li presenten. Les oportunitats, associades a la clientela, nativa, d'altres barris de la ciutat o de l'Àrea Metropolitana i dels turistes. I les amenaces, associades a no ser capaç d'assolir la dimensió adequada del negoci en una ciutat atractiva i innovadora.

Aquestes son les qüestions que es van introduir per fer front als reptes:

- Si els clients estan interessat en formats de proximitat, autònoms, de petites botigues de barri, artesans i de mercats, com mantenir aquesta dimensió humana aconseguint que sigui rendible i capaç de suportar totes les despeses, uns salaris dignes i una remuneració adient a l'empresari promotor? Com plantejar la transició cap a una nova estructura econòmic-financera professionalitzada que generi una proposta de valor ben diferenciada, en línia al que els consumidors somnien? Quin tipus d'activitats endògenes s'han de generar? I exògenes en les que s'impliquin els comerciants col·lectivament, les institucions, les empreses proveïdores i altres?
- Ajudaria la digitalització del comerç a apropar-lo als clients en un moment en el que la majoria de la població es dual quan a utilització alhora de canals *offline* i *online*? Obligaria

a una racionalització de la oferta al servei de les demandes efectives de la població?  
Quins estris s'ha de facilitar?

- Si el turisme es una activitat econòmica important de la ciutat, com aprofitar la oferta pròpia per atreure'l a les petites botigues i Eixos més allunyats del centre? Hi ha aliances possibles amb els principals tractors i operadors de turisme de *shopping*? I amb els hotelers, restauradors, activitats cultural, recreatives, de lleure? El sector comercial plegat, podria desenvolupar campanyes d'atracció comercial urbanes i catalanes; a Espanya; a nivell internacional? La descentralització turística, afavoreix la compra dels turistes als barris?
- El reforçament de les estructures associatives en torn als Eixos, exigiria una major implicació estructurada dels altres formats comercials, dels llogaters, dels bancs, dels hotels, dels restaurants, de tota l'activitat econòmica, social, cultural, lúdica, etc. que es genera al barri? Hi ha instruments jurídics adaptables al redreçament, a la vertebració i al creixement de la atracció turística cap als dels barris i eixos? Quin rol té la iniciativa privada i quin la municipal?
- L'aplicació dels processos d'hospitalitat, entesos com la manera de tractar al client i presentar-li clarament la proposta de valor, s'està convertint en un dels elements claus de satisfacció de les destinacions turístiques més atractives, tant pels habitants com pels turistes. Millora la experiència dels uns i dels altres, facilita l'intercanvi i el mestissatge, i el *dwell time* fa que es desfrui més i millor i augmenti la despesa mitjana de residents i turistes. Hauria d'obrir Barcelona un procés cap a implantar la hospitalitat com a manera de presentar-se i el comerç ser-ne una part destacada?
- Donada la importància estratègica del comerç de proximitat en la vertebració dels barris i el ràpid canvi dels hàbits de compra dels clients, de les eines empresarials al servei dels negocis, dels requeriments de formació dels comerciants i dels empleats, de la necessitat de digitalització de les empreses comercials, entre d'altres, s'hauria de pensar conjuntament entre el sector privat i el sector públic en utilitzar instruments existents al servei de la innovació del comerç?

### 2.3 Principals idees aportades

Aquestes son les principals idees aportades al debat:

- El *shopping* ha passat de ser una activitat complementària a formar part del pla de viatge turístic
- Crear i potenciar una identitat comercial barcelonina basada en un mix entre gran i petit comerç, però sabent posar en valor aquell comerç tradicional, singular i diferencial
- Aprofitar la heterogeneïtat del teixit comercial de la ciutat en funció del barri (grans diferències entre eixos comercials) i del producte
- Treballar conjuntament entre les diferents organitzacions comercials, les administracions i altres agents i/o sectors per tal d'enfortir i promocionar el model comercial de la ciutat
- Millorar el procés d'acollida de clients (locals i turistes) per tal d'obtenir una millora experiència de compra
- Millorar la formació i atraure talent jove en el sector comercial per enfortir-lo i fer-lo més competitiu en el context d'una activitat turística

