

Manual de Comerç Urbà

Reptes de la dinamització comercial

Oriol Cesena

Primera edició: Desembre 2007

Segona edició: Juliol 2016

© Associació Catalana de Municipis i Comarques

València 231, 6a

08007 Barcelona

www.acm.cat

Maquetació i impressió:

Impremta Pagès

Correcció:

Hèctor Cesena

DL: B-17217 - 2016

ISBN: 978-84-935576-7-6

Per a la reproducció parcial o total de l'obra és preceptiva l'autorització prèvia de l'ACM.

ÍNDEX

Introducció.....	9
1 Introducció a la dinamització comercial	13
2 Com iniciar un procés de dinamització comercial.....	19
3 Eines per a la dinamització comercial	43
4 La formació del comerç: un repte indispensable	65
5 Lideratge associatiu.....	73
6 L'espai comercial urbà	81
7 Els mercats municipals.....	101
8 El món firal.....	115
9 La dinamització comercial en petits municipis	119
10 El comerç i la seva dinamització vista pels agents	125
Agraïments	139
Focalizza	141

Introducció

La forta competitivitat comercial actual ha portat el comerç urbà a haver de lluitar per la seva subsistència. En un moment en què la forma de relació amb la clientela ha sofert profundes transformacions, resulta necessària la definició del model de comerç que millor contribueixi a promoure la gestió del comerç en el dia a dia.

Precisament, i dins la definició del model comercial dels municipis, un dels pilars més importants descansa en les activitats en matèria de dinamització del comerç que les diferents administracions catalanes han dut a terme per tal de potenciar aquest teixit comercial que, sens dubte, presenta valors notoris molt importants a nivell econòmic, cultural, social i de progrés dels municipis.

En aquest sentit, i després de la publicació, l'any 2007, del *“Manual de comerç urbà: un enfocament des de l'òptica del màrqueting”*, la constant evolució que ha sofert el món del comerç, requeria l'actualització de d'aquest, amb una nova versió que aprofundís en aquells aspectes més novedosos.

Així doncs, en aquesta segona versió, s'actualitzen i introdueixen nous conceptes vinculats al comerç urbà i a la seva dinamització. Una combinació de conceptes i exemples pràctics, i que sense obviar les percepcions del territori, vol donar resposta a aquelles

qüestions que els ens locals es poden plantejar en relació al comerç urbà i les seves diferents dinàmiques competitives.

El llibre que teniu a mans, doncs, vol donar resposta a preguntes com quins són els passos previs que cal tenir presents en un projecte de dinamització del comerç? Quin és el paper dels operadors comercials? Quin rol juga la formació en la dinamització del comerç? Com s'ha de motivar i implicar el comerciant en la dinamització comercial dels municipis? Com cal tractar la dinamització comercial dels mercats municipals? I en relació al comerç urbà dels petits municipis, com s'han de dinamitzar? Quines noves eines de dinamització comercial podem utilitzar?

La resposta a totes aquestes i altres qüestions són l'objecte d'aquest manual, el qual es presenta distribuït en 4 grans blocs.

Un primer bloc que tracta sobre el procés de dinamització comercial, i a on es fa una introducció al món de la dinamització comercial, al reconeixement de l'estructura comercial, i a les eines existents per a la dinamització del comerç urbà.

Un segon bloc, sota el nom d'eines de suport a la dinamització comercial, en el que s'aprofundeix en relació a la formació del teixit comercial, les eines de lideratge i del foment associatiu més idònies, així com un darrer espai en el que es tracta l'espai comercial urbà i el seu necessari encaix en la dinamització comercial.

El tercer dels blocs desenvolupa, de forma específica, els formats comercial amb més tradició dins les trames urbanes, com és el

cas dels mercats municipals, la dinamització dels petits municipis, entre d'altres.

El darrer i quart bloc del llibre inclou dos apartats que volen ser una radiografia del comerç vist pels agents del territori. El primer d'aquests es pot resumir com un estudi quantitatiu sobre com els diferents agents vinculats veuen el comerç urbà avui en dia. El segon i darrer apartat d'aquest bloc descriu diferents bones pràctiques de comerç urbà que s'han portat a terme en el territori català, i que pretenen definir aquelles millors pràctiques per a l'excel·lència en el camp de la dinamització comercial.

1 Introducció a la dinamització comercial

1.1 Orígens de la dinamització comercial

A mitjans de la dècada dels noranta, en l'ample debat social, econòmic i polític sobre la importància del comerç dins la trama urbana, caracteritzada per una oferta comercial i de serveis configuradora d'un model de proximitat en les ciutats i la majoria de poblacions, va començar a prendre forma l'expressió “comerç urbà” com la superació d'una visió sobre el comerç que, fins aleshores, separava els nous formats, com a “moderns”, de l'oferta “tradicional”.

El debat també va permetre assenyalar la capacitat de cohesió social i de redistribució econòmica que aporten les petites i mitjanes empreses, amb la condició que siguin rendibles.

La llei d'equipaments comercials de 1997 va recollir, per primera vegada en un text legal, el concepte de comerç urbà, i va ser l'estímul per a la concreció del primer Pla de Dinamització del Comerç Urbà de Catalunya (1998-2000).

La dinamització del comerç urbà es va estendre per les ciutats i els pobles de Catalunya. El conjunt de les administracions van posar en pràctica mesures de millora competitiva del comerç i dels serveis, i el nom de “pla de dinamització” va ser el que ha predominat majoritàriament fins avui per definir les actuacions territorials de dinamització del comerç.

El comerç urbà, actiu i amb ganes de millorar la seva projecció competitiva, començava a dinamitzar-se amb la idea de competir localment en un món cada cop més competitiu i globalitzat.

Des de llavors i fins l'actualitat han estat moltes les administracions públiques, les que han impulsat un ampli ventall de polítiques públiques orientades a la millora del teixit comercial i que abarquen un important nombre de subjectes relatius a la millora de l'oferta comercial, a la recuperació i amabilització dels espais urbans amb major presència de comerç urbà, a l'impuls i recuperació dels formats de més tradició comercial, a la realització de format, al foment social dels espais comercials urbans, etc,... Totes aquestes polítiques i intervencions públiques formen part dels plans de dinamització, que es poden definir com tot aquell conjunt d'actuacions, ja sigui de caire públic o privat, i que tenen l'objectiu de millorar la competitivitat del comerç urbà.

1.2 Principals pilars de la dinamització comercial

En aquest sentit, dels nombrosos casos de dinamització del comerç que s'han portat a terme, podem extreure'n unes pautes generals que ens permeten definir els seus principals pilars:

✓ **Participació activa del teixit comercial:** en relació amb el comerciant, cal implicar i fer partícip el col·lectiu de la importància d'organitzar-se i treballar en la millora del comerç.

✓ **Foment de la cooperació pública i privada:** els projectes de dinamització comercial han de ser entesos com a programes basats en la idea de cooperació i consens entre el sector públic i els diferents agents privats.

✓ **Modernització del teixit comercial:** un altre element destacable de la dinamització comercial és la idea de projectar la modernització i millora individualitzada dels comerços que permeti fer més atractiu el teixit comercial, amb la conseqüent major implicació en la compra per part del client.

- ✓ **Millora de l'espai urbà:** els programes de dinamització requereixen de polítiques orientades al foment d'un espai comercial urbà amable que foment i faci més amable la compra (urbanisme, mobilitat comercial,...).
- ✓ **Servei a la ciutadania:** l'objecte de la dinamització també descansa en la creació d'un major valor comercial a la ciutadania així com dels consumidors, fomentant espais urbans comercials urbans agradables, i generant una major vertebració del territori.
- ✓ **Foment de la cohesió social:** també cal destacar la importància de la creació de valor social que ha de generar un projecte de dinamització comercial en un territori si aquest projecte vol obtenir un major èxit.
- ✓ **Lideratge públic i social:** l'administració local ha de vetllar per al desenvolupament del municipi, i ha de desenvolupar polítiques i intervencions públiques que promoguin i generin noves oportunitats al comerç de proximitat dels municipis.
- ✓ **Promoció econòmica:** la dinamització comercial contribueix, d'una manera clara, a reforçar la promoció econòmica dels municipis al tractar-se d'un dels seus motors més importants.

1.3 Perquè és important dinamitzar el comerç urbà d'un municipi?

El comerç urbà és font de riquesa i generació d'activitat, un dels sectors productius més importants dels municipis que contribueix a activar-ne la seva economia. A més, cal ressaltar el seu paper vertebrador i cohesionador que incentiva la vida i interrelacions en el municipi. Promoure'n la seva dinamització, per tant, pot esdevenir un element molt important a l'hora de projectar una marca d'un municipi.

En aquest sentit, és fonamental entendre que la dinamització comercial és necessària pels següents aspectes:

✓ **Motivació del comerç:** la dinamització del comerç contribueix a realçar el sentiment de pertinença tant al propi teixit comercial així com al municipi. Fruit d'aquesta motivació, el propi comerciant adopta una actitud positiva que afecta, indirectament, al seu negoci i sistema de venda (caràcter més positiu, concreció més detallada de les qualitats dels productes, cooperació,...). També pot incentivar el desenvolupament d'accions pròpies (millora d'aspectes del negoci en referència a la seva imatge, l'oferta de productes,...).

✓ **Vertebració del territori:** l'impuls del comerç és un aspecte clau dins l'entramat d'actius que conformen el territori. Doncs, resulta un aspecte que vincula a molts agents i que en fomenta la seva cooperació.

✓ **Creació de riquesa:** és notori ressaltar el seu efecte sobre l'economia d'un propi municipi. En aquest context, la dinamització comercial genera ocupació i nou llocs de treball per a nombrosos col·lectius, tant directa com indirectament. Si el seu funcionament es considera òptim, es converteix en un dels indicadors de l'evolució de l'economia d'un municipi.

✓ **Foment social:** pel que fa a l'àmbit social, val a dir que fomenta la vida a la ciutat. El comerç constitueix un punt de trobada i contacte directe entre els venedors, la clientela, els viants, els visitants, les escoles,... Podem dir que és un lloc on "hi passen coses" i s'hi creen històries. A més, i per afavorir aquest dinamisme, s'hi poden organitzar tot tipus d'activitats de caire social i cultural que en promouen les vivències.

✓ **Dinamisme:** la dinamització comercial manté els eixos comercials i la pròpia ciutat activa i viva. Aquest aspecte va lligat

amb la constant actualització i modernització dels seus eixos per tal d'adaptar-se als canvis del mercat (hàbits de consum de la clientela, competència,...).

2 Com iniciar un procés de dinamització comercial

Quin vull que sigui el model de comerç per al meu municipi? Probablement, aquesta és la primera pregunta que tota regidoria s'hauria de plantejar. Però per arribar aquí, cal fer un reconeixement exhaustiu del territori i dels recursos que li són propis.

Quan un municipi vol iniciar un procés de dinamització comercial, el primer que ha de fer és una radiografia exhaustiva del seu comerç urbà. Dit d'una altra manera, necessita analitzar i interpretar les principals variables que defineixen la seva estructura comercial, per a la posterior definició d'un pla de dinamització comercial. Aquest punt permetrà definir el model comercial que es vol per al municipi.

A continuació, es presenten els diferents punts necessaris per a portar a bon port aquest pla.

2.1 El reconeixement de l'estructura comercial d'un municipi

Conèixer el comerç del nostre municipi resulta una eina indispensable si volem dur a terme un projecte de dinamització del comerç urbà amb garanties d'èxit.

En aquest sentit, cal que quan un municipi vulgui iniciar un projecte de dinamització comercial, plantegi un procés de reflexió o de diagnosi en relació amb els següents àmbits:

✓ **Reconeixement de l'estructura i de l'oferta comercial del municipi:** és necessari realitzar un anàlisi tant quantificatiu com

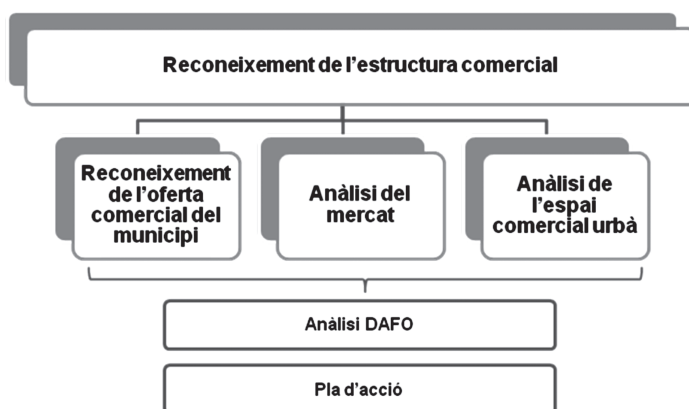
qualificatiu pel que fa a l'estructura i l'oferta comercial, així com detectar els principals motors comercials que poden incidir en la dinamització comercial i econòmica del municipi.

✓ **L'anàlisi del mercat:** en que es pretén analitzar el perfil del consumidor així com els seus hàbits de comportament de compra, la seva satisfacció comercial,...

✓ **L'espai comercial urbà:** es tracta d'estudiar tant l'urbanisme dels eixos comercials, la mobilitat i accés, així com tots els elements que la componen.

✓ **Un anàlisi DAFO:** es creu indispensable portar a terme un anàlisi de les debilitats, amenaces, fortaleces i oportunitats de l'eix comercial. Aquest, és la base per poder dissenyar un pla de treball per a la dinamització del comerç urbà.

Taula1: Procés de reconeixement de l'estructura comercial del municipi



2.2 El reconeixement de l'estructura i de l'oferta comercial del municipi

Disposar d'una exhaustiva radiografia del comerç urbà d'un municipi, resulta clau per poder dissenyar i executar, a posteriori, un pla de dinamització del comerç urbà.

En aquest sentit, la quantificació de l'oferta comercial és un dels primers aspectes que cal tenir presents en l'anàlisi de l'estructura comercial d'un municipi.

Els aspectes prioritaris objecte d'estudi, que l'ajuntament haurà de tenir en compte són els que es detallen tot seguit:

✓ **Quantificació de l'oferta comercial:** el primer aspecte consisteix en quantificar l'oferta comercial segons els diferents sectors i formats comercials. Tanmateix, cal establir quina és la funció comercial que desenvolupen, és a dir, si es tracta d'un comerç on predomina la compra quotidiana o del dia a dia, o bé la compra complementària on el concepte "anar de compres" té més pes.

✓ **Identificació i delimitació de la zona comercial:** és aconsellable que el municipi disposi d'un mapa amb la identificació de l'oferta comercial que permeti visualitzar a on es troben els eixos amb major concentració comercial, els carrers que el formen. Aquest exercici, també permetrà veure possibles discontinuïtats comercials, trams comercials menys atractius,...

✓ **Identificació dels locals buits:** és un altre aspecte molt rellevant a tenir en compte. Disposar d'una radiografia amb el mapa dels locals buits, les seves característiques,... Farà possible que es puguin emprendre mesures varies per a mirar d'impulsar el seu lloguer, el seu ús,... I, d'aquesta manera, contribuir a potenciar la dinamització de la zona comercial.

✓ **Identificació de motors econòmics:** es tracta d'identificar quins espais de projecció econòmica del municipi es troben dins la trama comercial. Fem referència a edificis d'interès públic com poden ser els ajuntaments, els centres d'assistència primària, biblioteques,... Però que també poden incloure altres edificis o espais de projecció turística (museus, esglésies, edificis emblemà-

tics,...) i que contribueixin a portar fluxos de persones i visitants al centre urbà, on es troba la major part del comerç.

✓ **Identificació de motors comercials de venda sedentària:**

a l'igual que succeïa en el punt anterior, però en aquest cas, només a nivell comercial, és important que dins la radiografia comercial del municipi s'identifiquin els següents recursos comercials:

▷ Els mercats municipals, que solen ubicar-se en espais molt centrals i envoltats d'una àmplia oferta d'establiments comercials. A més, cal recordar que el nostre és un país amb una llarga tradició de mercats municipals.

▷ Establiments comercials que, per la seva singularitat, poden actuar com a motors comercials (pastisseries, espais de venda de productes artesans,...).

✓ **Identificació de motors comercials de venda no sedentària:**

també la venda no sedentària juga un paper molt destacat a l'hora d'identificar els recursos comercials d'un municipi. Aquests motors poden ser els mercats de venda no sedentària, les fires comercials i d'altres esdeveniments vinculats al comerç, etc,...

✓ **Definició de la tipologia d'establiments i coneixement del seu grau de competitivitat:**

cal determinar el tipus de comerços existents i el nivell de competència sobre la base de l'especialització, l'amplitud d'oferta, la imatge i la seva atractivitat,...

✓ **Determinació de la interacció entre el comerç urbà i altres formats de comercialització:**

és el cas, principalment, del mercat municipal, del mercat de marxants i de les activitats firals. També, en aquest àmbit, es palesa la importància de conèixer la implicació dels operadors comercials. Així mateix, des de l'òptica dels comerciants i dels professionals dels serveis, cal conèixer,

en primer lloc, el seu perfil en relació a l'activitat comercial, així com la seva participació i implicació econòmica en el comerç i la seva dinamització.

2.3 L'anàlisi del mercat

L'estudi de la demanda comercial ens ha de permetre conèixer els hàbits de compra del consumidor, i la funció principal per a la qual aquest compra en una determinada zona comercial o municipi.

És a dir, del que es tracta és de saber reconèixer quins són els motius que percep la clientela i que els porten a comprar en una zona comercial concreta. Per fer-ho, cal analitzar la demanda en un sentit ampli.

D'aquesta manera, les parcel·les d'estudi prioritàries que proposem, són les que es detallen a continuació:

✓ **Conèixer el perfil socioeconòmic del consumidor:** es creu idoni en tenir un elevat grau de coneixement en relació al gènere, l'edat, la professió, el motiu de la visita a l'espai comercial, així com la seva procedència.

✓ **Conèixer els hàbits de compra:** consistent en determinar els costums dels consumidors en relació als diferents productes que es poden trobar a l'espai comercial. També és un dels elements que cal estudiar, però no menys important és conèixer els motius que porten a la clientela a comprar i/o a frenar la seva compra en l'espai objecte d'estudi.

✓ **Conèixer el grau de satisfacció de la clientela:** resulta molt important saber si la clientela està o no satisfeta, en relació a l'oferta comercial. En aquest àmbit, es dóna una gran importància al fet que el consumidor exposi el seu grau de satisfacció, no només pel que fa a l'oferta, sinó també a les infraestructures

i serveis, així com a d'altres elements que defineixen el comerç de trama urbana, com ara les promocions i altres campanyes de promoció.

✓ **Conèixer el grau de valoració:** el darrer aspecte a tenir en compte és com la clientela evalua el comerç. Doncs, només d'aquesta manera, es pot arribar a determinar la diferència entre el servei rebut i el servei desitjat.

2.4 L'espai comercial urbà

En relació a les infraestructures i els serveis dels municipis, els elements que cal tenir en compte són tots aquells aspectes que fan referència a la millora de l'entorn urbà.

Alguns dels aspectes mencionats, són, a tall d'exemple: a neteja i el manteniment dels carrers comercials, els elements del mobiliari urbà que poden contribuir a millorar-ne la imatge comercial, la vianalització dels carrers, l'accessibilitat i la tipologia i dotació d'aparcament en la zona comercial, la informació i senyalització de la zona comercial, tant pel que fa a l'aproximació a l'espai, com a l'establerta en el mateix eix comercial, els mitjans de transport públic d'arribada a la zona comercial urbana objecte de dinamització, la seguretat vial i ciutadana, el coneixement de la normativa local i la seva influència i impacte en el comerç del municipi.

(Per a un major detall sobre com es configura l'espai comercial urbà, veure capítol 6).

2.5 L'anàlisi DAFO

Una vegada realitzat el reconeixement del territori (veure punts descrits amb anterioritat), és el moment d'efectuar una valoració general de les característiques del comerç del municipi. Aquesta

valoració, també anomenada “anàlisi de situació o DAFO”, consisteix a identificar els punts forts i els punts febles del comerç, així com les oportunitats i amenaces que es plantegen en la seva promoció i desenvolupament a mig i a llarg termini.

Són punts forts els elements d'excel·lència, allò que és diferencial respecte d'altres zones o espais comercials. Els punts forts cal explotar-los i convé aprofundir en el seu desenvolupament i millora, de manera dinàmica, en benefici de la projecció comercial del municipi.

Les febleses són els elements que actuen de fre per al desenvolupament del comerç, aquells factors en què l'activitat comercial es troba en desavantatge en relació amb altres espais comercials i, per tant, amenacen la seva capacitat de millora i de promoció. Tant els punts forts com els febles corresponen a factors que anomenem “d'ordre intern”, aquells en què el comerç pot desenvolupar actuacions per aprofundir en les coses que ja van bé, i corregir aquelles que no hi van tant, o que són febleses.