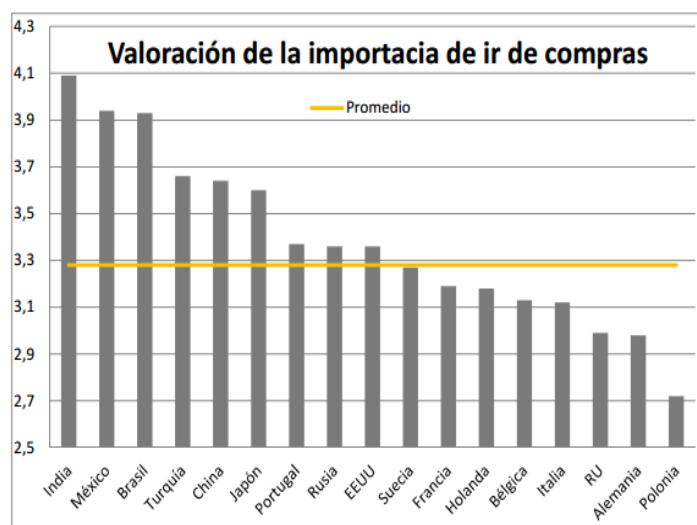
- Evitar el desplaçament del comerç tradicional per oferta eminentment turística i basada en franquícies i grans marques
- Distribuir el turisme als diferents barris i eixos comercials de la ciutat per tal de millorar la distribució de beneficis a la ciutat
- Hibridar el comerç i la restauració i altres sectors d'activitat a la cultura pròpia per tal de millorar l'experiència de la compra

## 2.4 Detall de les aportacions

### El *shopping* ha passat de ser una activitat complementària a formar part del pla de viatge turístic

El *shopping* s'ha convertit en un atractiu indispensable per als turistes internacionals (Quadre 4) Com activitat viatgera, els turistes d' Índia, Mèxic, Brasil, Turquia, Japó, Portugal, Estats Units i Suècia valoren per damunt de la mitjana (3,3) sobre 5 anar de compres Els viatgers de fora la UE que venen a l' Estat Espanyol elegeixen la destinació per la qualitat de les compres i de l'allotjament, per la varietat dels serveis i les activitats i pel renom de la gastronomia, per aquest ordre.

Quadre 4: Importància d'anar de compres



Font: Tourespaña, 2014

Aquesta es una gran oportunitat pel comerç de Barcelona: els client arriben amb una predisposició a la compra elevada.

### Crear i potenciar una identitat comercial barcelonina global basada en un mix entre gran i petit comerç, però sabent posar en valor aquell comerç tradicional, singular i diferencial

Barcelona compta amb un teixit associatiu comercial força singular però que té un ampli marge de millora en determinats aspectes. El punt de partida es la diversitat del teixit associatiu de la ciutat i la forta combinació de gran i de petit comerç, que li dóna una identitat pròpia i un gran atractiu.

Una primera aproximació consisteix en posar en valor el comerç singular i diferencial. Aquesta diversitat esdevé un factor de competitivitat. L'essència dels comerços de proximitat, dels restaurants i bars consisteix en aportar la peculiaritat del que l'ha creat, del que el regenta, dels seus treballadors i proveïdors, de l'indret del carrer, del barri, de la ciutat. Tots aquests elements humans, socials i professionals han de ser capaços de generar una experiència - particular a l'establiment i de clúster amb el carrer o barri- que no te res a veure amb el que li pot produir al client un altre negoci. Per això, cal vertebrar un relat sobre el model comercial de Barcelona; promoure un comerç genuí i singular que sigui atractiu pels residents i pels visitants. Difícilment podrà ser atractiu pels visitants allò que no interessa als nadius; i viceversa. Això no vol dir que hi hagi una especialització vers una determinada clientela.