Quan considerem els aspectes que influeixen en el futur i que ens vénen donats de fora, ens trobem davant de factors “d'ordre extern”. Es tracta de variables i tendències amb impacte sobre el comerç del municipi i que generen oportunitats o amenaces amb vista al futur desitjat.

En síntesi, en l'anàlisi externa es prenen en consideració aquells factors que ja vénen donats al comerç, perquè tenen una incidència comercial en l'entorn més immediat: els hàbits dels consumidors, les tendències comercials, la competència, els serveis, etc.

Així mateix, per tal de realitzar una anàlisi DAFO amb el màxim detall possible, és important que, primerament, es determinin els fets analitzats, com a base per extreure'n, en segon lloc, el

conjunt de conseqüències que afecten el comerç i que, posteriorment, ens permetran establir les actuacions corresponents. Aquests fets, cal desglossar-los en els d'ordre intern, que afecten el comerç urbà i s'agrupen en punts febles i punts forts, i els fets d'ordre extern, i les seves conseqüències, en relació a les amenaces i oportunitats detectades.

A continuació es presenta, en forma d'exemple, l'anàlisi exposada utilitzant com a referència un exemple d'un hipotètic punt fort del comerç urbà. Tal i com es pot observar en el quadre que es detalla a continuació, l'estructura proposada per a l'elaboració del DAFO descansa en la determinació dels fets i de les seves conseqüències.

Taula 2: Exemples d'elaboració d'una anàlisi DAFO comercial

FETS	CONSEQÜÈNCIES	ACCIONS (*)
“VIDA COMERCIAL POC ACTIVA”	Manca d'ambientació a la zona comercial. Falta de foment de valors com la tradició i la proximitat comercial. Possible manca de motivació per part dels agents comercials.	Realització d'activitats lúdiques per al foment de la vida comercial. Organització d'activitats de caràcter experiencial. Difusió i promoció de l'oferta comercial del municipi.

(*) Aquesta acció és un exemple. En cap cas es tracta d'un exemple real

FETS	CONSEQÜÈNCIES	ACCIONS (*)
“PROFESSIONALITZACIÓ DEL SECTOR”	Augment de la competitivitat del sector. Modernització i actualització respecte el canviant mercat. Millora en les tècniques de venda i optimització del punt de venda. Impuls del teixit comercial.	Realització de cursos formatius per als establiments. Realització de programes formatius individualitzats. Treball amb eines digitals per a la promoció i òptim posicionament del teixit comercial. Organització de visites a d'altres municipis.

(*) Aquesta acció és un exemple. En cap cas es tracta d'un exemple real

2.6 El pla d'acció comercial: procés i aspectes que cal tenir en compte

Una vegada exposades les diferents actuacions que cal tenir en compte a l'hora de portar a terme un programa de dinamització del comerç, és el moment de determinar el conjunt de les actuacions a realitzar.

Per fer-ho convé disposar d'un programa de treball, és a dir, d'un pla d'acció comercial entès com la guia detallada, el full de ruta, de totes les actuacions que es volen portar a terme dins el programa de dinamització anual amb un objectiu comú: crear valor comercial en una clientela a la qual per damunt de tot es vol captar, implicar i fidelitzar en un espai de compra urbana comuna.

En aquest sentit, per tal que aquest pla d'acció sigui coherent ha de tenir present, almenys, els següents aspectes:

✓ **Definició dels diferents objectius:** cal establir els objectius específics que es volen assolir dins del programa de dinamització comercial. Aquests han de tenir tant caràcter qualitatiu com quantitatiu, és a dir, cal que es fixin objectius assolibles des d'una òptica qualitativa (percepció d'un major dinamisme comercial, millora de les valoracions comercials per part del consumidor, millora del grau de participació dels seus agents,...), i també d'es d'una òptica quantificable (un major nombre de comerços associats, una quota econòmica més elevada, quantificació del nombre d'accions de comunicació a portar a terme,...).

✓ **Elecció de les estratègies:** és necessari escollir les estratègies a desenvolupar per tal d'aconseguir els objectius previstos dins el mateix programa de dinamització i els consegüents àmbits de treball que preveuen aquestes estratègies.

✓ **Definició de tot el conjunt d'actuacions:** es tracta de determinar aquelles accions que es volen portar a terme, derivades dels objectius i de les diferents estratègies i àmbits proposats.

Pel que fa a la representació escrita d'aquest pla d'acció (altrament conegut com full de ruta o guia de treball), es mostra a continuació un document que pot servir de base de treball per a l'elaboració d'un pla d'acció i que inclou els següents aspectes:

✓ **Nom concret de l'actuació:** el document ha de tenir un nom de l'acció que es pretén dur a terme. Cal que aquest faci possible identificar, de manera clara, l'acció de la que es tracta, així com no ha de ser molt extens. També cal procurar que el nom sigui atractiu i adquireixi un caire professional (utilitzant paraules com programa, actuació,...).

✓ **Estratègia i fixació dels àmbits de treball:** són camps que també han de ser-hi presents a efectes de situar l'acció a l'eix que li correspon.

✓ **Definició dels objectius específics:** convé determinar els objectius fixats per a cada una de les actuacions realitzades.

✓ **Contingut i descripció de cada una de les actuacions:** cal explicar cadascuna de les actuacions proposades. És un dels camps més rellevants en que es determinen tots i cadascun dels passos que es creuen necessaris per a poder executar l'acció. L'escrit ha d'estar molt ben explicat ja que ha de permetre, als agents involucrats en el projecte, entendre els passos per a poder-los realitzar. En aquest context, doncs, es tracta d'explicar la informació el màxim de detallada possible (el nombre determinat de persones encarregades d'una tasca, els llocs concrets de realització de les activitats,...).

✓ **Agents responsables:** el camp ha d'incloure tots aquells agents que siguin responsables de l'acció, així com els que intervenen en el seu procés d'execució.

✓ **Destinatari de l'acció:** es tracta de determinar el col·lectiu de persones per a qui ha estat pensada l'actuació. Així, cal especificar, en la mesura i grau que sigui possible.

✓ **Recursos necessaris:** és un aspecte molt útil per a l'execució de l'acció. Cal tenir en compte aquelles persones que, tot i no tenir un paper principal, intervenen en el desenvolupament de l'acció, i que no per això són menys importants (equip de persones per al repartiment d'informació i promoció, equips de suport,...).

✓ **Cronograma o època de realització de l'actuació:** cal dedicar un apartat que s'especifiqui el moment en que és adequat portar a terme l'actuació. Es tracta que es tradueixi en un cro-

nograma que contingui el conjunt de totes les activitats. Aquest darrer, és un document molt útil que ajudarà a programar i organitzar un calendari d'execució del pla d'actuacions.

✓ **Cost econòmic:** concretar el cost econòmic de les actuacions és un àmbit molt útil per als ajuntaments. La quantia ha d'incloure tots els passos que s'han de realitzar. El que volem dir amb això, és que la xifra ha de ser el més aproximada possible per tal de disposar d'un pressupost acurat.

✓ **Possibles fonts de finançament:** cal establir les possibles fonts de finançament que es desprenen de cada actuació. És a dir, el finançament que poden aportar les diferents administracions que disposen de programes de dinamització del comerç urbà, així com d'altres possibles fonts de finançament externes.

✓ **Priorització de l'actuació:** es creu idoni en establir un ordre de preferència a cadascuna de les actuacions que es volen portar a terme. Arribats a aquest punt, és important determinar quines accions s'han d'avaluar abans que les altres, així com valorar la seva importància, en referència a aspectes com la viabilitat, el seu futur impacte, el nombre d'agents implicats, etc.

✓ **Els resultats esperats:** el document ha d'incloure els resultats que s'esperen de cada actuació pel que fa a la implantació de cadascuna de les accions proposades. Aquests resultats han de ser concrets i no abstractes

✓ **Els indicadors de seguiment i avaluació de resultats:** finalment, i amb l'objectiu que l'acció sigui el més vàlida i específica possible, cal que, qualsevol acció sigui avaluable. La construcció d'indicadors de seguiment és un instrument moltb útil per avaluar les diferents polítiques comercials realitzades. Més enllà de l'estructura, les fases i els camps que li són propis, cal destacar d'altres aspectes que també són molt importants:

✓ **Una base de treball sòlida:** l'elaboració d'un pla d'acció requereix un estudi previ en que es tinguin en compte tots els elements i agents propis del comerç del municipi, a la vegada que aquells que hi estan vinculats. Així, trepitjar el territori, realitzar reunions amb els diversos sectors, organitzar taules de treball i debat, fer entrevistes individualitzades, llegir documents i estudis realitzats,... són passos anteriors al pla d'acció que cal dur a terme.

✓ **Una visió categoritzadora:** és necessari distingir els diferents camps d'acció per categories. Les actuacions a realitzar, formen part d'àmbits tant distints com l'urbanisme, la incentivació de la vida comercial, la formació i professionalització del sector, la sensibilització de la ciutadania,...

✓ **Un consens ampli:** els plans d'acció no són fruit de la creativitat, sinó que contràriament, es porten a terme degut a la realització d'una diagnosi molt exhaustiva. En aquest llarg procés, s'entén com a "consens" la validació tant de la informació del document d'anàlisi, com del document del pla d'acció, per part dels agents que componen el teixit comercial i/o el municipi. És amb l'ajut de totes aquestes peces que el treball pot concloure de la manera més òptima possible.

✓ **Realisme i claredat:** les actuacions proposades han d'estar programades en el temps. El que es tracta és que es detalli el més acuradament possible quan s'inicien i quan s'acaben a efectes de ser molt realistes i pràctiques.

✓ **Una concreció detallada:** tal i com s'ha determinat anteriorment, és molt important que cada acció estigui indicada el més quantitativa i qualitativament possible. Així, ha de quedar molt clar, com s'ha d'organitzar i portar a terme cada acció, així com els agents i recursos necessaris per a desenvolupar-la.

✓ **Avaluació continuada:** l'últim aspecte que hem volgut destacar és el fet que cal portar a terme un seguiment del treball. L'objectiu no és altre que portar un control sobre l'estat de cada acció, així com valorar si aquestes han estat encertades.

Taula 3: Exemples d'elaboració d'una anàlisi DAFO comercial

Nom de l'acció:	
Objectius específics:	
Àmbit de treball:	Priorització:
Contingut:	
Cost econòmic:	Possibles fonts de finançament:
Recursos necessaris:	Agents responsables
Destinataris de l'acció:	Resultats esperats:
Indicadors de seguiment i avaluació:	Cronograma

Taula 4: Exemples de propostes de base de treball del pla d'acció

Nom de l'acció: CREACIÓ DE L'ASSOCIACIÓ DE COMERCIANTS DEL MUNICIPI (*)	
Objectius específics: Crear una associació de comerciants que aglutini tots els agents econòmics del municipi.	
Àmbit de treball: Foment de la competitivitat empresarial.	Priorització: Alta
Contingut: La present acció descansa en crear una associació de comerciants per a aconseguir optimitzar recursos i amplificar resultats en referència a la dinamització i promoció del sector.	

D'aquesta manera, es tracta d'aconseguir un teixit empresarial més competitiu i potent que actui com a un ens per a contribuir en un millor i més òptim dinamisme comercial així com econòmic.

La creació de l'associació de comerciants, pretén que esdevingui un punt de suport, desenvolupament i promoció associatiu i comercial en el que es realitzin tasques de suport i complementarietat.

Els passos a seguir per a la redefinició de l'associació de comerciants són: Aconseguir el màxim d'establiments i agents econòmics associats interessats en formar part de l'entitat.

Distribuir els diversos càrrecs (president, vicepresident, tesorero, secretari,...).

Concretar uns objectius generals anuals, tant quantitatius com qualitatius.

Participar en la taula de treball de les diverses reunions que tractin aspectes vinculats al comerç i la competitivitat del teixit comercial del municipi.

Realitzar un seguiment de l'associació en que es tinguin en compte els passos realitzats, el grau d'interès dels seus membres participants, etc.

Cost econòmic:	Possibles fonts de finançament:
Recursos necessaris: Lloc de treball (sala) que disposi del material necessari per a la realització de les tasques pròpies de l'entitat.	Agents responsables: Ajuntament del municipi.
Destinataris de l'acció: Els diversos agents comercials i econòmics del municipi.	Resultats esperats: Disposar d'un ens empresarial que participi de forma activa en la dinamització comercial del municipi.
Indicadors de seguiment i avaluació: Nombre de membres associats,...	Cronograma

Nom de l'acció: PROGRAMA D'ACTIVITATS PER A LA DINAMITZACIÓ COMERCIAL (*)	
Objectius específics: Fomentar l'ambientació i vida comercial mitjançant la realització de diverses activitats lúdiques i d'animació de caràcter itinerant.	
Àmbit de treball: Incentivació de la vida comercial.	Priorització: Alta

Contingut:

L'acció consisteix en la realització de diferents accions que tinguin com a escenari els eixos comercials. El programa pretén fomentar l'interès pels establiments comercials mitjançant el passeig pels diferents eixos comercials, en què s'organitzin accions pensades per als vianants. Es proposa que la campanya tingui una durada de 2 mesos i inclogui activitats del tipus:

Punts gastronòmics

Consistent a ubicar activitats que permetin als visitants i consumidors conèixer els principals productes locals i les seves peculiaritats a través de diferents activitats. A tall d'exemple, es destaquen degustacions de producte, demostracions d'elaboració de certs productes,...

Tallers d'animació comercial

Es proposa l'organització de tallers de lectura pensats per a famílies, i especialment, als seus nens. En aquest context, es planteja que s'expliquin contes i curiositats del municipi d'una manera dinàmica i lúdica, i que es poden combinar amb diverses actuacions de titelles, representacions teatrals, etc.

La campanya, inclou els passos següents:

Dissenyar un programa d'activitats que es vol portar a terme durant l'esdeveniment (concreció de les activitats que es duren a terme segons cada temàtica).

Establir contactes amb els professionals a que permetin determinar el pressupost final amb exactitud.

Dissenyar un calendari de les actuacions. Es tracta que s'organitzi una agenda amb el conjunt d'esdeveniments, de caràcter bimensual, i en horari de caps de setmana (comença el divendres a la tarda, continua tot el dissabte i fins el diumenge al matí).

Cost econòmic:	Possibles fonts de finançament:
Recursos necessaris: Empresa o professionals d'animació sociocultural.	Agents responsables: Ajuntament amb el suport de les diferents entitats.
Destinatari de l'acció: Els habitants del municipi, els consumidors i els visitants.	Resultats esperats: Potenciar la vida comercial i social en els diferents eixos comercials del municipi.
Indicadors de seguiment i avaluació: Nivell de participació dels consumidors, grau de satisfacció.	Cronograma

(*) Aquesta acció és un exemple. En cap cas es tracta d'un exemple real

2.7 La concreció del pla d'acció comercial

Un cop desenvolupada aquesta taula, i complimentats els diversos camps anteriors, es tracta de fer un resum executiu i gràfic que inclogui les accions proposades. La realització d'aquest document en que es plasmi la duració en el temps de les diverses accions, resulta molt pràctic. En aquest sentit, els aspectes que cal tenir presents són:

- ✓ **Realisme:** es tracta que sigui el més real possible per a poder ser útil i aplicable posteriorment.
- ✓ **Clarificador:** cal que el document sigui senzill d'entendre i que inclogui paraules clau per a una més elevada concreció.
- ✓ **Elevat grau de determinació:** per a determinar la durada de les accions, el temps es pot determinar, a tall d'exemple, en trimestres ja que és una mesura força precisa.
- ✓ **Especificació:** en referència al desenvolupament de les pròpies accions, una bona manera d'especificar-les és diferenciant-les per etapes i, concretament, categoritzades en diversos colors (preparació, creació, promoció, realització, tasques de manteniment i reparació,...).

Taula 5: Exemple de cronograma de les accions

(*)		2n trim 2016	3r trim 2016	4t trim 2016	1r trim 2017	2n trim 2017	3r trim 2017
1	Acció 1	Preparació		Realització tornada 1			
2	Acció 2		Preparació		Promoció	Realització	
3	Acció 3			Preparació		Realització	
4	Acció 4		Preparació		Promoció	Realització	
5	Acció 5	Preparació	Promoció	Realització			

(*) Aquest cronograma és un exemple.En cap cas es tracta d'un exemple real

2.8 La figura del dinamitzador/a comercial

La dinamització del comerç no és una tasca senzilla. La complexitat comercial actual, fa que els municipis requereixen un esforç complementari en la dinamització del seu teixit econòmic. Davant d'aquesta situació, la seva gestió resulta clau per tal d'obtenir bons resultats.

Així, i si bé els resultats de gestió que s'assoleixin, depèn en bona mesura de la participació dels diferents agents econòmics (consistoris, associacions de comerciants, comerços,...). També és cert, que cal una figura que s'encarregui de la coordinació i gestió del comerç urbà d'un municipi i de les diferents actuacions que se'n derivin (actuacions vinculades a l'estructura comercial del municipi, a l'associacionisme, a l'urbanisme comercial, a la part de normativa, al màrqueting, a la part de gestió econòmica i de cerca de finançament,...). La figura a la que ens referim és, doncs,, el dinamitzador/a comercial.

Si bé és cert que, en els darrers anys, s'ha generat un ampli debat sobre la necessitat o no d'aquesta figura, i sobre quines són les seves funcions clau, cal deixar palès que la figura d'un professional que vetlli per la planificació, disseny i execució de totes aquestes actuacions és necessària.

Sigui com sigui, els municipis que pretenguin disposar d'aquesta figura com a eina per a la professionalització del sector, caldrà que tinguin presents quines són les habilitats, els coneixements i les funcions d'aquesta figura. Són els que es detallen tot seguit:

✓ **Dissenyar el pla d'acció comercial anual:** és necessari que la persona dinamitzadora sàpiga dissenyar el pla d'accions comercials per a la dinamització del comerç urbà de la població.

- ✓ **Gestionar i executar el mencionat pla d'actuacions:** una altra funció destacada és la gestió i execució del pla que permeti la promoció del comerç urbà del municipi.
- ✓ **Fer un seguiment i control:** cal que la figura dinamitzadora realitzi una tasca de seguiment i control de l'evolució del pla de treball a efectes de poder incidir en possibles canvis d'enfocament.
- ✓ **Elaborar un pressupost:** per tal de comptabilitzar la part numèrica, el dinamitzador ha de portar a terme un pressupost amb la previsió d'ingressos i despeses anuals, i fer-ne un seguiment trimestral per valorar possibles desviacions del propi pressupost.
- ✓ **Promoure i incentivar el treball en equip:** una de les seves habilitats ha de ser fomentar el treball en equip entre els diferents agents participants del pla, és a dir, l'ajuntament i, especialment, l'associació de comerciants de la població.
- ✓ **Treballar en la sensibilització i foment de l'associacionisme:** vinculat amb el punt anterior, es tracta de treballar en la conscienciació i foment de l'associacionisme, a efectes de consolidar el grau d'implicació del teixit comercial en la dinamització de la població.
- ✓ **Promoure la capacitat competitiva del comerç:** aquest pas descansa en dissenyar i impulsar un programa de formació dirigida als comerços de la població.
- ✓ **Vetllar pel bon funcionament del treball:** al mateix temps, la figura del dinamitzador/a s'haurà d'encarregar, que el treball vagi en la direcció adequada i tots els passos es realitzin com estaven planejats.
- ✓ **Disposar de coneixements vinculats al món del comerç urbà:** la persona encarregada d'aquesta funció gerencial i organitzativa, ha de tenir eines com la capacitat de gestionar equips,

la capacitat de lideratge, el coneixement d'un comerç així com de l'urbanisme, la normativa i els diferents formats comercials col·lectius, resulten clau per a un professional que vulgui treballar en aquest àmbit professional.

2.9 Qui i com ens pot ajudar a iniciar el pla de dinamització comercial?

Fins ara, en aquest capítol, s'han tractat les diferents fases de treball de les que consta el reconeixement de l'estructura comercial d'un municipi. Aquesta és, sens dubte, una tasca complexa que requereix la participació d'un equip de treball multidisciplinari, que englobi camps tan diversos com el comerç, la promoció econòmica, l'urbanisme, la mobilitat,...

Davant d'aquesta complexitat de treball, els municipis, tradicionalment, han optat per contractar empreses especialitzades en la realització d'aquests estudis. Normalment, es tracta d'empreses consultores especialitzades en el comerç urbà. Empreses que han de disposar dels coneixements i dels recursos necessaris per a poder realitzar un exercici de treball tan complert com és l'anàlisi de l'estructura comercial d'un municipi.

La contractació, per tant, de l'empresa que s'encarregui d'aquest treball és important. En aquest sentit, l'elecció de l'empresa consultora que s'encarregui de l'anàlisi del projecte, ha de ser una tasca meditada i analitzada amb cura. A continuació, s'indiquen algunes recomanacions que el consistori i els agents participants en el pla de dinamització, haurien de tenir en compte:

✓ **Una proposta clara i concisa:** el primer gran element a tenir en compte és la proposta. És recomanable que l'empresa contractada presenti una proposta per escrit amb les diferents fases del treball. Una bona proposta serà aquella on la pròpia empresa

indiqui, almenys, els següents camps: objectius genèrics i específics, un índex amb el contingut de la proposta, metodologia de desenvolupament, resultats esperats, indicadors de seguiment, un pressupost tancat del projecte, i un currículum detallat dels professionals que hi participaran.

✓ **Reconeixement visual del territori:** un cop ja s'hagi inicialitzat el projecte, una de les eines més importants alhora de fer un programa d'aquestes característiques és el reconeixement visual i in situ del territori. Més enllà de possibles dades obtingudes a nivell censal o d'anuaris econòmics, és molt important que l'ajuntament tingui constància de quins instruments es faran servir, per part de l'empresa consultora, per analitzar l'estructura comercial del municipi. Aquí, el mètode és ben clar, cal trepitjar el terreny, els nuclis amb major i menor presència del municipi, cal determinar quin és l'estat dels seus carrers, de la imatge dels comerços, dels diferents recursos comercials, de l'orografia del terreny, de la gent que hi passa,... i tot això només s'obté d'un detallat programa de visites pel municipi.

✓ **Definició del treball de camp/anàlisi del mercat:** el treball de camp és una de les eines indispensable d'anàlisi comercial per a realitzar una bona feina. Tal i com s'ha descrit amb anterioritat, el treball de camp, són les eines d'investigació que cal portar a terme per conèixer les percepcions dels diferents col·lectius que participen en el projecte. De la mateixa manera, el treball de camp suposa un immillorable mètode per fer partícip en el projecte a tots els agents del sector (associacions de comerciants, el mateix ajuntament, diversos agents econòmics,...). Serà indispensable que l'empresa consultora, presenti, a l'inici del treball, les eines de treball de camp que utilitzarà per fer l'anàlisi de

l'estructura comercial del municipi. Les més habituals per aquest tipus de projecte són:

▷ Reunions de treball grupals amb les associacions de comerciants i altres gremis que representin l'activitat econòmica el municipi.

▷ Entrevistes personalitzades amb un grup representatiu de comerços del municipi, tan associats com no associats, per tal de conèixer les seves valoracions en relació al comerç.

▷ Entrevistes personalitzades amb altres professionals de sectors vinculats a l'activitat econòmica local (restauradors, artesans, productors,...).

▷ Entrevistes quantitatives amb consumidors del municipi. Arribats a aquest punt, és molt important deixar palès que cal que el nombre d'enquestes realitzades sigui mínimament representativa. Caldrà doncs, que l'equip consultor indiqui el nombre exacte d'enquestes que es faran, l'interval de confiança i el marge d'error d'aquestes, així com si les enquestes es realitzaran telefònicament o *in situ*, i en aquest cas, en quins punts del municipi es realitzaran.

✓ **Propostes concretes:** un treball d'anàlisi i reconeixement de l'estructura comercial d'un municipi, ha de servir, forçosament, per poder definir un pla de treball de futur. Precisament per aquest motiu, un dels elements més importants que caldrà esperar de l'empresa consultora, és el pla de treball, el qual haurà de presentar un grau de detall elevat.

✓ **Seguiment i validació:** una vegada es disposi del pla de treball redactat amb tot el seu detall i rigor necessari, serà el moment de validar-lo amb els col·lectius implicats en el procés. Serà el moment que caldrà presentar-lo als agents i validar-lo conjuntament. Cal deixar ben palès que bona part de l'èxit d'aquests

treballs descansa en que tot el comerç s'hi senti identificat i amb ganes de participar des d'un bon principi.

✓ **Acompanyament en el procés:** al pla de dinamització és important que es mantingui una constant comunicació i suport, per les dues bandes, a fi d'afavorir el correcte desenvolupament d'aquest.

✓ **Solvència tècnica:** finalment, és recomanable conèixer l'equip de treball que portarà a terme el projecte (qui dirigirà el treball, com es coordinarà amb l'ajuntament, quantes persones participaran en el treball de camp i les seves diferents entrevistes així com altres projectes de característiques tècniques que s'hagin realitzat, en els darrers mesos).

3 Eines per a la dinamització comercial

Un cop establerts els requisits necessaris per iniciar un projecte de dinamització comercial, és el moment d'abordar l'ampli ventall d'instruments possibles per a la dinamització comercial. Ens referim a totes aquelles eines comercials orientades a promoure una major orientació i relació amb la clientela.

3.1 El primer pas: la creació de la marca comercial

Disposar d'un nom, una imatge identificadora del comerç del municipi és un primer pas per iniciar el procés de creació de valor comercial en el consumidor. No és casualitat, per tant, que una marca comercial es pugui definir com un nom, un terme, un símbol, un signe, un disseny o la combinació de tots aquests elements l'objectiu de la qual és identificar un producte o servei i donar-lo a conèixer a la clientela com a base per a la realització de les diferents activitats comercials. Dit en termes de dinamització comercial, el que pretenem és facilitar la identificació per part de la clientela de l'eix comercial.

Ara bé, de marques n'hi ha moltes. Els consumidors es troben en contacte permanent amb diferents marques comercials, ja sigui amb major o menor notorietat, des que s'aixequen al matí fins que se'n van a dormir.

Davant d'aquesta situació, es palesa que avui en dia una marca ja només es defineix com un terme, un nom, un símbol... Per ser considerada com a tal, una marca requereix que es compleixin dos vectors:

✓ **Notorietat de marca:** la notorietat és el grau de coneixement que el consumidor té de la marca; la capacitat de recordar-la i de conèixer-la que se'n té. Així, com més gran és la notorietat, major és el grau de coneixement que en té el client i major és la identificació de l'eix comercial.

✓ **La fortalesa de la marca:** és el grau d'implicació, el vincle emocional que es pot generar entre la marca i el consumidor. Per això, només quan el client percep en la marca un fort sentiment d'atractivitat envers ella, podem parlar de marques atractives i d'una major identificació amb la zona comercial.

Així mateix, una marca ha de disposar de tota una sèrie d'elements que ajudin a impulsar la seva presència en l'espai mental del consumidor. En concret, la marca ha de disposar d'un logotip, d'un nom comercial i d'un eslògan principal. Tanmateix, cal tenir presents també els següents elements:

✓ El disseny gràfic d'una imatge comercial és el primer pas per crear una marca que identifiqui el comerç del municipi. Una imatge comercial atractiva afavorirà la identificació, per part del consumidor, del teixit comercial.

✓ El disseny gràfic de la marca pot incorporar elements gràfics que facin referència al món del comerç urbà. És el cas de bosses, cistells o altres elements que la converteixin en un element "fàcilment identificable" i la relacionin amb el comerç de la zona.

✓ La definició d'un nom comercial coherent i adequat a la realitat comercial del municipi és un altre pas necessari per crear una marca de comerç atractiva.

✓ Cal dissenyar una marca vistosa i fàcil de recordar per part del client, a fi que aquest la pugui identificar amb el comerç de la manera més fàcil possible.

- ✓ La marca ha de permetre generar una millor identificació de la zona comercial i de les diferents activitats que s'hi realitzen.

3.2 Com potenciar una marca comercial

Hi ha qui pensa que una forta inversió en publicitat és una de les bases per a potenciar les marques comercials. És cert, la publicitat ens pot ajudar a informar-nos del producte que volem vendre o, en el cas de la dinamització del comerç, de publicitar i donar a conèixer una determinada zona comercial.

No obstant això, les marques requereixen quelcom més que un gran esforç publicitari, ja que si bé és cert que aquest és important, necessiten altres elements que permetran que la marca sigui notòria entre la clientela i amb prou fortalesa per acabar esdevenint un referent per a la clientela.

Si fem una breu referència a la situació comercial actual, ens adonarem que en entorns comercials competitius com l'actual, la contínua aparició d'un gran nombre de marques en els mercats, ja sigui per la introducció de nous productes i serveis, pel desenvolupament de nous projectes empresarials, o pel fet que el client disposi d'un ampli ventall per escollir, fa que moltes d'aquestes marques acabin sent oblidades fàcilment en l'espai mental de la clientela. Això sí, amb una forta inversió en recursos per part dels promotors i uns resultats que no sempre són del tot satisfactoris.

Davant d'aquesta situació, quan parlem de les marques i el seu encaix en la dinamització comercial, caldrà tenir en compte els següents aspectes:

- ✓ No és el mateix dissenyar una imatge que actuï simplement com a identificador d'un determinat eix comercial, que crear una marca amb l'objectiu d'assolir un gran èxit en l'espai mental del clientela.

✓ Per a aquells col·lectius que vulguin crear una marca forta, cal treballar des de la base que la marca no és únicament una qüestió de dissenyar una imatge i fer-ne la difusió, sinó que aquesta transmeti uns valors que atreguin el mercat.

✓ En aquest sentit, per consolidar la marca en la ment de la clientela caldrà que es vagin realitzant, de forma continuada, actuacions que permetin refrescar a la seva memòria l'existència d'aquesta marca.

✓ Aquestes actuacions podran ser incloses en campanyes de publicitat, promocions, senyalització i identificació comercial, amb l'objectiu de generar una major notorietat que permeti introduir i consolidar la imatge en l'espai mental del consumidor.

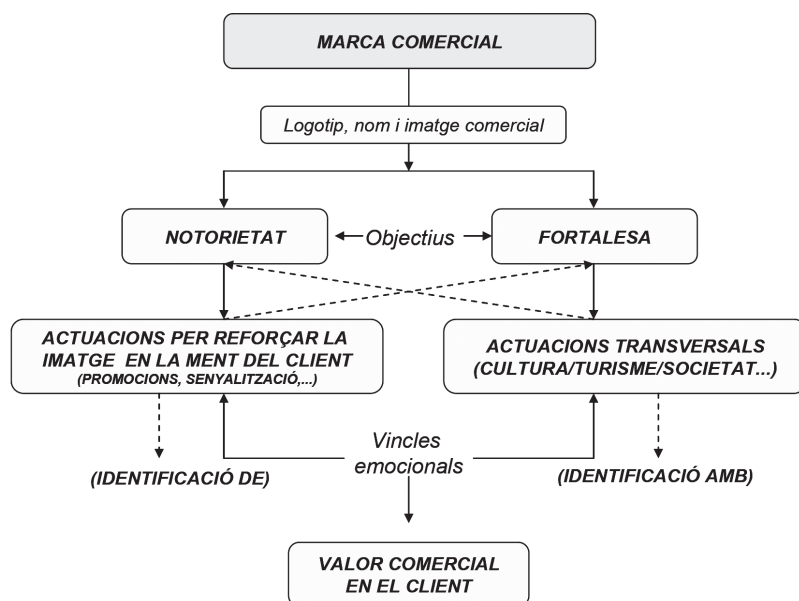
✓ Ara bé, per consolidar la marca comercial ens farà falta quelcom més que difusió. En aquest sentit, una de les línies de treball proposades per potenciar la marca pot descansar en la transversalitat i la fortalesa, és a dir, en la realització de campanyes conjuntes amb altres sectors, on es duguin a terme activitats que generin una major implicació en la clientela. És el cas de campanyes d'esdeveniments on es relaciona comerç i cultura, comerç i esport, comerç i ciutat... i que poden contribuir a reforçar el vincle entre comerç i client, i on la marca hi ha de ser sempre present.

✓ A més, convé tenir en compte que per potenciar i consolidar una marca, no n'hi ha prou de dissenyar i difondre la imatge a l'inici del projecte de dinamització, sinó que caldrà fer un important esforç en la realització de campanyes periòdiques al llarg dels mesos a efectes de tenir una major capacitat d'atracció del client.

✓ També jugaran un paper molt important totes aquelles activitats que suposin impactes visuals de la marca com a recordatori a la clientela (marxandatge, senyalització comercial...).

En síntesi, bona part de les marques que vulguin ser vistoses hauran de ser capaces de generar vincles emocionals amb el client. Gràficament, el procés de desenvolupament de la marca és el següent.

Taula 6: Procés per a la creació de marques comercials atractives



Font: elaboració pròpia, febrer de 2016.

3.3 El nom comercial de l'eix

El nom comercial és un referent perquè el consumidor conegui l'oferta comercial d'una manera més fàcil i clara. Per tant, és recomanable que la marca disposi i porti associat un nom.

Al mateix temps, és recomanable que el nom sigui present sempre en les diferents campanyes de dinamització (informació interna, campanyes de comunicació, de promoció, etc.) així com que compleixi els següents requisits:

- ✓ Ha de ser fàcil de recordar i, en conseqüència, també fàcil de memoritzar en l'espai mental dels consumidors.
- ✓ Ha de projectar una imatge comuna de tot el comerç dels diferents eixos comercials.
- ✓ Ha de transmetre la idea que es tracta d'un comerç agrupat i representatiu d'una determinada zona comercial.
- ✓ El nom ha de tenir la capacitat d'atraure l'atenció de la clientela; per això, ha de posar especial èmfasi en l'avantatge principal d'allò que es vol comunicar, ja sigui un nom únicament identificatiu del comerç o bé d'una característica diferencial de l'espai comercial objecte de dinamització.

3.4. La comunicació comercial i els seus objectius

Tot i les múltiples definicions del que representa la comunicació, en termes de dinamització comercial la podem definir com el missatge que el comerç vol transmetre al consumidor per generar-li un major valor en la compra. Així, la comunicació ha de tenir presents els següents objectius:

- ✓ Informar i facilitar el coneixement de l'oferta de comerços al consumidor (ja sigui a través de l'edició de díptics, tríptics, guies comercials, senyalització comercial, etc.).
- ✓ Generar dinamisme de l'oferta comercial (a través de campanyes de comunicació d'esdeveniments).
- ✓ Generar valor afegit en el client donant a conèixer els motius i els beneficis de compra en la clientela (a través de campanyes publicitàries.)
- ✓ Promoure la compra de la clientela en els eixos comercials urbans.
- ✓ Generar idees de compra entre els potencials grups de consumidors.

✓ Incentivar la compra de la clientela (mitjançant la realització de campanyes promocionals).

Finalment, i més enllà dels objectius que ha de perseguir la comunicació, quan vulguem portar a terme un programa de comunicació del comerç (ja sigui una campanya concreta, un programa anual de comunicació...), cal tenir en compte els punts que es detallen a continuació.

3.5. El públic objectiu a qui ens dirigim

No sempre la millor estratègia consisteix a donar a conèixer un mateix producte al màxim nombre de consumidors. Sovint hem de tenir en compte que els clients poden presentar trets de compra heterogenis entre ells, és a dir, diferents hàbits, gustos i costums.

La conseqüència d'aquesta elevada heterogeneïtat descansa en la necessitat de classificar els clients "en grups homogenis", és a dir, grups amb comportaments, gustos i hàbits similars.

D'aquesta manera, davant l'inici d'un programa de dinamització i/o de qualsevol campanya de comunicació que realitzem, conèixer qui és el nostre client, és a dir, el nostre públic objectiu, ens permetrà:

✓ Establir una estratègia de comunicació específica per a cada grup de clients en funció de les seves característiques.

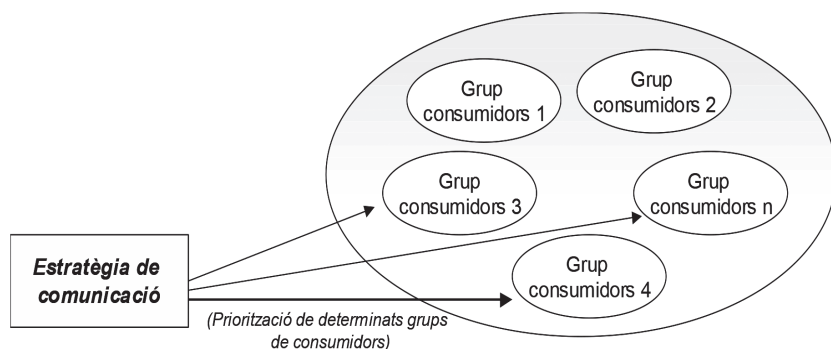
✓ Prioritzar quins són els segments a qui cal dirigir les campanyes de comunicació.

✓ Optimitzar els recursos econòmics disponibles per a la implantació de les actuacions de comunicació.

Com a conclusió, determinar el nostre públic objectiu ens permetrà establir una millor coherència en la posada a punt d'un programa de comunicació.

No sempre les actuacions de comunicació realitzades han d'anar dirigides a tot el mercat de forma indiferenciada. Per això, és important determinar i prioritzar grups de consumidors que presentin coincidències en relació a les seves inquietuds, necessitats,... que ens permetin establir programes específics de comunicació per a cada un d'aquests grups.

Taula 7: Estratègies de comunicació segons els públics objectius



3.6 Els eslògans comercials i la forma de comunicació

Un eslògan comercial és el missatge a través del qual es fa arribar un determinat contingut a un públic objectiu concret.

L'eslògan comercial consta d'aquells missatges que s'utilitzen per informar d'un determinat esdeveniment, projecte o campanya.

Podem diferenciar entre dues tipologies d'eslògans, el principal de la marca i l'específic de les campanyes:

- ✓ El missatge principal de la marca és el que complementa el logotip i el nom que defineixen la marca comercial. A tall d'exemple, missatges de marca comercial poden ser "Comerç proxim", "Comerç de barri", "Eixos amb comerç",...
- ✓ El missatge o eslògan específic és el que fa referència a la comunicació o argumentació d'una determinada campanya.

Exemples d'eslògans específics són, per exemple, “Per Sant Jordi t’oferim un llibre”, “Dona vida al teu comerç”,...

Tanmateix, i més enllà de les funcions principals dels eslògans, aquests també es troben orientats a cobrir els següents objectius:

- ✓ Eslògans per informar d’una nova imatge comercial; és el cas de donar a conèixer una nova imatge comercial d’un municipi: “Descobreix el comerç del teu barri”, “Vines a descobrir els eixos comercials de la ciutat”,..

- ✓ Eslògans pensats per persuadir o modificar el comportament del consumidor; és el cas de l’eslògan “Compra a casa, hi guanyem tots”.

- ✓ Eslògans per informar d’una determinada campanya estacional. És el cas de la campanya “Per Nadal, t’oferim els millors avantatges”.

- ✓ Eslògans comercials orientats a educar el client en la compra d’un determinat producte o servei. És el cas de l’eslògan “Coneix els motius de compra”,...

- ✓ Eslògans per minvar el desconeixement dels beneficis del producte. És el cas del missatge “Al comerç del teu municipi hi trobaràs tracte, proximitat i servei”.

- ✓ Eslògans que actuïn com a recordatori. És el cas de l’eslògan “Contribueix a millorar el comerç del teu municipi”.

Pel que fa a la redacció dels eslògans, és recomanable que es tinguin en compte els punts que detallem a continuació:

- ✓ Cal redactar eslògans pensant en la clientela i no en la nostra percepció de si serà o no atractiu.

- ✓ Han de ser missatges fàcils d’entendre, clars i concisos.

- ✓ Els eslògans han de respondre al desig del consumidor. Comunicar una idea no atractiva pot generar menys interès des de l’òptica del clientela.

3.7 Qui, com i on s'emet la comunicació?

En la dinamització comercial, les associacions de comerciants juguen un paper molt important en la implantació de les diferents campanyes de comunicació que figuren dins els projectes de dinamització.

Al mateix temps, les associacions agrupen un determinat nombre de comerços, i que són els que millor poden arribar al consumidor final.

En conseqüència, aquest fet els pot convertir en els operadors idonis per generar entre la clientela un major grau de coneixement de les campanyes realitzades, pel valor i satisfacció que hi poden aportar.

Per tot això, quan s'executen campanyes de comunicació cal tenir presents els següents aspectes:

- ✓ Els establiments associats han d'estar molt ben informats de cada una de les campanyes que es duen a terme.
- ✓ Aquests comerços juguen un paper molt important per fer arribar la campanya de comunicació al client final, i d'ells en depèn bona part del valor d'aquesta en el consumidor final.
- ✓ Alhora s'ha d'informar i sensibilitzar aquest col·lectiu per tal que aquelles campanyes que es portin a terme des del mateix punt de venda (entrega de fulletons, tríptics, guies, cartells informatius,...) siguin visibles i de fàcil accés per a la clientela.
- ✓ Els comerços, a més, poden actuar com els principals prescriptors per a la captació i motivació de nous associats que vulguin formar part de les associacions de comerciants.