Hi manca potenciar entre tots les segones centralitats. Cal aprofitar les primeres i les segones (els entorns dels espais *prime*) per donar suport a la diversitat comercial, entenent la singularitat com un atractiu de la ciutat, on càpiguen botigues internacionals de marques pròpies, botigues de proximitat, franquícies, i nous formats, que atreguin als clients. Si les botigues autòctones decauen, les franquícies augmentaran immediatament hi ha desequilibri d'oferta que li resta singularitat i riquesa.

Un cop posada en valor la oferta descentralitzada, la professionalització de les associacions comercials ha de donar pas a la comunicació adequada, molt sovint desconeguda tant pels nadius com pels turistes.

### **Aprofitar la heterogeneïtat del teixit comercial de la ciutat en funció del barri (grans diferències entre eixos comercials) i del producte**

Aquesta identitat comercial que s'ha de desenvolupar a nivell de ciutat s'enriqueix gràcies a la diversitat existent entre els eixos comercials en quant a serveis, productes, dimensió, especialització o interès pel turisme. Una primera línia divisòria es situa entre els eixos establerts en zones *prime* i els que s'ubiquen fora d'elles. Fins i tot en aquestes zones *prime* hi ha una enorme diversitat de botigues.

Una segona línia divisòria la trobem entre els comerços alimentaris i els no alimentaris, com ara equipament personal, de la llar, serveis i professionals, oci, lleure i cultura i altres.

I una tercera línia divisòria la podríem establir en els diferents formats com ara parada en mercat o mercadal, ambulant o sedentari; els sedentaris també els podríem subdividir encara més atenent criteris de contingut, gestió, origen i cultura empresarial, clientela,...

Pot ser més complexa de gestionar, però en aquesta heterogeneïtat es troba la riquesa del sector.

### **Treballar conjuntament entre les diferents organitzacions comercials, les administracions i altres agents i/o sectors per tal d'enfortir i promocionar el model comercial de la ciutat.**

En formar part de la realitat socials dels barri o eix, encarnat en l'urbanisme, els comerços i els restaurants han d'establir una estreta col·laboració amb els diferents agents i actors del territori per consensuar i gestionar conjuntament els plans i els programes. Per ço, cal cercar la col·laboració del comerç i la restauració amb el sector de la distribució, els hotels, els propietaris dels immobles, els API, la banca, les oficines, i el sector públic municipal pel redreçament, el desenvolupament de polítiques de sensibilització, la formació, la promoció de la oferta pròpia. D'aquesta manera, cal posar en pràctica quan abans figures jurídiques que desenvolupin la cooperació publico-privada en els serveis, les infraestructures, la imposició fiscal i generin recursos suficients per fer més competitiu el comerç de proximitat. Això requereix:

- Més implicació de l'ajuntament en la creació i desenvolupament d'accions amb el sector comercial
- Identificar fonts de nous recursos, de la manera que ho fan instruments internacionals exitosos, com ara el *Business Improvement District* (APEU)

- Integrar el comerç dins l'estratègia de promoció de la ciutat, de la mateixa manera que ho estan els hotels, la gastronomia i altres

Aquesta agrupació d'esforços ha de conduir a establir relacions de negoci amb els grans operadors internacionals que gestionen clients i els dirigeixen cap a les destinacions més atractives. Val a dir que hi ha alguna experiència prou provada que demostra els beneficis de lligar aquesta mena d'aliances.

La diversitat de la oferta facilita enormement la segmentació de la clientela en les promocions. La de l'eix o barri, la del Shopping Line, la de Barcelona i la de l'Àrea Metropolitana de Barcelona, segon els gustos, el contingut i, sobretot, el poder adquisitiu, sigui alt, mig o baix.. Cal aprofitar els moments més proclius de compra dels europeus per atreure'ls a determinats carrers, eixos o barris, donant-los-hi la possibilitat de fer-ho a distints llocs de compra. Veiem experiències de força anys a nombroses capitals europees en torn els mercats de Nadal (Viena, Oslo, Hamburg, Estrasburg,...); o puntuals, a propòsit d'una festa tradicional (*October Fest* en torn la cervesa, de Munic) o apertura del Nadal a novembre (Londres o París). Cal esperonar les accions promocionals que es venen realitzant a la ciutat (*Shopping Night*, *Verema*, *La Nit dels Museus*,...) per incorporar adeçar-la a clientele diverses.