Com a conclusió, cal recordar que és molt important que els comerços estiguin sempre ben informats de les activitats que es realitzen.

3.8 Campanyes de publicitat

Fan referència a aquelles actuacions en què es dona a conèixer l'oferta comercial i de serveis així com diferents serveis i aspectes dirigits a “facilitar el coneixement de l'oferta comercial per part del consumidor”.

Les actuacions més habituals incloses dins aquest àmbit de la publicitat són:

✓ **Les guies de comerços:** són una eina molt utilitzada per a donar a conèixer l'oferta comercial sector a sector així com la seva ubicació i l'adreça de cada establiment. Les guies contribueixen, no només a generar un major coneixement de l'oferta, sinó que poden ser utilitzades per informar d'un major volum d'informació, ja sigui a través dels telèfons d'interès del municipi, de la inclusió de mapes on s'ubiquin els serveis i els diferents establiments associats, els horaris de diferents serveis de transport públic..., a més de notícies i activitats d'interès portades a terme pels mateixos responsables del projecte de dinamització.

✓ **Les aplicacions mòbils:** Val a dir, que actualment, aquestes guies es poden complementar amb aplicacions mòbils que permeten que l'usuari, en mobilitat i a temps real, pugui conèixer la diferent oferta comercial existent, la seva ubicació exacte, els serveis que ofereix, els horaris,...

✓ **Els tríptics descriptius:** són instruments similars a les guies de comerços en la mesura que volen donar a conèixer l'oferta. Principalment, se'n diferencien pel format, que sovint és com el d'un desplegable. Solen ser menys extensos que les guies comercials.

3.9 Campanyes de comunicació d'esdeveniments estacionals

Es tracta de campanyes de publicitat que fan referència a la comunicació o benvinguda a nous esdeveniments. A tall d'exemple, "Arriba la tardor al comerç", "El Nadal ja és aquí", "Els comerços us desitgen unes bones festes",... Es tracta de campanyes en què, per mitjà del mateix procediment metodològic que en l'anterior grup, un cartell din-A-3 col·locat a l'aparador, els comerços agrupats informen els clients sobre els esdeveniments que estan a punt de succeir. Doncs és una manera de fer entendre que el comerç és dinàmic, tot i que també és cert que en aquestes campanyes s'hi pot introduir un concepte promocional.

3.10 La identificació comercial

Un dels instruments per facilitar i generar una major notorietat d'aquesta marca és la identificació comercial dels establiments mitjançant distintius que permetin al consumidor, identificar la zona de delimitació comercial així com aquells comerços que formen part d'aquest espai.

Distintius que al mateix temps han de disposar de la imatge i del nom comercial prèviament establerts.

En relació als avantatges d'aquesta identificació, s'exposen tot seguit:

- ✓ Contribueix a delimitar l'espai comercial del municipi.
- ✓ Permet determinar aquells comerços que formen part del programa de dinamització i que participen en les diferents campanyes promocionals.
- ✓ Al mateix temps, la identificació pot esdevenir un element idoni per generar una imatge comercial més vistosa del municipi i del seu espai comercial, tot i que es proposa que s'identifiquin

els establiments quan l'espai de concentració comercial en què es troben sigui ampli.

✓ El client ha de percebre la identificació comercial com un element atractiu fàcilment identificable. És per aquest motiu que el suport escollit ha de disposar d'un disseny i d'una imatge comercial atractiva.

Pel que fa a possibles formes d'identificació comercial, se n'han utilitzat de diversos tipus.

3.11 Les promocions comercials

Les promocions comercials són el conjunt d'activitats que, mitjançant la utilització d'incentius de diferents característiques, poden incrementar la compra d'un determinat producte o servei.

Dit d'una altra manera, la promoció comercial té per objectiu principal potenciar i generar un major consum del consumidor. I per això utilitza instruments que incentiven la compra del consumidor en forma d'incentius i durant un curt període de temps.

Si entrem en el terreny concret de la dinamització del comerç urbà, la definició pròpia és pràcticament la mateixa, és a dir, totes aquelles actuacions mitjançant les quals, de manera coordinada entre els diferents comerços i en forma d'incentius, es pretén incentivar la compra, durant un període breu de temps, dels consumidors i potencials d'una determinada zona comercial.

Pel que fa als aspectes que cal tenir en compte en el moment de dissenyar campanyes de promoció comercial són els següents:

- ✓ Els objectius de la campanya promocional.
- ✓ Determinar a qui va dirigida la campanya, és a dir, els públics objectius en els quals es vol centrar l'actuació.
- ✓ Que sigui fàcil d'entendre pel consumidor.

- ✓ Els incentius i les diferents campanyes de promoció comercial que es poden dur a terme.
- ✓ La durada de les promocions comercials i, en concret, la seva vigència.
- ✓ Les promocions comercials i la seva relació amb els comerços.
- ✓ L'efecte negatiu de les promocions comercials.
- ✓ La planificació de les campanyes de promoció comercial.

Exemples de campanyes de promoció que es realitzen per a incentivar el comerç són:

✓ **Catàlegs promocionals:** es tracta d'una promoció que incentiva el producte mitjançant campanyes on els comerços que formen part d'aquesta activitat acostumen a promocionar un producte mitjançant un 2x1, el regal d'un producte per la compra d'un altre, un millor preu en forma de descompte... Normalment, cada un dels productes que es troben en promoció són inclosos en un fulletó que es lliura als clients dels establiments comercials.

✓ **Campanyes de rasca-rasca, tómbola:** l'incentiu també és el producte, i es tracta de campanyes en què als clients que fan una determinada compra en els establiments adherits se'ls entrega una butlleta que pot incorporar un premi. Els premis poden ser de diferent tipologia, i poden anar des d'un petit detall fins a productes estrella de l'establiment.

✓ **Les campanyes de xecs regal:** es tracta d'una campanya on l'incentiu és el descompte. El consumidor pot guanyar xecs regal de diferents valors; xecs que posteriorment poden ser bescanviats en els establiments que participen en la campanya. Pel que fa a la metodologia, es tracta d'una campanya on per una determinada compra el client rep unes butlletes que, un cop emplenades, entren en un sorteig on els premis són els xecs regal. Els

premis poden ser de diferents tipologies: des d'un premi estrella molt gran enfocat a generar una elevada expectativa, fins a premis petits que cerquen atraure i implicar en el comerç el màxim nombre possible de clients.

✓ **Els targetons amb descomptes:** són una eina utilitzada per tractar de generar una major implicació i repetició de compra del client en qualsevol dels establiments ubicats dins la zona comercial urbana objecte de dinamització. Els clients, per cada acte de compra es poden beneficiar de la suma de punts que després poden ser bescanviats per regals, descomptes i altres propostes comercials que s'hagin derivat del disseny de la targeta de client.

3.12 L'animació comercial

L'animació comercial són el conjunt d'activitats orientades a convertir el procés de compra en una experiència més agradable i més lúdica.

Es tracta de totes aquelles actuacions que poden contribuir a generar adjectius positius en les diferents situacions de compra de la clientela. En aquest sentit, segons quines siguin les actuacions d'animació comercial, es poden assolir els següents objectius:

- ✓ Contribuir, com bona part de les actuacions, a generar una major fortalesa de la marca, no només pel que fa a la notorietat sinó també al grau d'implicació del client en relació al comerç.
- ✓ Contribuir a generar expectativa entre els diferents clients, habitants i visitants de l'àrea objecte de dinamització.
- ✓ Promoure el foment dels valors socials dels municipis.
- ✓ Foment de la connectivitat entre diferents eixos comercials. Ajudar a millorar el comerç de les diferents zones amb presència comercial.

3.13 Del màrqueting tradicional al màrqueting digital

Internet i les noves tecnologies han transformat els hàbits del consumidor. Els mitjans audiovisuals, radiofònics, i els mateixos medis de comunicació tradicionals, han anat deixant pas als ordinadors, els portàtils,... fins a arribar als dispositius mòbils.

Aquest ha estat un pas que no ha deixat indiferent a ningú. Doncs amb l'aparició d'aquests dispositius s'ha produït un canvi profund en les relacions comercials. L'era del producte ha deixat pas a l'era més social que mai ningú hagi conegut. La transformació en les relacions, no només comercials, sinó també personals, està transformat, i modificarà per complet, determinades estructures i formes de gestió comercial en els propers anys. Tots aquells negocis sotmesos a la pressió dels dispositius mòbils requeriran una modificació en les pautes de treball.

Per a entendre-ho de forma més concreta, hi ha alguns aspectes que no es poden perdre de vista, i que són els següents:

✓ **Bidireccionalitat:** fins fa relativament poc temps, la manera més usual de relacionar-se amb la clientela era de forma unidireccional. S'utilitzaven els mitjans tradicionals per entre missatges comunicatius i promocionals de forma bidireccional. Amb les noves tecnologies els consumidors ja no esperen rebre informació sinó que esperen poder compartir aquesta informació i promoure relacions comercials més estretes.

✓ **El poder de prescripció:** si fins fa poc temps, eren forces els anuncis que utilitzaven líders d'opinió i prescriptors per donar a conèixer un producte o servei, en l'actualitat predominen les opinions dels altres consumidors. Internet s'ha convertit en un ecosistema capaç de comunicar a tothom i en tot moment. Aquest fet, ha dotat a l'internauta d'un pes destacat en el mercat en que s'ha convertit en una peça gairebé més influent que la

pròpia empresa i en la que la resta de consumidors s'hi senten identificats.

✓ **Canvi en el procés de compra:** l'ús dels dispositius mòbils ha contribuït a incrementar el coneixement dels consumidors en relació a qualsevol tipus de producte. Si fins fa ben poc temps arribàvem a qualsevol establiment comercial amb la idea de demanar informació, ara arribem a qualsevol punt de venda amb molta més informació de la que mai hauríem imaginat. En molts casos, fins i tot, podem disposar de més informació que els propis venedors, reduint així el grau de coneixement i competitivitat de l'establiment.

✓ **L'ús dels mitjans de comunicació:** tal i com hem comentat amb anterioritat, els mitjans tradicionals han anat deixant pas, cada vegada més, a les eines digitals. Aquest fet ha reconduït el pes de les estratègies de comunicació de les empreses fins al punt que els mitjans de pagament, han perdut atractiu en relació als mitjans guanyats. O dit d'una altra manera, les recomanacions i crítiques realitzades pels usuaris han guanyat força en relació als mitjans unidireccionals que fan servir les empreses per vendre els seus productes i serveis.

✓ **Els continguts:** un dels elements que més incidència ha tingut en el món digital és la possibilitat que qualsevol usuari pugui crear i penjar els seus propis continguts a la xarxa. Dit d'una altra manera, qualsevol usuari pot crear el seu propi vídeo, llibre, àlbum de fotografies, i penjar-lo a la xarxa. Aquest fet, està incidint en el continu creixement de la informació a la xarxa, i en la disposició d'aquesta per part de qualsevol usuari.

✓ **Reputació on line:** la connectivitat permanent dels consumidors amb els dispositius mòbils, i les xarxes socials com a espai de debat i diàleg són la combinació perfecte perquè els usuaris

puguin generar els seus propis comentaris. Uns comentaris, la suma dels quals s'acaben convertint en la reputació on *line* de les empreses.

✓ **Valors socials i ètics:** cada vegada més les empreses busquen més les necessitats dels seus consumidors seguint uns criteris més ètics i apostant pel medi ambient. Doncs, els valors de l'empresa s'han convertit en un aspecte clau i que, en cada vegada més ocasions, és un dels trets que inciten o “rebutgen” un acte de compra.

3.14 Les xarxes socials

Els negocis que vulguin entrar en el món de les xarxes socials, han de conèixer el sentit etimològic de la paraula. Al mateix temps, han de ser coneixedors de les diferents xarxes i els objectius que cada una d'elles persegueix. Plataformes com Facebook, Twitter, LinkedIn, Youtube, Instagram,... busquen objectius diversos en un món cada vegada més complex. Cal saber utilitzar-les, doncs, i cal conèixer els beneficis que poden generar a la nostra empresa.

Fins fa poc semblava que les xarxes socials estiguessin de moda, però a hores d'ara ja formen part de l'entrament d'eines que les empreses poden utilitzar per comunicar-se, dialogar i aproximar-se al client.

Tanmateix, aquestes xarxes no han de ser enteses com un canal de comercialització més, ni ser concebudes com una mera plataforma on difondre la nostra oferta, els nostres productes,... Hi ha una gran varietat de xarxes socials, i cada una d'elles presenta objectius diferents i diversos. Els principals elements descriptius de les xarxes es poden resumir en:

- ✓ Les xarxes socials es basen en relacions entre persones on es comparteixen vivències i experiències on l'usuari genera els continguts (fotos, vídeos,...).
- ✓ Les xarxes socials han de ser capaces d'influir, generar sentit de pertinença, expectatives, reconeixement i connexió. No han de ser concebudes com un espai de comunicació unidireccional, cal fer participar l'usuari.
- ✓ Les xarxes socials són plataformes pensades per compartir diferents temàtiques, aspectes socials o aspectes on hi ha una comunitat suficientment àmplia interessada en un aspecte concret.
- ✓ Les xarxes socials són, doncs, un espai d'interacció social amb el consumidor per tal de millorar la funció de relació, ja sigui a través de converses, de compartir informació o de dialogar amb el client.

I pel que fa a les xarxes n'hi ha de tota mena. I tot i que en podem trobar de moltes temàtiques, les podem desglossar entre les generalistes, les específiques i de professionals, així com les de generació de continguts.

En referència a les generalistes, Facebook n'és l'eina més representativa. El seu objectiu prioritari descansa en compartir vivències entre persones.

Twitter s'ha convertit en la xarxa de microblogging per excel·lència i, tot i que molts la consideren una plataforma generalista, s'ha convertit en un fantàstic instrument per adquirir i gestionar continguts.

Linkedin és la xarxa social del món professional per excel·lència. Es tracta d'una de les plataformes més adequades per a la promoció de la vida professional.

Finalment, xarxes com YouTube i Instagram són xarxes orientades a la creació de continguts per part dels seus usuaris. Els víde-

os, les presentacions i les fotografies són les eines que s'utilitzen, respectivament, en cada una d'elles.

Les xarxes socials són un valor. I un bon us pot portar importants beneficis als negocis sempre que les utilitzin amb coherència.

3.15 L'estratègia digital

L'ampli ventall d'eines digitals requereix disposar d'un full de ruta en l'àmbit de la planificació digital. Establir un full de ruta amb els objectius digitals, els àmbits i les eines a utilitzar no és altre que la definició d'una estratègia digital, que altrament és necessària per arribar a bon port en la consecució dels objectius comercials.

Les dues variables principals que defineixen una bona estratègia digital són els continguts i el grau de vinculació establert entre marca i consumidor. Pel que fa als continguts, fem referència a la informació que el consumidor rep. En aquest sentit, val a dir, que els continguts generats en qualsevol mitjà social han d'anar dirigits a facilitar la informació necessària al consumidor, per tal que aquest pugui prendre bones decisions de compra. Pel que fa al grau de vinculació, aquest no és altre que una derivació dels continguts. En aquest sentit, amb continguts bidireccionals i útils per l'usuari, aquest se sentirà identificat amb la marca i el seu grau de compromís serà major. Si pel contrari, els continguts són excessivament orientats a la venda, el consumidor perdrà interès i vincle amb la marca.

Sigui com sigui, d'estratègies digitals en podríem definir de moltes maneres. Tanmateix, hi ha una classificació de fàcil comprensió que les distingeix en les actives i les passives.

✓ **Estratègia digital totalment passiva:** es tracta d'una no estratègia, per dir-ho d'una manera. I fa referència a aquells nego-

cis, establiments o projectes en els quals no hi ha cap dinàmica de la marca. Sol representar a aquell col·lectiu més escèptic davant del món digital.

✓ **Estratègia digital passiva i d'escolta activa:** en aquest segon cas, l'activitat digital és inexistent, però l'establiment o negoci en qüestió utilitza mecanismes de control i seguiment a la xarxa del seu possible rastre (comentaris que es puguin generar, ...).

✓ **Estratègia activa en sentit unidireccional:** aquesta primera estratègia inclosa dins l'àmbit de les actives, defineix aquell negoci que utilitza, de forma activa, els diferents mitjans socials, però que ho fa amb un enfoc clarament orientat al producte, i o la major part dels continguts es focalitzen més en vendre i donar-se a conèixer que no pas a relacionar-se amb el mercat.

✓ **Estratègia activa en sentit bidireccional:** aquesta segona estratègia de caràcter actiu, és aquella en la que els negocis utilitzen els diferents mitjans socials amb un enfocament clarament orientat al mercat. Dit d'una altra manera, la major part dels continguts que construeix i publica a la xarxa busquen la relació amb la clientela i la creació de vincles.

4 La formació del comerç: un repte indispensable

4.1 Formació dels comerços, eina per a la correcta gestió comercial

Des de sempre, la formació ha estat un dels pilars de la millora competitiva de qualsevol professió. El comerç no n'és una excepció, i més, si prenem en consideració la forta competitivitat comercial dels darrers anys marcada, per la instauració de grans superfícies, les noves formes de comerç, així com l'aterratge del món digital i totes les eines socials que se'n deriven,...

És precisament en aquest marc on la formació juga un paper molt destacat, especialment, per aquells punts de venda que vulguin afrontar els nous reptes amb majors garanties d'èxit.

En general, i des de ja fa forces anys, les diferents administracions públiques han fet un veritable esforç en l'impuls de la formació entre aquest col·lectiu, ja sigui a través de jornades de sensibilització, programes específics amb temàtiques molt concretes,...

Sovint, els resultats no han estat els esperats, i en molts casos no han tingut la demanda esperada. És ben palès, però, que davant d'aquest fet, les administracions locals no han d'entendre que aquest no és un eix prioritari, tot el contrari, des d'aquests organismes s'ha de fer una ferma aposta en la formació. El repte és clar; cal seguir ajudant el petit i mitjà comerç a millorar la seva capacitat d'adaptació als nous requeriments competitius del mercat, i a oferir-los eines per a la seva millora contínua.

4.2 Beneficis de la formació en el comerç

Algunes de les claus més rellevants que justifiquen la importància de la formació són les següents:

✓ **Visió de negoci:** la formació contribueix a generar idees i a obrir portes a aquells establiments que, tot i gestionar de forma òptima els seus negocis, necessiten eines per a millorar la gestió del dia a dia.

✓ **Reciclatge i evolució contínua:** actua com a pilar per a reciclar-se en aquells aspectes i en aquelles tendències que van canviant a velocitats vertiginoses.

✓ **Adaptabilitat:** permet fer entendre la complexitat de la distribució i de la venda actual així com de quina manera es pot fer front a les noves formes de comerç, a noves tendències i a bones pràctiques de gestió comercial.

✓ **Actitud:** en funció del format amb el que s'executi, pot contribuir a promoure altres valors més personals com són una actitud més positiva enfront el negoci, el foment del treball en equip i la col·laboració entre el col·lectiu.

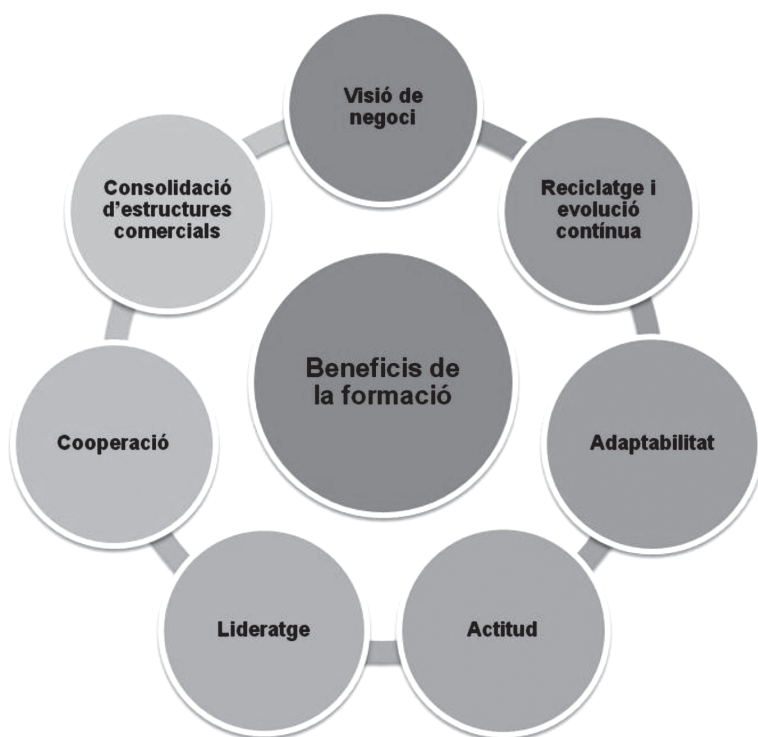
✓ **Lideratge:** la formació complimenta l'experiència generada al llarg dels anys. Dit d'una altra manera, si bé és cert, que l'experiència del dia a dia en la gestió d'un comerç és molt important, no ho és menys la formació teòrica i pràctica que es pugui anar acumulant amb el pas dels anys. La construcció d'aquest binomi ajudarà a obtenir millors resultats i a exercir un lideratge molt necessari.

✓ **Cooperació:** també és un motor ideal per crear paraigües associatius. Un bon programa de formació pots impulsar la creació de noves iniciatives de col·laboració associativa que ajudin a impulsar el comerç.

✓ **Consolidació d'estructures comercials:** la formació facilita la projecció i la consolidació dels negocis dins la trama urbana

comercial. En conseqüència, pot contribuir a promoure un major dinamisme comercial, una major continuïtat i concentració de l'espai comercial urbà,...

Taula 8: Beneficis de la formació en el comerç



4.3 Planificació de la formació entre els comerços del nostre municipi

Molts municipis aposten per a la realització d'actuacions formatives concretes, però pocs són els que planifiquen un programa anual. En molts dels casos viscuts al llarg dels darrers anys, solem veure molts municipis i institucions que promouen accions formatives que solen estar enfocades a una o varies temàtiques de gestió.

Una de les conseqüències d'aquesta política és un baix percentatge d'assistència en les accions formatives, i que en la major part dels casos pot portar a la desmotivació dels equips tècnics i polítics dels consistoris.

Una manera idònia, en aquest sentit, per a incentivar la participació del teixit comercial en les actuacions formatives és el que es detalla tot seguit:

✓ **Programa anual de formació:** cal dissenyar un programa anual de formació. L'aprenentatge és un camp suficientment important dins la societat actual que justifica destinar-hi un programa complet, en que s'hi agrupin aquelles propostes més interessants i susceptibles de crear interès i un impacte positiu en el comerç.

✓ **Fixació d'objectius específics:** es tracta de fixar els objectius que es volen assolir cada any. La definició sobre les temàtiques que es volen portar a terme, el nombre d'hores, el nombre d'assistents, la tipologia de formació, etc,... resulten indispensables per a assolir uns bons resultats anuals.

✓ **Incentivació del col·lectiu:** un dels aspectes que sovint es deixa de banda, i que pot contribuir a la creació d'una major expectativa, és la creació d'incentius a la participació en sessions formatives. Aquesta, es pot fonamentar en algun tipus d'incentiu econòmic, organització d'esdeveniments, promoció dels establiments,...

✓ **Dinàmiques formatives:** cal combinar diferents formats i cal pensar en les necessitats dels comerços, les quals poden arribar a ser molt diferents.

✓ **Avaluació continuada:** un dels major reptes de la formació és l'avaluació continuada. En aquest sentit, i més enllà, de les enquestes de satisfacció els assistents, l'avaluació dels programes

formatius, durant tota la seva durada, poden exercir un fort impuls en el seu bon funcionament.

4.4 Propostes de formació aplicables al comerç urbà

Tot i que són moltes les activitats de formació que es poden dur a terme i que, de fet, ja es posen en pràctica, a continuació s'exposen alguns exemples formatius que poden contribuir a millorar la dinàmica pedagògica de la formació així com dels resultats que s'esperen obtenir:

✓ **L'emprenedoria:** l'emprenedoria ha anat prenent força en els darrers anys fins al punt que avui en dia és un dels pilars del desenvolupament econòmic i de la creació d'ocupació del país. En l'àmbit del comerç, no n'és una excepció, motiu pel qual es fa cada vegada més necessari el fet d'impulsar polítiques d'emprenedoria en l'àmbit del comerç urbà. Fem referència a programes que aposten per donar suport a la creació de nous negocis ja sigui per reduir els locals buits, així com la formació especialitzada en la gestió de comerços de nova creació.

✓ **La organització de cicles de conferències:** la realització de cicles de conferències en relació a temes d'actualitat comercial pot contribuir a generar una bona expectativa entre els comerços així com a aportar instruments de millora en la gestió comercial d'aquest col·lectiu. Aquesta tipologia de formació serveix per a captar aquelles persones amb menys inquietud a formar-se ja sigui per la falta de temps, d'interès,... la realització de sessions curtes i amb temaris molt específics ajuda a promoure la formació comercial.

✓ **Els cursos de gestió comercial:** els tradicionals cursos impartits des de fa ja molts anys segueixen sent una bona eina per a introduir als assistents en les tècniques i instruments per a una

millor gestió i optimització de les diferents àrees funcionals dels seus negocis. El format pot contribuir a millorar els coneixements d'aquells comerços que tenen una major inquietud en millorar les seves habilitats de gestió. Solen anar dirigits a col·lectius de persones que consideren la formació com un pilar indispensable en la gestió d'un negoci.

✓ **Els retail tours o viatges comercials:** en el que un grup de comerciants visiten zones comercials on s'hi han portat a terme experiències d'èxit. La idea de passar entre un i dos dies en una ciutat, normalment europea, i on els comerços poden conèixer, de primera ma, altres experiències, esdevenen un factor motivador i cohesionador, al mateix temps que il·lusionant. Visites organitzades d'un dia de durada a ciutats de tanta tradició comercial com són Londres o París, la visita a determinats eixos comercials de Barcelona, o fins i tot la visita en municipis mitjans de Catalunya, on s'hi porten a terme interessants pràctiques comercials, són visites que els municipis no han de deixar de banda com a un recurs formatiu més per a assolir l'excel·lència en el camp de la formació.

✓ **Diagnosis comercials:** la realització de diagnosis comercials individuals dels establiments poden resultar un bon instrument per contribuir a la millora i professionalització d'aquells comerços que volen projectar les seves estructures de gestió. Per això, és important impulsar aquest tipus de projectes en aquells comerços que tinguin la ferma voluntat d'entrar a participar en un projecte de renovació i/o de millora dels seus establiments pel que fa aspectes com la imatge interior, la fidelització del client, l'estratègia i proposta de valor del negoci,...

✓ **Suport i orientació comercial específica:** la darrera de les variables formatives proposades descansa en la realització de

programes individualitzats en el propi comerç, i on un professional expert en una àrea específica, dóna suport a la pròpia empresa. Aquesta tipologia formativa es pot aplicar a un ampli ventall d'àrees de gestió com la comercial, la financera, la de recursos humans, o altres més específiques del comerç com són l'aparadorisme, el visual *merchandising*, la col·locació del producte,...

5 Lideratge associatiu

5.1 La base associativa en la dinamització comercial

Molts municipis catalans, des de fa anys, estan duent a terme una intensa activitat en l'àmbit del comerç urbà. Una de les principals línies de treball en què descansa aquesta dinamització del comerç urbà és la realització de projectes de dinamització. Ja sigui a través d'estudis d'oferta i demanda i de reconeixement comercial, mitjançant plans d'actuació específics, desenvolupant plans de comunicació de l'oferta comercial, dissenyant campanyes innovadores de promoció comercial amb programes formatius per a la millora competitiva dels comerciants,...

És precisament en aquest marc de millora del comerç urbà que, tot sovint, no es té prou en compte ni l'estructura associativa de cada població, ni el grau d'implicació del comerciant en aquestes entitats.

Sense l'impuls i el lideratge d'un moviment associatiu fort, els projectes de dinamització comercial deriven en actuacions amb un cicle de vida curt i amb resultats no sempre del tot satisfactoris.

L'associacionisme comercial, amb un lideratge integrador, és una condició necessària per a dur a terme un bon projecte de dinamització comercial. En aquest sentit, una de les bases inicials més importants per al progrés i la dinamització del comerç urbà dels municipis és l'existència d'un teixit comercial cohesionat, implicat i associat que permeti disposar d'una unió de comerciants forta, i amb autosuficiència econòmica.

A més, assolir aquests objectius depèn, en bona part, del fet que els municipis disposin d'una base associativa de comerços i serveis prou sòlida i amb suficient representació de tots els seus sectors, per a portar a terme un projecte de dinamització comercial amb garanties d'èxit.

Per tant, des dels ajuntaments, cal potenciar les iniciatives associatives i incentivar la consolidació d'associacions de comerciants que contribueixin a la millora del desenvolupament econòmic del territori.

Alhora, un cop engegat el procés de dinamització comercial, els consistoris, han de poder oferir suport tècnic i econòmic a les associacions, per tal que el projecte de dinamització es consolidi.

En síntesi, els ens locals han d'estimular la motivació per a la millora del comerç urbà, fent l'acompanyament a les associacions de comerciants.

5.2 Què cal fer per fomentar l'associacionisme comercial?

Quan parlem de dinamitzar comercialment un municipi, la creació d'una associació de comerciants esdevé un dels factors clau d'èxit per iniciar aquest procés.

En aquest sentit, el primer que cal fer és pensar en el disseny i la creació d'una associació de comerciants que impulsi la participació dels comerciants en les diferents activitats de dinamització comercial que es duguin a terme dins el municipi.

Es tracta, en certa manera, que l'associació sigui prou àmplia i forta per esdevenir el capità del vaixell. Dificilment s'assolirà un rumb adequat sense una associació de comerciants que tingui la clara voluntat de treballar per a la promoció, no només del comerç, sinó també del municipi i de la seva promoció global.

Ara bé, crear una associació de comerciants i assolir el rumb

correcte, requereix un gran esforç per part dels diferents agents implicats. Cal, doncs, tenir en compte els següents elements:

✓ **Reflexió:** el primer pas consisteix a iniciar un procés de reflexió amb el comerç del municipi; un procés on es debati la importància de la cohesió en el món comercial, i on s'exposi que una de les bases per aconseguir-ho és l'associacionisme i la realització d'actuacions comercials conjuntes.

✓ **Planificació:** el disseny i la posterior execució d'aquestes actuacions són un dels pilars que han de generar en el comerciant la motivació i l'expectativa suficient per incrementar el seu grau d'implicació i interès a l'hora de formar part d'una associació de comerciants.

✓ **Estructuració:** també és molt important que el comerciant percebi un projecte sòlid on el mateix actor sigui capaç d'entendre el benefici bàsic d'aquest projecte i, en definitiva, de formar part d'una associació amb una estructura organitzativa amb un funcionament òptim.

✓ **Sensibilització:** cal conscienciar el col·lectiu de comerços sobre la base que, per tal de ser més competitius el dia de demà, convé que avui per avui participin i s'impliquin a formar part d'una associació de comerciants que es vulgui projectar com a referent comercial del municipi.

✓ **Participació:** fer partícip el comerciant en aquestes activitats, i motivar-lo i il·lusionar-lo, esdevenen factors clau de l'èxit d'un procés de dinamització.

✓ **Finançament:** caldrà també que l'associació fixi una quota econòmica que permeti contribuir a finançar les actuacions realitzades així com dissenyar i executar un pla d'acció coherent i adequat a les necessitats i desitjos del comerciant i del consumidor.

✓ **Integració:** amb un lideratge integrador de les diferents sensibilitats del comerç del municipi, que sàpiga proposar i conciliar les actuacions que reforcin la pertinença a l'associació i la seva consolidació. Tal i com es comenta, aquest aspecte afavoreix el sentiment de pertinença dels seus membres, tant pel que respecte a la pròpia associació, com al teixit comercial o al municipi.

5.3 Qui ha de formar part d'aquestes associacions?

Una de les preguntes més habituals que se solen fer els responsables polítics i tècnics dels municipis, descansa en saber qui pot formar part d'aquestes associacions.

Després de molts anys treballant en el sector, el meu pensament segueix sent el mateix: cal disposar d'una base el més àmplia possible. En termes reals, això vol dir que les associacions han de donar cabuda als professionals amb disposició de punt de venda, és a dir, els comerços, els serveis i els establiments de restauració, i en concret a:

✓ Els comerços, tant de proximitat com d'oferta complementària, formen part de l'entramat comercial del municipi i com a tals són la base de les associacions de comerciants.

✓ El mateix passa amb els serveis, com és el cas de les perruqueries, les agències de viatges i un llarguíssim etcètera. Per tant, cal tenir-los en compte en el moment de dissenyar l'estructura d'una entitat associativa d'aquestes característiques.

✓ Finalment, la restauració també és un referent per a les associacions. En aquest sentit, bars, cafeteries i restaurants formen part d'un sector que pot contribuir a fomentar noves actuacions que afavoreixin el dinamisme comercial d'un municipi.

Així mateix, una associació que compti amb un elevat percentatge del teixit comercial del municipi permetrà:

- ✓ Disposar d'una entitat amb una bona projecció competitiva que permeti promocionar l'oferta comercial de forma conjunta.
- ✓ Contribuir a potenciar la notorietat de la imatge del comerç del municipi.
- ✓ Millorar el coneixement, per part del consumidor, de les activitats de promoció i de servei que es realitzen de forma conjunta.

5.4 La necessitat d'una relació constant amb el comerç

Una de les bases de l'èxit dels projectes de dinamització comercial és la implicació dels comerços i la seva participació en les associacions de comerciants.

La consecució d'aquest objectiu requereix instruments destinats a assolir aquesta meta. Instruments i eines que generin en el comerciant una major implicació sobre la base de:

- ✓ **Informació continuada i constant:** és important que el teixit de comerços rebi tota aquella informació relativa a les activitats que es realitzen dins l'associació, la gestió interna de la pròpia entitat, notícies d'interès, dades econòmiques més rellevants,...
- ✓ **Incentivació del teixit comercial:** la realització de campanyes per al foment del comerç, com són les nits del comerç amb l'entrega de premis al reconeixement de l'activitat comercial, constitueixen actuacions que contribueixen tant a la motivació del propi empresariat així com al foment de la vida comercial del municipi.
- ✓ **Motivació i sensibilització del comerç:** es tracta de disposar d'eines que contribueixin a sensibilitzar i motivar el comerciant de la importància de la seva participació en processos de dinamització. A tall d'exemple, es promou, doncs, la participació en seminaris de sensibilització i l'exposició d'experiències pràc-

tiques, la visita a d'altres municipis on ja s'han portat a terme activitats de característiques similars, la celebració de taules de debat i de treball, etc.

✓ **Participació activa:** un alt grau de participació per part dels comerços és un aspecte essencial que es treballa molt bé amb la realització de taules de treball i seguiment de l'activitat comercial resulten claus.

5.5 Idees per a la motivació del teixit comercial

A efectes de fomentar l'interès i motivació dels agents econòmics i, concretament, dels comerços d'un municipi, existeixen múltiples actuacions a desenvolupar. En aquest context, se'n destaquen les següents:

✓ **Taules de treball:** són eines molt útils per a mantenir informat el teixit comercial de totes i cadascuna d'aquelles actuacions que es realitzen, al mateix temps que contribueix a ser un espai de trobada, reflexió i consens.

✓ **Sessions de networking:** similar a les taules de treball, són espais on els comerços poden debatre en relació als temes d'actualitat del seu municipi vinculats al món del comerç.

✓ **Premis al reconeixement:** la incentivació de la feina feta per part del teixit comercial d'un municipi, és una tasca molt important i necessària. En aquest sentit, cal promoure eines d'incentivació com puguin ser els premis que reconeixen iniciatives portades a terme, el reconeixement de la feina feta, campanyes innovadores, etc.

✓ **Nits del comerç:** és un punt de trobada lúdic i professional on reconèixer la tasca desenvolupada pel teixit comercial d'un municipi. Constitueix una molt bona eina per a promoure el consens i la motivació.

✓ **Eines informatives:** les eines informatives són un instrument que permet comunicar i difondre aquelles actuacions que es duen a terme per a la realització d'un determinat projecte, ja sigui un programa de dinamització comercial o un projecte de promoció i de desenvolupament local, i com a tal poden contribuir a informar, sensibilitzar i motivar el comerç.

6 L'espai comercial urbà

6.1 L'espai públic a les ciutats

Si haguéssim de definir l'espai públic, podríem dir que és allà on passen les coses als pobles i a les ciutats. És aquell espai en el que els ciutadans es relacionen entre sí, passegen i transiten, així com on passen gran part del seu temps lliure o d'oci: places, parcs, avingudes,... Es tracta, per tant, d'aquell espai del municipi que és:

✓ **De domini públic:** l'ajuntament del municipi és qui en té la titularitat, i, per tant, és de tothom.

✓ **D'ús públic:** el pot utilitzar tothom, sense cap mena d'excepció ni exclusió.

Amb tot, perquè allò que passa a l'espai públic sigui de qualitat, interessant, i fins i tot, estimulante, cal que aquest espai tingui unes bones òptimes: ha de ser un espai pensat i dissenyat conscientment, fent que no sigui un simple espai erm, sinó que faci de canalitzador i catalitzador de moltes coses que passen als municipis. Però aquest espai públic té una altra característica que el fa inigualable ja que és allà on es troben i es desenvolupen les persones i els espais de relació humana.

I si l'espai públic és on les persones es troben, és també el màxim espai de cohesió social dels nostres municipis. La cohesió social és aquell lligam que uneix a les persones en la societat, tant individual com grupalment.

La gran majoria de dirigents públics busquen aquesta cohesió social als seus municipis. Doncs, en un municipi cohesionat la

majoria d'aspectes que afecten al conjunt de la població funcionen bé (l'educació, la cultura, el civisme,...). Es tracta d'un municipi que busca punts de trobada entre els ciutadans, reforçant el vincle entre les persones i la comunitat, però també amb el propi poble.

Per tant, la cohesió social ha de ser una prioritat pels municipis. I, per assolir-la, l'espai públic ha de ser un gran aliat.

6.2 Com afecta l'espai públic al comerç?

L'espai públic és allà on es troben les persones, on interaccionen entre elles, on es genera gran part de la cohesió social dels municipis,... A més, també és l'espai on s'hi desenvolupa una part importantíssima de l'economia local: el comerç. Una activitat econòmica que ocupa, des de l'inici de les civilitzacions sedentàries, un lloc privilegiat a l'espai públic dels pobles i les ciutats. El comerç sempre s'ha desenvolupat allà on hi viuen les persones, on hi passen, on es generen les relacions. De fet, les relacions comercials són una part important de les relacions humanes: comprar i vendre, pactar preus dels béns i dels serveis,... Des de sempre, aquest intercanvi ha generat vida als municipis, i han estat, precisament aquests municipis amb més dinamisme comercial els que s'han desenvolupat més en d'altres aspectes com en són el cultural, l'empresarial,...

Per tant, podem afirmar que un espai públic de qualitat és vital, també, pel desenvolupament del comerç local. L'espai públic, doncs, resulta un gran escenari en el que s'hi ha de desenvolupar el comerç urbà.

Totes les decisions que es prenguin des de les polítiques públiques per dissenyar i planificar aquest espai públic, tindran conseqüències decisives pels ciutadans (que en fa un ús intensiu),

però també pel comerç local, que necessita que les decisions que es prenguin li facilitin la seva tasca. En aquest sentit, a tall d'exemple, la poca presència de llum als carrers pot provocar una sensació d'inseguretat als seus vianants, i una possible tendència del tancament de comerços. D'altra manera, l'existència d'una plaça amb jocs infantils i espai per a terrasses pot esdevenir un punt de trobada i de relació per a les famílies, i, a més, un potencial espai de generació d'activitat econòmica a través del comerç.

En l'espai públic, doncs, cada detall compta. Així mateix, cada plaça, carrer, banc, fanal, façana, parada de bus,... és important que estigui al lloc més adequat i amb les condicions adequades.

6.3 Planificació de l'espai públic

La planificació territorial i urbanística és un dels grans reptes que tenen els ajuntaments, ja que han de tenir en compte moltes variables per poder desenvolupar-se. Algunes de les variants a tenir en compte són:

- ✓ **El disseny general del municipi:** cal tenir en compte que cada població té unes característiques pel que fa a la seva mida, morfologia,...
- ✓ **La normativa urbanística:** es tracta de conèixer la normativa urbanística vigent en cada moment ja que aquesta canvia molt sovint, tant a nivell estatal com nacional.
- ✓ **L'estructura urbanística:** la configuració o estructura preexistent del municipi és un element bàsic a tenir en compte per a planificar l'espai públic.
- ✓ **La capacitat econòmica i d'endeutament:** és necessari saber la capacitat que té un municipi per fer front a les grans despeses que signifiquen les millores urbanístiques.

✓ **La capacitat de consens:** a efectes de portar a terme grans transformacions urbanes, el consentiment de totes les parts implicades resulta una peça clau.