Per poder desenvolupar aquestes accions es requereixen tres coses: cercar dades, desagregades i històriques, per establir les polítiques de promoció; mancomunar accions i organitzar-les plegats entre tots els actors de la distribució i de la ciutat a nivell d'eix o barri; cercar fons sostenibles per desenvolupar aquestes accions promocionals, per tant crear els indicadors de control de gestió necessaris per saber la seva efectivitat.

Aquesta treball conjunt entre diferents organitzacions comercials de formats diferents, administracions i altres agents han de trobar un punt d'encontre en torn la innovació, quelcom relativament fàcil donat que la ciutat la te dins la seva visió. El comerç no hauria de romandre al marge.

### **Millorar el procés d'acollida de clients (locals i turistes) per tal d'obtenir una millora experiència de compra**

La compra es un acte de bescanvi. En qualsevol dels casos, fins i tot en l'activitat quotidiana i d'alimentació, si l'espai físic o virtual on es produeix la transacció no incorpora una experiència perd competitivitat, i acaba sent substituït per un competidor. Esdevé tant importants els serveis i la hospitalitat d'acollida com la oferta i la selecció dels productes a vendre. En aquest sentit, Barcelona s'hauria de definir pel seu segell d'hospitalitat comercial, associat amb la resta dels hotels, restaurants, banca, serveis sanitaris, seguretat, etc. Cal combinar els productes a vendre i l'acollida per obtindre un major rendiment. En el cas de la botiga presencial, la qualitat de la experiència es el factor determinant de la possibilitat de millorar la despesa mitjana, com a conseqüència del major temps que el client roman al seu interior i la predisposició a adquirir els productes més cars.

Aquestes eines d'hospitalitat en l'acollida te un objectiu primer, els clients locals. Cal recordar que molt sovint els turistes imiten la població local. Aquestes eines de hospitalitat estan estretament lligades a la formació i a la carrera professional dels comerciants, en les que s'hauria de fonamentar la identitat comercial de la ciutat. I addicionalment, projectar-les a l'urbanisme comercial a través de les accions promocionals als carrers, en determinants moments de l'any, i a tots el jocs a crear a nivell urbà dins la gamificació.

### **Millorar la formació i atraure talent jove en el sector comercial per enfortir-lo i fer-lo més competitiu en el context d'una activitat turística.**



La qualitat del comerç es un dels elements d'atracció més destacats per elegir una destinació. Aquest fet obliga a replantejar la imatge que la societat té del sector comercial de proximitat i la formació dels que hi treballen en aquest sector. Més encara en el cas de Barcelona, que es llista de les ciutats més atractives d'Europa.

Encara que no es tracta d'una població envellida la dels comerciants i restauradors barcelonins, sí que requereix atreure al talent jove. La restauració s'ha avançat molt als darrers anys, donat el prestigi social que han adquirit els restauradors i la seva aura mediàtica que els envolta.

Dins els partenariat públic-privat, s'imposa una doble acció:

- La sensibilització en vers la professió de comerciant i restaurador
- L'establiment d'unes bases sòlides per una formació completa –professional i universitària-, que prepari als comerciants i als treballadors de les botigues per desenvolupar una carrera de prestigi. Les demandes més immediates són les següents:
  - El coneixement dels idiomes i dels hàbits de compra dels compradors
  - Les bases de la hospitalitat amb la que cal dirigir-se als clients que arriben a la botiga
  - La digitalització i les tecnologies al servei del comerç
  - La gestió empresarial
  - Les tècniques de venda
  - La cultura de la ciutat d'acollida

Probablement, aquest hauria de ser la primera peça d'un pla de xoc per a formar la població actual als diferents nivells i atraure persones cap al sector.