A més, han de tenir presents l'interès general de la població, a la vegada que l'interès particular dels afectats directament, o del col·lectiu a qui es vol beneficiar amb la nova urbanització.

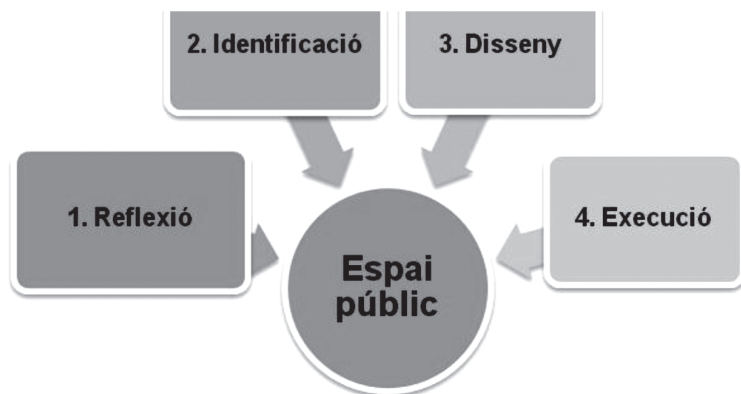
Pel que fa a l'interès de col·lectius concrets, ens referim, a tall d'exemple, a aquelles famílies amb pocs recursos a qui es destinen pisos de protecció oficial que l'ajuntament planifica, o bé empreses que volen ampliar les seves instal·lacions a partir de la revisió de la normativa d'usos industrials i la requalificació de terrenys de polígons industrials que l'ajuntament impulsa.

Tots els col·lectius tenen les seves necessitats, i l'urbanisme ha de tenir-les en compte per poder donar-hi una resposta òptima. Per tant, sempre hi ha moltes variables a tenir en compte a l'hora de planificar urbanísticament un municipi i, una d'aquestes variables ha de ser l'impacte que té en el comerç.

Quan els ajuntament pensen en urbanisme han de tenir molt en compte, a part de pensar en les persones i en les grans empreses, en el comerç. És per aquest motiu que, des de fa alguns anys, s'ha començat a treballar des de l'òptica de l'urbanisme comercial.

Per tal de convertir l'espai públic en un actiu pel comerç, cal que aquest estigui acompanyat d'un procés de planificació que contingui els passos:

Taula 9: Procés de planificació de l'espai públic



6.3.1 Reflexió

La reflexió és el primer dels passos que ha de realitzar un ajuntament per a la futura planificació de l'espai públic. Així mateix, ha de ser capaç d'imaginar com ha de ser aquest espai i, sobretot, a qui ha d'anar destinat prioritàriament, per a donar resposta a allò que s'ha de potenciar.

Quan un espai públic va destinat, especialment, als infants i a les famílies, ha de disposar d'elements com bancs, jocs infantils, vianització d'alguns carrers, entre d'altres. En el cas d'un espai públic pensat per a poder-hi organitzar grans actes ciutadans, aquest haurà de disposar d'espais diàfans que permetin la concentració de molta gent per a fer-hi activitats a l'aire lliure, per a posar-hi escenaris o parades de mercats ambulants,...

Els exemples exposats són hipòtesis molt diferents, i poden estar combinades, però sempre existirà un ordre de prioritat.

Aquest punt inicial és imprescindible que estigui consensuat, que tingui complicitat de molts sectors del municipi, i també del sector comercial (si pot ser a través de les associacions de comerciants del municipi) per tal d'avançar amb èxit.

6.3.2 Identificació

El segon pas consisteix en identificar aquells factors positius ja existents i que es volen mantenir, i també aquells que són o bé negatius o que no faciliten la tasca de planificació d'un ajuntament. En aquest context, un exemple de cadascun d'ells són:

✓ **Espai amb un mercat setmanal:** cal determinar els mercats amb molta tradició i implantació que poden ajudar a consolidar un espai públic i que ja ens aporten molt flux de persones en moments puntuals. Doncs, es tracta d'un actiu del municipi, i l'hem de tenir en compte a la planificació futura de l'espai.

✓ **Solars en desús:** espais on aparquen els cotxes a tocar de l'espai públic que volem remodelar. Aquests poden entrar a formar part de la planificació de l'espai, malgrat no sigui públic, ja que l'ús que tingui en un futur també condicionarà la qualitat de l'espai que remodelem.

6.3.3 Disseny

El disseny dels espais públics és un procés fonamental ja que cal que aquest tingui en compte l'ús que se'n vol donar, més enllà d'aspectes com la innovació i modernització de l'espai. Per tant, és necessari que l'objectiu estigui molt clar i que s'hagi tingut en consideració el treball previ de saber què hi volem i què no. Aquesta fase sempre és més rica i completa si es compta amb processos de participació ciutadana, que en poden aportar útils idees que d'altra banda potser no s'haurien plantejat.

6.3.4 Execució

Finalment, cal executar el projecte, punt en el que es tracta de ser molt curós i tenir en tot moment a la ciutadania informada.

Alguns dels aspectes a tenir presents respecte la ciutadania són els següents:

✓ **Calendari d'execució:** un document en format calendari resulta un element molt útil i de fàcil visualització que evitarà l'existència de dubtes ni malentesos.

✓ **Possibles inconvenients:** es tracta que tant els veïns, els comerciants, i la resta d'agents de l'espai urbà, estiguin informats del sorgiment de possibles inconvenients, així com la manera com solucionar-los.

✓ **Possibles bonificacions:** proporcionar bonificacions als comerços afectats per les obres de llarga durada permet ajudar aquest col·lectiu i reduir-ne les possibles pèrdues.

6.4 L'urbanisme comercial com a resposta

El primer que una àrea de comerç d'un ajuntament ha de fer, abans fins i tot de pensar què vol fer amb el comerç, és identificar quins són els eixos comercials de la ciutat:

✓ **Localització del comerç:** cal determinar on s'ubiquen els establiments comercials d'un municipi (els carrers, els barris, les zones,...).

✓ **Concentració comercial:** la disposició dels comerços també és un element molt important, doncs, es tracta de determinar el seu grau d'agrupació o continuïtat.

✓ **Connectivitat del comerç:** es tracta de comprovar la dispersió i connexió dels diversos eixos.

La identificació dels eixos comercials permetrà obtenir, com a resultat, un mapa, on els ajuntaments podran veure exactament on es troben els espais urbans on es desenvolupa el comerç. Es podrà comprovar com, en la gran majoria de casos, els comerços es desenvolupen al voltant d'espais públics més o menys conso-

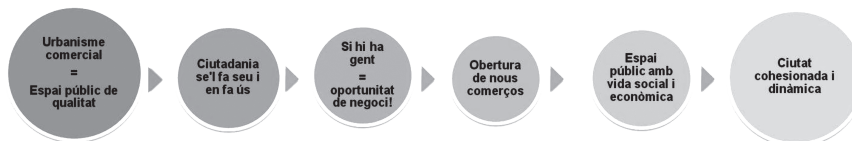
lidats (places, rambles, carrers principals dels municipis o dels barris,...) i també entorn a equipaments públics (mercats municipals, equipaments administratius com l'ajuntament, escoles,...). Aquest mapa servirà per poder planificar les millores urbanes del municipi amb criteris comercials, és el punt on entra en joc l'urbanisme comercial.

L'urbanisme comercial és el conjunt de coneixements, estudis, instruments i tècniques de planificació tendents a integrar les estructures comercials i les estructures urbanes, tenint en compte les necessitats dels consumidors. Dit d'una altra manera, són aquelles intervencions a l'espai urbà que repercuteixen positivament en el comerç als municipis.

Totes les actuacions que tenen a veure amb la millora de l'espai públic, com a espai de cohesió social, també repercutiran en el comerç. Per tant, l'urbanisme comercial ha de ser una eina que planifiqui no només l'àmbit estricte del comerç, sinó que interaccioni amb tot el conjunt de planificacions de millora de l'espai públic per convertir-lo en un veritable espai generador de cohesió social i de relació ciutadana.

Seguidament, presentem l'evolució virtuosa que es genera quan planifiquem els municipis des de la premissa de l'urbanisme comercial i de la qualitat de l'espai públic:

Taula 10: Aspectes en relació a l'urbanisme comercial i la qualitat de l'espai



Per tant, si un ajuntament vol una ciutat viva i dinàmica, tant des del punt de vista ciutadà com des del punt de vista comercial,

ha de tenir la visió general del municipi, saber com el vol i com vol el seu comerç.

Des de la regidora de comerç s'ha de tenir línia directa amb la regidoria encarregada de l'urbanisme, per poder planificar conjuntament totes aquelles actuacions a l'espai públic que afectin al comerç.

6.5 Què es pot fer des dels ajuntaments?

Els ajuntaments tenen una part molt important de responsabilitat a l'hora de dissenyar l'espai públic dels seus municipis. És cert que hi ha normatives de rang superior (catalana, espanyola i europea) que condicionen alguns aspectes, i que restringeixen o amplien els criteris d'algunes actuacions. Amb tot, el gran pes de decisió se l'emporta l'ajuntament:

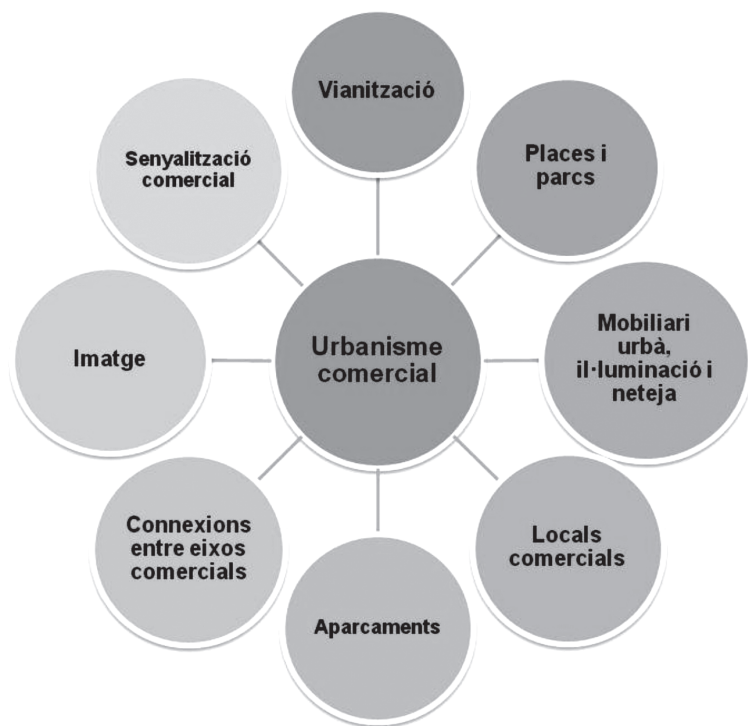
✓ **La normativa superior:** és la que aporta el marc i les normes bàsiques, és a dir, el terreny en el que es pot treballar i els marges en els que s'ha de planificar.

✓ **La concreció:** aquest aspecte correspon als ajuntaments, que han de decidir com serà la planificació en l'espai corresponent (les seves característiques,...).

Per això és molt important que l'ajuntament sigui molt clar en referència a quin és l'ideal que es vol per l'espai públic en qüestió, per poder fer el dibuix amb les eines que proporciona la normativa.

En referència als principals reptes de l'urbanisme comercial d'un municipi, en destaquem els següents:

Taula 11: Principals reptes de l'urbanisme comercial



6.5.1 Vianització

Si volem que el comerç es desenvolupi de manera efectiva necessitem que als eixos comercial hi passin moltes coses. Però n'hi ha una de molt important: ha d'haver-hi gent al carrer, com més gent millor.

És una equació basada en el fet que com més gent passi per davant de la porta d'un comerç, més probabilitats hi ha que entri i compri. Per tant, ens hem d'esforçar perquè les persones que vulguin passejar pels carrers on hi ha comerç ho puguin fer de manera segura i tranquil·la.

Això ho podem aconseguir de diverses maneres. Una de les més utilitzades és la programació d'activitats de dinamització comer-

cial, que són efectives per congregar nombres importants de persones als carrers, però que tenen un efecte puntual sobre el comerç.

En canvi, hi ha una mesura que té un impacte enorme pel què fa al nombre de persones que hi ha a un carrer comercial. I, el més important, té un impacte positiu sostingut en el temps. Ens estem referint a les illes de vianants. És a dir, fer que els eixos comercials principals dels nostres municipis tinguin prioritat d'ús pels vianants.

Les illes de vianants són espais lliures de trànsit rodat (cotxes, bus,...) on els ciutadans (i per tant potencials consumidors) poden passejar sense perill, sense estar pendants dels cotxes o altres condicionants que farien que el seu passeig no fos tant tranquil.

Tenir aquests grans espais vianitzats, però, no vol dir tenir només un carrer tallat al trànsit. En aquest sentit, hem de fer les millores urbanístiques necessàries perquè aquests espais siguin alguna cosa més que un carrer tallat: mobiliari urbà adequat, il·luminació,...

En propers apartats entrarem en detall en aquest i d'altres aspectes que han de tenir en compte els eixos comercials (i les illes de vianants en especial), per fer-los atractius i beneficiosos pel comerç.

6.5.2 Places i parcs

Els elements més importants de l'espai públic que incidiran en el comerç del nostre municipi són, sobretot, els espais com les places i els parcs urbans. Aquests tenen una funció cohesionadora entre la ciutadania, que les fa servir com a espai de joc pels infants, espai de relació a través de les terrasses de bars i

cafeteries, espai d'oci quan s'ocupen per fer-hi esdeveniments populars, espais de descans quan el mobiliari urbà, com bancs i cadires, són ocupats per persones grans, per famílies,...

Tenir les places i els parcs urbans dels municipis en condicions òptimes fa que el comerç s'hi desenvolupi de manera especialment bona.

Ara bé, ens podem trobar que a alguns dels eixos comercials dels nostres municipis no disposin d'un parc o d'una plaça, perquè urbanísticament no és possible (com a mínim a mig termini).

Així mateix, una mesura interessant és la de potenciar els solars en desús situats als eixos comercials com a espai públic, per a utilitzar-los com un espai d'oci pels infants, a tall d'exemple.

Aquesta proposta, duta a terme amb èxits en algunes ciutats del país, té un triple benefici pel municipi. Per una banda, dóna un ús digne als solars en desús (i generalment en males condicions de manteniment). Per altra banda, afavoreix que els ciutadans es facin seus els espais nous, i que puguin participar en el disseny de l'espai a través de mecanismes de participació. I, per acabar, beneficia al comerç perquè compleix l'equació de com més gent hi ha al carrer, a la vegada, hi ha més probabilitats que entrin a comprar al comerç.

6.5.3 Mobiliari urbà, il·luminació i neteja

Algú podria pensar que parlar de bancs, de fanals i de neteja dels carrers, no té res a veure amb el comerç. Però, si parlem amb els comerciants, una de les coses que segur que ens diran és que els carrers no disposen de prou il·luminació, per exemple.

I és que aquests elements són essencials perquè els carrers i les places dels municipis siguin alguna cosa més que un lloc de pas. Els bancs i cadires a l'espai públic conviden a quedar-s'hi,

la bona il·luminació ajuda a tenir una sensació de seguretat a l'estar al carrer, i la neteja dels espais públics aporta una imatge més acurada i beneficiosa del municipi.

I si tots aquests elements som capaços de combinar-los, el resultat seran eixos comercials més ordenats, segurs, amables i confortables, que faran que el ciutadà tingui ganes de ser-hi, de passejar-hi i, fins i tot, de comprar-hi.

El mobiliari urbà ha de ser adequat, alguns dels elements més importants serien:

✓ **Bancs i cadires confortables:** es tracta que aquests permetin el descans i afavoreixin la trobada de les persones que hi circulin.

✓ **Jardineres:** l'existència de jardineres que requereixin poc manteniment però que tinguin una bona floració contribueix, a més a augmentar l'atractivitat de la zona en qüestió.

✓ **Fonts públiques:** és important que hi hagi font situades a punts estratègics dels eixos comercials. El disseny ha de ser més funcional que no pas ornamental, si volem que tinguin un ús ciutadà efectiu.

✓ **Papereres i contenidors:** les papereres pels vianants i els contenidors pels veïns i comerciants són un darrer element a tenir en compte en l'urbanisme comercial. En aquest cas, proposem, sempre que sigui possible, que els contenidors estiguin soterrats, de tal manera que minimitzem l'impacte visual en l'espai públic.

Pel què fa a la il·luminació, és molt important que estigui pensada i dissenyada per afavorir al comerç. Massa vegades passem per eixos comercials que a certes hores del dia queden sumits a una llum tènue. Una llum que seria molt adequada per zones residencials, però que situada a un centre comercial urbà no afa-

voreix el comerç, ja que dóna una falsa sensació d'inseguretat, fent que la potencial clientela eviti aquells carrers.

Per tant, des dels ajuntaments s'ha de vetllar perquè aquesta il·luminació estigui pensada també tenint en compte les necessitats del comerç, i no només amb criteris mediambientals, com moltes vegades sol passar.

Finalment, la neteja dels espais públics és molt important als municipis, i adquireix una importància especial quan es tracta dels eixos comercials. Si els carrers d'aquests eixos no aporten una imatge de netedat, la imatge dels nostres comerços no podrà ser massa millor. Poques persones voldran entrar a comprar a una xarcuteria que està situada en un carrer brut i deixat. En canvi, uns carrers amb un manteniment correcte, fan que els comerços brillin encara més.

6.5.4 Locals comercials

La presència de locals comercials tancats és una imatge que es repeteix a la majoria de pobles i ciutats del país. Són locals que van ser ocupats fa anys per entitats bancàries que ara han desaparegut o han reduïts el nombre d'oficines, per comerços que no han resistit el pas de la crisi i han acabat tancant, per agències immobiliàries que han cessat l'activitat, o per d'altres causes.

Però el fet és que tenim eixos comercials que haurien de lluir molt més i que no ho poden fer, entre d'altres motius, perquè tenen un gran nombre de locals comercials tancats.

Així, cal pensar accions a poder realitzar a efectes de donar-li ús a aquests locals com són, a tall d'exemple:

✓ **Mesures d'incentivació de l'obertura de nous establiments:** es tracta que aquests locals siguin utilitzats per a nous

negocis amb bonificacions fiscals durant els primers anys d'obertura, per exemple.

✓ **Polítiques actives de cerca d'operadors comercials:** l'element es basa en fer ús d'intermediaris entre els propietaris dels locals i l'emprenedor o marca interessada (franquícies o no) interessats en obrir nous establiments.

✓ **Oferir ajudes als propietaris dels locals buits:** una altra estratègia és oferir ajudes temporals perquè els propietaris cedeixin els seus locals com a, a tall d'exemple, sala d'exposicions, de xerrades o tallers infantils, per fer-hi presentacions de productes o per posar-hi temporalment ofertes comercials de curta durada.

Cal fer tot el que estigui al nostre abast per evitar que els locals segueixin tancats, ja que cada m² de local ocupat compta a l'hora de potenciar un eix comercial. I, per contra, cada m² de local en desús repercuteix negativament en aquell mateix eix comercial.

6.5.5 Aparcaments

Un dels grans reptes que ha d'intentar resoldre un regidor o regidora de comerç és el d'augmentar les places d'aparcament al municipi. Però no qualsevol plaça d'aparcament. Es tracta d'oferir aparcament que potencii el comerç local, que convidi a deixar el cotxe i passejar i comprar.

En aquest sentit, es pot optar per les dues opcions següents:

✓ **Aparcaments soterrats:** els aparcament soterrats ocupen poc espai públic, però tenen un elevat cost de construcció i manteniment.

✓ **Aparcaments en superfície:** en aquest cas, els aparcaments en superfície ocupen molt espai públic, però tenen un baix cost

d'adequació i de manteniment. Els ajuntaments poden escollir si fer-los gratuïts o de pagament.

Ara bé, les claus de l'aparcament seran les mateixes:

✓ **Proximitat a l'eix comercial:** cal que els aparcaments es trobin pròxims a als comerços del municipi ja que aquest fet contribuirà a l'augment del passeig i possible compra per part dels vianants.

✓ **Aparcament de rotació:** l'aparcament de rotació pot ser gratuït o de pagament, però el més important és que els cotxes, no hi puguin estar indefinidament, sinó que hi hagi moviment de vehicles. Es tracta de buscar que el màxim de vehicles possibles ocupin cada plaça per períodes de temps determinats (normalment es fan fraccions màximes de 1,5 hores).

L'escenari ideal per a un municipi mitjà seria poder combinar diferents models d'aparcaments: soterrats i en superfície, gratuïts i de pagament.

6.5.6 Connexions entre eixos comercials

Els municipis que tenen més d'un eix comercial, tenen un gran repte que és el de relligar els eixos comercials entre ells. Complir aquest objectiu és una de les claus d'èxit per aquests municipis. Assolir un continu comercial, amb espais públics de qualitat i equipaments entre eix i eix, aporta als municipis un plus de qualitat. Aquesta relació entre espais comercials es pot fer mitjançant:

✓ **Equipaments municipals:** les biblioteques, teatres, centres cívics,... i d'altres espais de l'administració que serveixin de frontissa entre cada espai comercial.

✓ **Espais urbans** pensats per:

▷ Carrers vianitzats que, tot i no tenir comerç, convidin a pas-

sejar-hi per transitar a peu entre un espai comercial i el proper.

▷ Parcs i places que es converteixin en punts de trobada a cada extrem dels eixos comercials

✓ **Aparcaments públics:** a efectes que aquests donin servei a diversos eixos comercials, perquè estan situats estratègicament en l'intersecció d'un i l'altre.

✓ **Equipaments comercials singulars:** com són el mercat municipal, les galeries comercials,... que tinguin capacitat d'atracció i, a l'hora, generin que el flux de gent també circuli cap als altres eixos comercials propers.

Amb tot, el més important, com sempre, és que es planifiqui bé, i que es tinguin en compte l'existència i la situació dels diversos eixos comercials del municipi.

6.5.7 Imatge comercial

La imatge del municipi és molt important, i, com tota la resta d'elements de l'urbanisme comercial, s'ha de planificar i desenvolupar amb criteris ben definits.

Cal determinar quina imatge es vol adquirir i que correspongui als elements que la componen. És una pregunta que hauria de tenir respostes i propostes consensuades a nivell ciutadà.

A partir d'aquí s'hauran de detallar la imatge que aplicarem als diferents espais del municipi; centre, barris, espais comercials,... La imatge que dóna el municipi és bàsica per poder captar possibles marques comercials o emprenedors que vulguin obrir un comerç. Però també ho és a l'hora de promocionar el comerç entre els possibles consumidors (de dins del municipi i també de fora).

Per això podem desenvolupar normatives urbanístiques que defineixin quins han de ser els criteris estètics a cada zona de la

ciutat, i també a les zones comercials: els colors de les façanes, la mida i estil dels rètols comercials, etc.

És important que les normatives d'imatge dels eixos comercials aportin:

✓ **Homogeneïtat:** una imatge homogènia de l'espai és fonamental perquè l'eix sigui característic i es distingeixi fàcilment.

✓ **Singularització:** el fet que cada establiment sigui singular i tingui les seves característiques pròpies, aportarà valor i n'augmentarà el seu atractiu.

Es tracta d'una suma de factors el que farà que la imatge del nostre municipi sigui atractiva, però si creiem que una imatge val més que mil paraules, hem d'apostar perquè els eixos comercials urbans dels municipis tinguin personalitat pròpia.

A la vegada, però, hem de donar la possibilitat que cada comerç pugui singularitzar la seva façana o el seu rètol, impregnant la imatge de la seva personalitat.

6.5.8 Senyalització comercial

La senyalització comercial és un instrument de comunicació per tal de facilitar la indicació a la clientela d'on s'ubica la zona comercial urbana. Els aspectes que cal tenir més en compte pel que fa a la senyalització comercial, són els següents:

✓ **Les funcions i els objectius:** la senyalització comercial pretén millorar el coneixement d'un nucli d'atracció comercial mitjançant la informació relativa a la situació de l'oferta, així com dels serveis complementaris a l'acte de compra que el nucli ofereix. També serveix per a orientar els compradors potencials cap a les zones d'interès comercial.

✓ **La seva ubicació i els suports de senyalització:** en que es pot distingir la senyalització d'aproximació i la senyalització

situada al mateix nucli comercial. En el cas de la senyalització d'aproximació, són aquells elements de caràcter indicatiu i funcional que han de contribuir a optimitzar trajectes i maximitzar informació comercial al consumidor com són, a tall d'exemple, els panells indicatius. En referència a la senyalització situada al mateix nucli, és la que ha d'aportar al consumidor una certa imatge d'entitat i d'identitat en l'oferta comercial que pot trobar al municipi, mitjançant un valor afegit al simple acte de compra, així com de la informació necessària per conèixer la situació exacta dels comerços ubicats dins l'espai comercial. Alguns dels elements de suport són les banderoles, els tòtems, així com les plaques identificadores dels establiments.

✓ **Els continguts dels suports:** els continguts que s'acostumen a utilitzar en els suports de senyalització d'aproximació són els panells informatius. En canvi, en relació als suports ubicats dins el mateix nucli comercial, es poden utilitzar els missatges comunicatius o bé les mapificacions del comerç.

Una vegada definits aquests aspectes, cal destacar que, pel que fa a la senyalització de les zones comercials, l'objectiu fonamental és promoure la connectivitat entre els diversos eixos comercials. En aquest sentit, es tracta de proporcionar un fàcil accés i la informació bàsica de com accedir als diversos eixos de concentració del comerç d'un municipi. El que pretenem dir amb això és que els tipus de senyalització comercial que més bona incidència poden tenir són les d'aproximació que poden contribuir als següents objectius:

✓ **Foment de la connectivitat dels eixos comercials:** són elements que permeten connectar i accedir als diversos eixos i zones comercials d'un municipi.

✓ **Identificació dels diversos eixos comercials com el con-**

junt del comerç: les senyalitzacions d'aproximació promouen el concepte que tots els diversos eixos del municipi constitueixen un gran bloc i en conformen el comerç del propi municipi. És a dir, mostren totes les possibilitats que ofereix un municipi, en que no hi ha cap tipus de prioritització entre aquests.

✓ **Foment d'una imatge comercial integradora:** també permeten, en relació al punt anterior, incentivar una imatge de marca més atractiva en el seu conjunt i que pot afavorir, per tant, a la imatge dels eixos comercials urbans.

7 Els mercats municipals

7.1 La llarga tradició dels mercats en la trama urbana dels municipis

Els mercats han estat des de sempre un format comercial amb una llarga tradició. La seva immillorable situació dins les ciutats i el seu marcat caràcter d'aprovisionament i venda de productes de proximitat, han contribuït a que esdevinguin un dels principals motors de generació d'ocupació i desenvolupament econòmic dels municipis.

Al mateix temps, les administracions públiques han fet un important esforç per tornar a impulsar un format, que en els darrers anys havia reduït el seu atractiu envers la ciutadania.

Un ampli ventall d'actuacions de reforma integral de mercats que havien perdut el seu encant, accions de promoció comercial envers els consumidors, són algunes de les actuacions que els ens locals i autonòmics han portat a terme per reinventar i remodelar els mercats municipals catalans en els darrers anys.

Els mercats, doncs, s'han convertit en font de vida com ho demostra el fet que, en els darrers anys, la majoria de municipis han vist que la funcionalitat dels mercats municipals pot anar més enllà de l'estricta consideració del proveïment alimentari. En aquest sentit, més que néixer com una obligació legal (Article 26, 1, b de la Llei reguladora de les Bases de Règim Local 7/1985 de 2 d'abril) associada a un determinat nombre de ciutadans a proveir, "els mercats poden néixer i créixer com a nodes d'arti-

culació social de barris o zones urbanes consolidades, així com de noves zones residencials” (Valls: 2009).

El desenvolupament i el bon funcionament dels mercats municipals va associat, de manera clara, a les dinàmiques comercials, econòmiques i socials dels municipis i les seves trames urbanes. Així, la revitalització dels mercats municipals en els darrers anys ha contribuït clarament a la recuperació i millora dels eixos urbans que, sens dubte, acaben sent espais amables, pacífics i atractius on comprar acaba sent una autèntica experiència de compra suficientment atractiva per la ciutadania.

7.2 La funció social i econòmica dels mercats municipals

Tal com s’ha exposat, un dels eixos prioritaris per a la millora del comerç descansa en la seva funció social i econòmica. En aquest sentit, els mercats municipals esdevenen cada vegada més, autèntiques locomotores comercials que contribueixen a un millor dinamisme de les ciutats ja que la seva ubicació estratègica i la potència redescoberta de l’agrupació i concentració d’oferta de qualitat en un únic espai, els converteixen en punts on es concentren grans quantitats d’actuacions públiques amb una més que notable intensitat de recursos invertits, Quaderns de promoció econòmica local: 2000).

Per tant, és lògic pensar que dins l’entramat d’estratègies de desenvolupament del comerç serà molt important no obviar el pes i el valor social, econòmic i comercial que els mercats generen dins la trama urbana de les ciutats (Cesena i Saavedra: 2010).

D’acord amb l’Oficina de Mercats i Fires Locals de la Diputació de Barcelona, (2008), per portar a la pràctica aquest objectiu cal tenir presents les següents línies operatives:

✓ **Disposar d'un coneixement ampli:** cal conèixer el funcionament d'aquests formats dins les trames urbanes. Aquest permetrà desenvolupar estratègies comercials amb majors garanties d'èxit que, al seu torn, permetran, sens dubte, millorar la gestió dels mercats i les fires locals de forma innovadora.

✓ **Impulsar i projectar la modernització:** es tracta de fomentar la modernització física i operativa dels mercats i les fires locals per tal de convertir-los en autèntics pols d'atracció social, comercial i econòmica dels municipis.

✓ **Promocionar els mercats municipals:** també cal promoure els mercats municipals com a articuladors socials i referents de sostenibilitat, integració, responsabilitat i alimentació saludable, valors que sens dubte sembla ser que actuaran com a fils conductors del seu desenvolupament econòmic.

✓ **Apostar per la dinamització comercial:** el darrer punt palesa la necessitat de donar un fort impuls a la dinamització dels mercats per poder oferir una oferta comercial de proximitat que millori i complementi la dels municipis, mitjançant aquelles accions que generin expectativa i vivència entre els compradors.

7.3 Els orígens dels mercats municipals

Els mercats són i han estat sempre un espai de referència econòmica dels municipis. Els mercats municipals han contribuït, des de sempre, al desenvolupament comercial, social i urbanístic dels territoris. Aquests formats comercials, per tant, són part de la ciutat perquè actuen com un espai de compra amb una llarga tradició comercial que ha anat perdurant al llarg dels segles.

Si bé la data d'aparició és desconeguda, les primeres notícies que tenim dels mercats daten dels segles X i XI, durant els quals ja s'esdevenien intercanvis comercials d'àmbit local en els mer-

cats urbans. Tot i així, els primers documents escrits relatius als mercats daten de finals del segle X, tot i que el seu origen podria ser anterior.

Antigament, els mercats eren un espai de venda d'excedents agrícoles tot provocant, amb la seva presència, que moltes de les ciutats i viles esdevinguessin centres econòmics del territori català.

En certa manera, els mercats no només eren espais de desenvolupament i revitalització econòmica. La seva ubicació en espais centrícs de les viles permetia que al seu voltant s'hi creessin petites parades i negocis especialitzats, els quals van contribuir a crear els primers eixos comercials de les ciutats (Badia: 2004). Aquestes petites parades, s'ubicaven en places centríques de les viles catalanes i amb el pas dels anys es varen acabar convertint en els mercats municipals actuals (Valls: 2009).

Tanmateix, i amb el pas dels anys, els mercats van anar agafant pes i van patir una forta transformació que va culminar en un procés d'especialització i de sedentarisme, a través dels quals han passat a disposar d'un espai físic permanent.

En aquell moment, els mercats ja no complien la funció de vendre excedents de productes de la pagesia, i va anar cercant altres canals i fórmules de comercialització del seu producte. Fruit d'això, el mercat va donar lloc als intermediaris que, cada vegada més, van adquirir un rol més destacat en els mercats, relegant així als productors a un segon terme.

Tot aquest procés va permetre que els mercats assolissin un nou model basat en els espais coberts i sedentaris on l'oferta comercial ja era altament especialitzada.

7.4 El rol de l'administració local i la funció social als mercats

Des de l'Edat Mitjana, els municipis han tingut i han exercit un ampli ventall de competències en matèria de proveïments. Inicialment, en els primers segles de funcionament dels mercats, les competències dels governs es fonamentaven en la necessitat d'assegurar l'arribada i distribució més elementals dels aliments a les ciutats.

Primer com a recintes a l'aire lliure i després amb estructures cobertes, els mercats municipals van permetre, històricament, que les administracions locals asseguressin un proveïment alimentari a la ciutadania.

Amb el pas del temps, el creixement econòmic i el desenvolupament i evolució del comerç han contribuït al fet que el nucli d'interès de les actuacions municipals en aquest sector es desplaçés de la necessitat d'assegurar el proveïment d'aliments a vetllar pels drets dels ciutadans com a consumidors.

Finalment, i al llarg dels anys, la forta competitivitat comercial, la importància del consum responsable, així com la necessària gestió econòmica i comercial dels mercats, han comportat que les administracions locals i autonòmiques fessin un gir radical en la seva manera d'entendre i afrontar els nous reptes dels mercats.

En aquest marc, i com a reacció davant la proliferació de les grans superfícies comercials a les zones perifèriques de les ciutats, es van introduir, per primera vegada, en l'ordenament comercial de l'any 2004 a 2006, tot un seguit de limitacions geogràfiques a l'hora de plantejar noves implantacions comercials amb un fort impacte en el comerç urbà dels municipis.

Fet d'això, s'ha fet prevaler la idea que qualsevol nova implementació sempre s'ha de situar dins les trames urbanes consolidades (TUC), per la qual cosa es contribueix a enfortir el model

de comerç urbà d'aquestes trames on els mercats municipals hi juguen cada vegada més, un paper molt destacat.

Un rol que al mateix temps suposa un major valor al consumidor ja que es facilita el proveïment a persones amb mobilitat reduïda i es redueixen emissions en disminuir la mobilitat dels usuaris.

En síntesi, els mercats comencen a esdevenir cada vegada més, els motors ideals per transmetre valors cívics a la ciutadania com la integració, la responsabilitat social, l'alimentació sana i una millor experiència de compra dels usuaris.

7.5 Els mercats municipals avui en dia i en xifres

Tal com ha quedat palès, els mercats municipals són un format comercial de tradició històrica, com ho demostra el fet que es tracta d'un espai que ha conviscut en diferents àmbits, cultures i organitzacions amb el pas dels anys.

Amb tot, la funcionalitat dels mercats sempre ha estat la mateixa: garantir l'abastament de producte fresc a la població.

L'actual legislació defineix quines són les competències locals i municipals a través del decret Legislatiu 2/2003, de 28 d'abril, pel qual s'aprova el Text refós de la Llei municipal i de règim local de Catalunya (Llei 8/1987, de 15 d'abril), que estableix que els municipis amb una població superior als 5.000 habitants tenen, entre d'altres, l'obligació de prestar el servei de mercats municipals.

En l'actual context en el qual ens trobem, a Catalunya qualsevol referència al comerç, sigui quina sigui la perspectiva des de la qual l'estem analitzant, porta implícita la inclusió dels mercats municipals.

Aquest fet, ha comportat que, avui en dia, els mercats tinguin una forta presència en el territori i en l'entramat comercial dels

municipis, com ho demostren les dades que es presenten a continuació.

Així, i segons es desprèn de les dades corresponents a l'Estudi d'Impacte Econòmic als Mercats Municipals de la Demarcació de Barcelona, l'any 2011 Catalunya disposava de 166 mercats municipals repartits per tota la seva geografia. Del total d'aquests mercats, 132 estan ubicats a la demarcació de Barcelona, 10 són a la província de Girona, 2 a les Terres de Lleida, 14 al Camp de Tarragona i 12 a les Terres de l'Ebre.

7.6 Quin rol juguen els mercats avui en dia?

A l'hora de definir els principals aspectes que determinen la funció actual dels mercats, se'n poden destacar els següents:

✓ **Relació social:** els mercats municipals no són únicament uns equipaments públics on s'hi desenvolupa una determinada activitat econòmica, sinó que es tracten d'espais amb un gran potencial per transmetre valors cívics i de relació social.

✓ **Proximitat:** es tracta d'un espai amb un fort arrelament en la compra de proximitat, com ho demostren les xifres obtingudes així com per la despesa que els propis consumidors generen en aquest tipus de format comercial.

✓ **Valors sostenibles:** les experiències recents demostren que les administracions han de concebre els mercats municipals com quelcom més que un equipament pel proveïment de productes alimentaris. En aquest sentit, valors com la sostenibilitat, el civisme i, especialment, saludable, fan dels mercats un potencial referent del futur comercial de les ciutats.

✓ **Motor comercial:** les administracions han incidit notablement a l'hora de potenciar els mercats municipals com a motors comercials dels centres urbans de les nostres poblacions, fet que

s'ha traduït en un major atractiu d'aquests espais de venda sedentària.

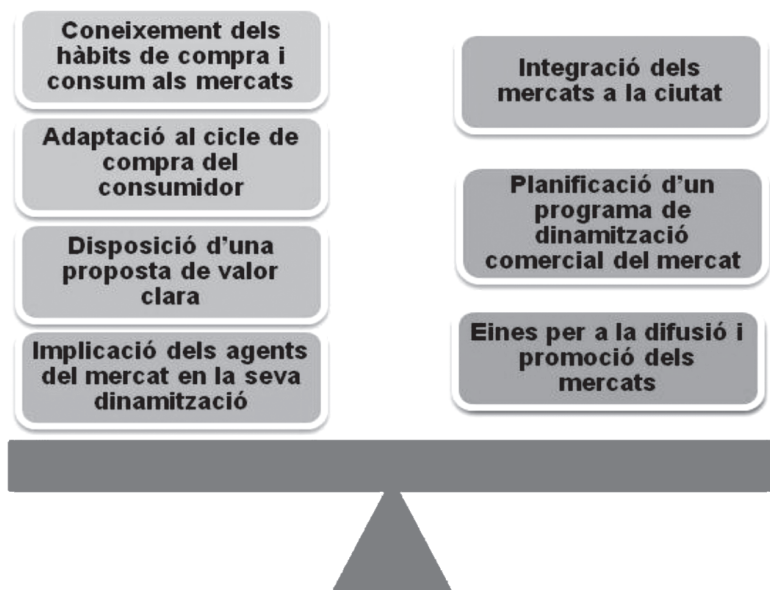
✓ **Vertebració:** els mercats municipals són els equipaments públics de titularitat municipal amb una afluència constant d'usuaris més alta, amb la qual cosa tenen un immens potencial per vertebrar i cohesionar l'economia de les ciutats.

7.7 Què ens cal tenir en compte per a un bon funcionament comercial dels mercats municipals?

La planificació estratègica comercial d'un mercat municipal resulta sempre necessària.

Així, i com en tot procés de planificació succeeix, cal disposar d'un esquema clar per tal d'orientar els municipis a la consecució d'aquestes finalitats. En aquest context, doncs, les recomanacions incorporen els següents factors.

Taula 12: Aspectes per a un bon funcionament dels mercats municipals



7.7.1 Coneixement dels hàbits de compra i consum als mercats

Conèixer tres elements tant determinants com són: què és el què venem, a qui ho venem i com ho venem, resulten essencials per poder definir clarament la projecció del negoci i la seva adaptació als hàbits de consum de la clientela.

La obtenció dels esmentats resultats requereix la disposició d'informació comercial per tal de definir:

✓ **El perfil socioeconòmic del comprador:** és necessari conèixer com és el comprador, i en concret, pel que fa a aspectes com l'edat, el gènere, la situació laboral i el nivell d'ingressos.

✓ **La forma en la que solen comprar:** es tracta de saber si ho fan sols, en companyia de familiars, d'amics, la freqüència en la que ho fan, i els dies que ho solen fer més.

✓ **El grau de satisfacció:** un altre element a tenir en compte és la satisfacció dels consumidors en relació als principals serveis del mercat, ja sigui aspectes vinculats a l'oferta així com de les infraestructures, els serveis i l'amabilitat urbana i comercial de l'entorn del mercat.

✓ **El tiquet mig de compra:** cal saber quina és la despesa mitjana que els consumidors es gasten, i quin és el comportament que contribueix a generar un tiquet mig de compra més ampli. Aquesta informació objectiva, doncs, resulta clau per poder definir, en posterioritat, les línies comercials més òptimes per promoure els mercats i els seus operadors.

7.7.2 Disposició d'una proposta de valor clara

Precisament, la informació objectiva derivada de la realització d'estudis, ha de permetre als mercats disposar d'una proposta de valor comercial clara.

Una proposta de valor clara es defineix com els valors que el mercat vol transmetre a la seva clientela. Tanmateix, cal entendre que per tal que la proposta sigui de l'interès del consumidor, aquesta ha de transmetre els beneficis que li comporta als clients. En altres paraules, el consumidor només percebrà en el mercat, un espai comercialment atractiu, sempre que la proposta comercial es trobi orientada a la ciutadania.