### **Evitar el desplaçament del comerç tradicional per oferta eminentment turística i basada en franquícies i grans marques**

Si el comerç es un suport inestimable per la vertebració dels barris, ha de romandre en ells i evitar que desaparegui o hagi d'emigrar cap a d'altres zones. Per çò, s'ha d'atendre i estudiar la distribució del comerç evitant concentracions especulatives que desplacin comerç tradicional, reduint la seva aportació equilibrada.

Cal evitar que el comerç tradicional hagi de marxar de certs barris, fruit de la pressió a l'alça dels preus de lloguer. Es una espiral que comença per una política permissiva, que encareix el barri en general, el despobla dels seus habitants naturals, i acaba degradant tant el teixit social com la oferta comercial. Substitueix la vida pròpia per una oferta turística que acabarà degenerant el barri, conseqüència de la especulació. La estructura actual del teixit comercial de la ciutat és preocupant: el 49,7% facturen menys de 100.000€ / any i suposen un 6% del volum de negoci. Per contra, el 0,3% copen el 42% del negoci.

La gestió immobiliària, tant des del punt de vista de l'explotador del negoci com de la propietat dels locals, és un tema clau, ja que explica l'oferta comercial implantada. Un altre tema clau és el compliment de la normativa comercial en tots els casos.

### **Distribuir els atractius turístics pels diferents barris i eixos comercials de la ciutat per tal de millorar la distribució de beneficis a la ciutat**

El centre ciutat es el lloc habitual on estan ubicats els atractius culturals, els monumentals i icones històrics més rellevants de les ciutats europees. El manteniment, la rehabilitació i les incorporacions de nous elements que enriqueixen aquest actiu són els que identifiquen a les ciutats europees i les fan cada cop més atractives. Al seu cas històric s'han desenvolupat els esdeveniments més importants al llarg dels segles. Des d'aquest punt de vista, és lògic que es produeixin allaus turístics cap al centre de les ciutats on es concentra el bo i millor de cada ciutat.

No es tracta de seguir ubicant els nous actius urbans el més a prop del centre històric en forma de taca d'oli ampliant-lo. S'han de disseminar les icones i actius generant centralitats al llarg dels barris i eixos. Cal avançar més ràpidament en l'esponjament d'atractius turístics pels barris i eixos perifèrics. De fet, molt d'ells ja disposen d'icones de major o menor atractiu, que li donen personalitat. Rehabilitats, embolcallats de serveis i convenientment promocionats, poden convertir-se aviat en noves centralitats turístiques. La multiplicitat de demandes dels habitants i dels turistes fan més fàcil el desenvolupament d'atractius diversos als distints barris de la ciutat. El problema no es tant el de trobar elements tractors d'un determinat turisme, un mercat tradicional o nou, uns personatges històrics que es poden projectar al present, un passatge històric, una llegenda, un monument que te a veure amb alguna arrel,.... Sinó més aviat es tracta de trobar els recursos necessaris per la conceptualització, la construcció o la rehabilitació dels actius, la creació de les infraestructures i serveis adients i la promoció de les zones emergents. Es tracta d'un esforç en el que han de participar totes les forces socials aplegades en l'entorn més immediat.

No es pot permetre que el turisme generi només beneficis a zones privilegiades, a uns operadors determinats, mentre el comerciants i els ciutadans de tota la ciutat paguen els impostos que ho faciliten. L'esponjament equilibra les ciutats i facilita la diversitat d'oferta que encaixa amb les demandes contemporànies cada cop més segmentades.

Aquesta política d'esponjament requereix:

- Esforç conjunt dels sectors públic i privats per focalitzar barris i establir els objectius turístics
- Incentius fiscals i de tota mena per la implantació turística en determinats barris i eixos
- Focalitzar els esforços urbans cap a determinats barris com ara la millora de la senyalització comercial, per a atraure tant turistes com ciutadans, o com ara la promoció d'aquells barris on es pretén implantar una nova centralitat
- Una política hotelera descentralitzada i dirigida cap a barris concrets facilitaria aquest esponjament.

### **Hibridar el comerç i la restauració i altres sectors d'activitat a la cultura pròpia per tal de millorar l'experiència de la compra**

Una ciutat innovadora que cerca ser un lloc per viure, treballar i convida entre els habitants i un espai d'intercanvi amb els turistes ha de vincular el comerç, la restauració i el turisme amb la cultura pròpia, que s'ha anat forjant al llarg dels temps. Això requereix un bescanvi permanent entre la cultura i tots els sectors econòmics de la ciutat. Significa que s'ha de treballar per que el comerç, la restauració i d'altres subsectors no només la coneguin i intervinguin en la seva gestió sinó que es converteixin en actors de la cultura local a través de la seva tasca professional. Per ço, s'han de crear xarxa i aprofitar les sinergies existents. Tots aquests esforços d'aplegar voluntats i esforços a través del eixos i els barris redundarà en un major potencial comercial. Fruit d'aquesta cultura pròpia, la gestió de la hospitalitat ajudarà a desenvolupar la experiència de compra tant pels nadius com pels turistes.

El concepte contemporani d'hospitalitat s'associa al màrqueting experiencial, a la interacció social, a la sostenibilitat i a la organització de la empresa. La hospitalitat es converteix d'aquesta manera en una experiència superior a base de rebre, atendre, complaure a cadascun dels que entren a la botiga, durant l'acte de compra, però també abans i després. Per oferir al client aquesta experiència superior cal crear un entorn agradable, confiança, eficiència a tota la botiga, la resposta als problemes, i un seguit de servis d'infraestructura com ara la neteja, la seguretat, l'accessibilitat i la connectivitat, entre d'altres. I, com no, un preu adient al valor del que cerca cada client. Una bona gestió d'aquesta acollida augmenta el temps de permanència del client a l'interior de l'establiment, un reforçament de la marca, una millora de la fidelització i l'increment de la mitjana del tiquet ("Cas LRV, el que aporta una destinació de compres a una destinació urbana, AIIT, 2016)

### **3 Conclusions i propostes**

Les principals conclusions del debat son les següents:

- La compra al comerç de proximitat es una activitat que atreu fortament als nadius i als turistes europeus i cada dia està adquirint una importància major com a motivació viatgera
- La heterogeneïtat de la oferta comercial de Barcelona impulsa a una doble acció. La primera a crear una identitat comercial urbana. La segona a personalitzar els barris i eixos com a espai d'atracció particular dins la ciutat
- Cada eix o barri ha de aplegar esforços dels comerciants, de tota la distribució, dels actors, com ara els propietaris, els APIS, els bancs, etc. I de l'ajuntament per desenvolupar la singularitat i ser capaç d'atreure a nadius, d'altres zones i turistes
- La cultura pròpia ha d'impregnar l'acció comercial tant a nivell de cada establiment com del carrer, l'eix, el barri, el seu entorn més immediat
- Es requereix un pla de xoc per sensibilitzar del prestigi de ser comerciant i atreure el talent jove. Això requereix, a part de les campanyes de comunicació, millorar la formació dels botiguers i empleats en matèries cabdals, com ara els idiomes, la hospitalitat, la digitalització i altres
- La ciutat ha de produir accions promocionals de forma conjunta de la mateixa manera que cada barri o eix ho ha de fer cercant clienteleles particulars i globals
- S'imposa assentar les botigues que vagin innovant al seu propi barri i a la vegada evitar que siguin desplaçades per l'encariment dels preus immobiliaris
- S'han d'esponjar els atractius turístics aprofitant els assentaments i les icones existents i creant-ne d'altres als distints barris, per tal de donar oportunitats a tots els llocs de la ciutat de beneficiar-se del turisme que arriba a la ciutat

Josep Francesc Valls, relator