En síntesi, venim a dir que els consumidors han de percebre els mercats, no únicament com un espai de compra de producte de qualitat, sinó que cal anar més enllà i transmetre que es tracta d'espais que promouen el territori, la salut dels consumidors,...

7.7.3 Implicació dels agents del mercat en la seva dinamització

Tal i com s'ha tractat en capítols anteriors, en els elements que, sens dubte, presenten una major importància, és la participació dels diferents agents del mercat en la dinamització i projecció dels mercats. En aquest sentit, les actuacions que es poden promoure són àmplies i van des de:

- ✓ Participació, per part dels operadors, en el disseny de les diferents actuacions programades per a la dinamització comercial, econòmica i social del mercat.
- ✓ Assistència en els programes de formació dirigits a la millora dels coneixements en relació a la gestió comercial col·lectiva.
- ✓ Participació activa en programes de sensibilització (coneixement d'altres iniciatives comercials,...).
- ✓ Impuls d'espais de debat per promoure el consens i la participació activa dels operadors (taules de treball, reunions de junta, actes promocionals,...).

Sigui com sigui, els mercats, i qualsevol format comercial, en general, no poden assolir l'èxit del bon funcionament, sinó hi ha un programa de treball on es fomenti la participació i implicació dels paradistes en la seva dinamització.

7.7.4 Adaptació al cicle de compra del consumidor

Fruit de la constant evolució de l'entorn comercial actual, la funció de venda resulta cada vegada més complexa. La forta competitivitat, i l'existència d'un consumidor cada vegada més informat i coneixedor dels productes, implica, que els operadors dels mercats hagin de fer front a aquests nous reptes.

La solució, en aquest sentit, passa per la innovació. Una innovació però, que no ha d'anar lligada únicament amb el producte sinó també amb el "cicle de compra del client". En aquest sentit, es pot fonamentar en:

- ✓ La formació constant dels paradistes amb una proposta de coneixement de noves eines de gestió comercial.
- ✓ La millora de la imatge de les parades en un sentit ampli, és a dir, fomentant una adaptació clara a la forma de compra de la clientela.
- ✓ Foment d'una ambientació amable i agradable de les parades i del mercat en general.
- ✓ Adaptació a l'estil de vida i de compra dels usuaris del mercat i, en especial, dels segments més joves de compradors, caracteritzats per una forma de compra molt diferent a la dels compradors més tradicionals dels mercats.
- ✓ Adaptació a les noves tecnologies i, concretament, a la coneixença dels canals digitals i socials a través dels quals millorar la relació amb el consumidor.

7.7.5 Integració dels mercats a la ciutat

Els mercats no són només un espai de venda de productes. Doncs, també actuen com a locomotora comercial que contribueix a la cohesió urbana dels territoris.

Per aquest motiu, resulta indispensable que els mercats municipals incentivin actuacions de dinamització del territori. La realització d'activitats on hi participin entitats socials i econòmiques del barri o de la ciutat on s'ubica el mercat contribuiran, sens dubte, a fer del mercat un autèntic espai de vertebració de l'economia d'un municipi així com de dinamització del teixit econòmic i comercial dels seus voltants. Així mateix, a fi d'afavorir la integració dels mercats, cal promoure:

- ✓ La realització d'accions de dinamització social, econòmica i comercial.
- ✓ La introducció de productes de proximitat, de temporada i fins i tot ecològics que fomentin un consum més responsable que contribueixi al desenvolupament territorial.
- ✓ La incentivació a realitzar actuacions amb altres sectors econòmics que permetin vincular els mercats a tota la societat en general.
- ✓ El fet que actuïn com a espai educatiu de valors relacionats amb l'alimentació saludable (visites de les escoles i altres grups o entitats,...).

7.7.6 Planificació d'un programa de dinamització comercial del mercat

La dinamització comercial dels mercats s'entén com la realització de totes i cadascuna de les actuacions orientades a millorar el grau de competitivitat comercial d'un mercat. Els elements que la dinamització comercial ha de tenir en compte són:

✓ **La fixació clara d'uns objectius:** cal que sempre que es marquin uns certs objectius i que aquests siguin concretats de la manera més exacta possible amb la seva quantificació.

✓ **La definició dels públics:** és necessari determinar les persones a qui es vol dirigir les actuacions dinamitzadores. A tals efectes, cal ser conscient que sempre tindrem diferents col·lectius o segments de clientela. I és que cal no obviar que sempre tindrem a un grup de consumidors més fidels que ja compren des de fa uns anys així com a aquells grups de consumidors que, pels motius que sigui, no compren de forma habitual en els mercats.

✓ **La disposició d'una calendarització anual:** es tracta de programar un calendari amb les diferents actuacions. El futur document, clau en la planificació i la dinamització, serà important que fixi la prioritat de l'acció, el moment de la seva realització així com el cost aproximat que tindrà el seu disseny i execució.

7.7.7 Eines per a la difusió i promoció dels mercats

Un cop fixats els objectius i els segments a qui dirigir l'oferta d'activitats, serà el moment de definir les actuacions pròpies de dinamització comercial. Una bona pauta d'àmbits a desenvolupar és el que es detalla tot seguit:

✓ **Actuacions de comunicació de l'oferta dels mercats:** són aquelles accions que pretenen donar a conèixer l'oferta de productes i serveis del mercat.

✓ **Actuacions de promoció comercial:** representen les accions per a promoure el comerç, i en concret, actuacions que incentivin la compra al mercat a través d'ofertes puntuals.

✓ **Actuacions d'animació comercial:** en que s'hi inclouen les actuacions que fomentin la visita al mercat així com la circulació interior. Les accions d'animació mòbils poden contribuir a fo-

mentar que els consumidors es moguin per tot el mercat i que, en conseqüència, coneguin tots els seus espais.

✓ **Actuacions vinculades a la comunicació digital:** la tipologia inclou totes les accions que fan referència a la comunicació digital, i en especial, a l'ús de les noves eines socials. En aquest cas, sempre que es desenvolupin correctament, ha de permetre que els mercats s'aproximin a segments de consumidors més avesats a l'ús d'aquestes eines.

✓ **Serveis de suport al consumidor:** també caldrà tenir en compte un seguit de serveis de suport al consumidor així com serveis de motivació a la compra.

8 El món firal

8.1 Les fires i el seu vincle amb el comerç

Des de fa molts anys, el nostre país disposa d'una elevada activitat firal. De fet, són molts els municipis que realitzen activitats de caràcter firal per a promocionar no només l'oferta comercial sinó també una àmplia varietat de productes locals, recursos turístics, festivitats del mateix municipi, i un llarg etcètera.

Precisament, en el marc local també són moltes les associacions de comerciants que participen en l'organització i execució de fires.

D'una manera genèrica, aquestes fires tenen un objectiu principal comú: promocionar el municipi i, en definitiva, el seu comerç.

Tanmateix, quan un ajuntament vulgui impulsar un projecte firal, caldrà que també tingui en compte els beneficis específics que li pot aportar la realització de la fira:

✓ **Atracció del municipi:** les fires, ja siguin de productes o de serveis del municipi, contribueixen a potenciar la capacitat d'atracció del municipi ja que suposen un dels seus motors de dinamització comercial.

✓ **Participació:** poden contribuir a realçar la notorietat i el valor associatiu sempre i quan aquestes entitats participin en la seva organització i execució de manera activa i participativa.

✓ **Comunicació:** les fires permeten generar un major valor comunicatiu i divulgatiu de l'oferta comercial del municipi, tant entre els habitants com en els possibles visitants del municipi, contribuint d'aquesta manera a potenciar l'activitat econòmica.

✓ **Comercialització:** amb la realització de fires comercials, s'obren noves formes de comercialització de l'oferta comercial dels municipis.

✓ **Motivació:** finalment, les fires poden suposar una forma complementària en seguir incentivant i generant motius de compra, ja sigui entre els clients i/o els possibles visitants del municipi.

8.2 Les fires i la dinamització comercial del territori

Més enllà dels beneficis que les fires poden generar de forma directa al comerç, també trobem altres elements que poden beneficiar el propi comerç, en aquest cas, però, de forma indirecte. Es tracta d'aquells elements que, ben plantejats, poden fer que aquests formats contribueixin a la millora del dinamisme econòmic dels municipis, i en conseqüència del comerç urbà. Els principals elements a tenir en compte són els que es detallen a continuació:

✓ **Integració en els eixos comercials:** un dels objectius associats de les fires descansen en que s'integrin en els eixos comercials i en plena consonància amb l'arquitectura urbana del municipi. Es tracta, que la ubicació de les fires sigui percebuda pel consumidor com una prolongació de l'eix comercial. Per això, cal estudiar amb detall la ubicació de la fira, i fins a quin punt l'esmentada ubicació contribuirà a millorar la imatge del comerç del municipi. Val a dir, en aquest sentit, que una bona ubicació de la fira es pot associar a molts beneficis com són la percepció d'un eix comercial més atractiu, la concentració comercial generada,...

✓ **Complementarietat de l'oferta comercial:** en referència a l'oferta de l'eix comercial, les fires poden ser un immillorable espai per complementar l'oferta comercial del comerç d'un muni-

cipi. El disseny del mix comercial d'una fira ha d'anar associat a l'estudi de l'oferta comercial sedentària existent al municipi. Cal entendre les fires també, com un format de complementarietat a l'oferta comercial ja existent.

✓ **Aparador del territori:** les fires representen un destacat espai de projecció i de mostra dels atributs del territori. Així, poden ser un espai per donar a conèixer els productes i serveis locals, i en definitiva, aquells elements singulars de l'activitat comercial del municipi. És aconsellable, doncs, plantejar fires on en el seu mix comercial s'hi puguin trobar productes gastronòmics del territori, exposició dels recursos turístics, comercials i econòmics,...

✓ **Participació activa del comerç del municipi:** finalment, les fires poden ser enteses com un format que contribueixi a millorar la vertebració econòmica d'un territori, la seva riquesa així com la capacitat de generar ocupació. Precisament, i per tal que es compleixin aquests objectius, es fa palès pensar que la participació del comerç sedentari és inqüestionable. Aquesta participació pot esdevenir de moltes maneres, ja sigui o bé amb la realització d'activitats complementàries a la fira on es doni a conèixer el comerç associatiu, o bé on aquells comerços que ho desitgin puguin disposar també d'un espai de promoció dels seus productes o serveis.

9 La dinamització comercial en petits municipis

Catalunya està formada per un total de 946 municipis dels quals 887 tenen menys de 20.000 habitants. Si aquest interval el reduïm fins a 5.000 habitants, veurem que la xifra de petites poblacions que no supera en número el mateix nombre d'habitants és de 756.

Aquesta vall de xifres ens planteja una qüestió principal: tots els municipis es poden dinamitzar seguint un patró similar? Probablement, la resposta més adequada sigui no. La població, l'estructura productiva i un ampli ventall de múltiples condicionants de caràcter, per exemple, demogràfics, comercials i estructurals, fan pensar que els petits municipis, requereixen un model de dinamització diferent al dels grans eixos de població catalans.

Fins al moment, doncs, hem parlat de la dinamització comercial de forma genèrica, i ho hem fet dibuixant les principals línies de treball que qualsevol municipi ha de tenir en compte per tal de dinamitzar el seu teixit comercial. El ventall és extens, doncs, va des de l'anàlisi detallat de l'oferta i la demanda, l'anàlisi de l'urbanisme comercial, fins al disseny d'un pla d'acció concret. Així, com que no tots els municipis tenen les mateixes característiques comercials, aquests, no es poden dinamitzar de la mateixa manera. En aquest sentit, i si bé és cert, que podríem definir moltes tipologies de municipis diferents, és ben palès que el nostre país disposa d'un ampli teixit de petits municipis. Conseqüentment,

es demostra la necessitat de descriure quins elements s'han de tenir en especial consideració en el moment de treballar en la dinamització d'aquestes petites poblacions. Són els que es detallen tot seguit:

✓ **La singularitat del municipi:** el primer dels elements a tenir en compte en la dinamització dels petits municipis és el propi context en que se situa el municipi. És a dir, cal que el propi consistori prengui consciència que la dinamització d'un municipi de platja no s'executa de la mateixa manera que la d'un municipi ubicat en entorns rurals o a prop de grans capçaleres comercials. Els municipis, doncs, hauran de ser conscients des de bon principi, de quines són les seves singularitats més destacables. Aquesta serà, sens dubte, la seva base de partida per a la dinamització del seu teixit comercial i econòmic.

✓ **L'entorn del municipi:** el segon element a analitzar, previ a l'inici de la dinamització comercial, és l'entorn. En aquest sentit, caldrà conèixer quina és la situació competitiva comercial dels municipis del voltant i quins són els trets característics i diferencials que els determinen (conèixer quina és l'oferta de recursos comercials i turístics del voltant, saber si ens trobem a prop d'una capçalera comercial, d'una capital de comarca,...). L'objectiu de l'apartat no és altre que identificar les oportunitats i les mancances en relació al nostre entorn més proper, al mateix temps que pot ser una immillorable oportunitat per iniciar projectes col·laboratius que abastin un espai geogràfic més enllà del municipal.

✓ **Els recursos comercials del municipi:** l'oferta comercial d'un petit municipi és, en general, molt diferent a la dels eixos comercials mitjans i grans. En definitiva, del que es tracta és que el municipi sigui capaç d'identificar els principals recursos dels

que disposa per temàtiques i que pugui, per lo tant, identificar quins d'aquests poden actuar com a motors de projecció econòmica del municipi. El mix comercial d'aquests municipis es basen en l'oferta de productes de molta més proximitat on l'oferta complementària és menor. Davant d'aquest fet, els municipis poden optar per potenciar i identificar els diferents recursos comercials que els poden ser de gran ajuda per tal de trobar fils conductors que els permetin a dinamitzar el comerç.

▷ Alguns d'aquests elements són: els productes locals que treballen els propis comerços i s'han convertit en icones representatives del municipi; l'oferta de productes artesanals i singulars del municipi; els mercats setmanals (molt especialment els que presenten una oferta de productes locals); i les activitats firals que promocionen el territori, els seus recursos així com els productes del municipi.

✓ **Els recursos turístics del municipi:** d'una manera o altra, la major part de municipis, més enllà del seu dimensionament, disposen de recursos amb capacitat de projecció turística. En aquest sentit, el municipi ha de ser capaç d'identificar les potencialitats i recursos més rellevants que es troben en el seu terme municipal, i molt especialment, en l'espai més cèntric del municipi. L'objectiu no és altre que localitzar els recursos de major atracció que hi ha al municipi, doncs, la seva dinamització contribuirà a projectar la imatge d'aquest i, en definitiva, del seu comerç. Aquests recursos els podem desglossar, a tall d'exemple, en:

▷ **Recursos naturals i paisatgístics:** fan referència a aquells elements destacables de l'entorn com poden ser elements paisatgístics, camins singulars o vinculats a la història, senders per on fer caminades de diferents nivells, aspectes vinculats a la geologia, la fauna del territori,... i un llarg etcètera.

▷ **Recursos patrimonials i històrics:** són aquells recursos vinculats a la història del territori i als edificis singulars històrics del municipi com els castells, les fortaleses, les ruïnes prehistòriques, les esglésies,...

▷ **Recursos culturals i populars:** aquesta tipologia està directament lligada a les tradicions, als festivals i a les fires, així com als esdeveniments culturals ja siguin festivals musicals, de teatre, de dansa,...

▷ **Recursos gastronòmics:** consisteixen els recursos relacionats amb els productes locals gastronòmics del municipi, amb l'existència de restaurants que contribueixen a potenciar l'economia local, a la recuperació de productes i plats gastronòmics que havien tingut incidència en el territori,...

Es tracta de detectar els recursos de major atracció turística del municipi, i que, per la seva naturalesa, són elements rellevants per al context de la futura dinamització comercial. Així, es pretén localitzar els recursos que, malgrat no formar part del comerç pròpiament dit, són de necessària consideració per a la dinamització del comerç. La promoció econòmica d'aquests motors, sempre al mateix municipi, permetrà dinamitzar l'economia local i, en definitiva, contribuirà a projectar la imatge i la riquesa comercial del territori.

✓ **El treball col·lectiu i la cerca d'un lideratge clar:** la dinamització dels petits municipis requereix la participació d'un elevat nombre d'agents representatius de diferents sectors (comerç, serveis, gastronomia, empreses turístiques, mercats, fires, i un llarg etcètera). S'ha de procurar que aquests treballin conjuntament cap a uns mateixos objectius i que, alhora, es mantingui un alt nivell de motivació i emprenedoria. En aquest sentit, una bona comunicació és bàsica.

▷ Per altra banda, l'elevada presència d'ens que poden actuar com a motor del projecte, requereix que es faci un elevat esforç en l'obtenció d'un lideratge clar. Aquest lideratge, en la major part dels casos, ha de venir donat pel propi ajuntament. Així, i si bé és cert que la dinamització en petits municipis requerirà de la participació activa dels comerços i altres sectors productius del mateix municipi, no és menys cert que l'ajuntament haurà d'actuar com a impulsor de la dinamització comercial del municipi.

✓ **Els motors econòmics:** un cop identificats els recursos propis del municipi, és el moment d'establir quins d'aquests recursos es poden convertir en motor. Dit d'altra manera, cal analitzar quins d'aquests recursos són capaços d'erigir-se com a referent de projecció i vertebració del territori. De motors n'hi poden haver molts, però tots ells han d'anar vinculats a recursos que siguin propis del municipi i que formin part de la vida, la història i la tradició d'aquest. Els motors són, doncs, els fils conductors de l'economia productiva del municipi. A tall d'exemple, poden actuar com a motors, els següents elements: centres d'interpretació museística, parcs naturals, empreses referents de qualsevol sector productiu,... i poden ser de nova creació o bé ja existents.

✓ **Els circuits comercials:** amb l'anàlisi dels diferents motors econòmics, serà el moment d'identificar possibles circuits comercials i de promoció del municipi. L'objectiu no serà altre que promoure rutes i espais de circulació dins el municipi que contribueixin a vertebrar el territori i que connectin els diferents motors prèviament identificats. És important remarcar, que una de les claus de l'èxit de la dinamització comercial en petits municipis descansa en que aquests circuits comercials, que connecten els diferents motors, passin pel centre de les poblacions i, molt concretament, per allà on hi ha la major part de l'oferta comerci-

al (o bé per aquells espais que ajudin a connectar les zones amb presència de comerços).

✓ **Les sinèrgies amb altres sectors productius:** finalment, les actuacions de difusió i promoció que es facin del comerç hauran d'anar lligades a la promoció conjunta amb d'altres sectors productius del municipi.

Taula 13: Factors clau de treball en la dinamització dels petits municipis



10 El comerç i la seva dinamització vista pels agents

10.1 Els professionals del sector

Fins ara hem tractat els principals aspectes vinculats a la dinamització del comerç en un sentit ampli. Tots i cada un dels aspectes exposats, són fruit del bagatge i de l'experiència de l'autor que ha volgut posar èmfasi en aquells aspectes més rellevants en relació a la dinamització del comerç urbà.

L'apartat que es presenta tot seguit, vol ser un complement a tot el treball exposat fins el moment, i ho vol ser a partir de la visió pròpia de la dinamització que tenen part dels agents econòmics i comercials vinculats a la dinamització del comerç en el seu dia a dia.

Per això, a continuació, es presenten els resultats d'una entrevista realitzada a una mostra de professionals del sector del comerç. En relació als professionals a qui s'ha realitzat aquesta entrevista, són els següents:

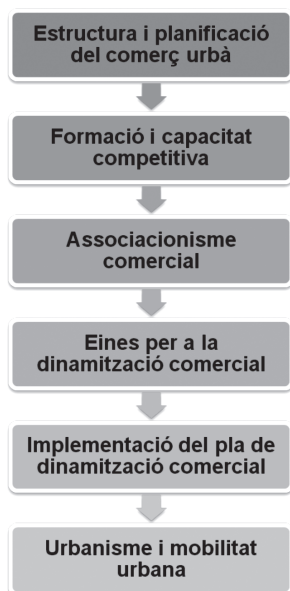
- ✓ Tècnics d'ajuntaments, ja siguin pròpiament de comerç o bé de promoció econòmica i que dediquen una part important del seu temps a tasques de dinamització i promoció del comerç urbà.
- ✓ Regidors/es, ja sigui de comerç o de promoció econòmica que també dediquen part dels seus esforços en la dinamització comercial.
- ✓ Associacions de comerciants que treballen en el seu dia a dia en la promoció i dinamització del seu teixit comercial urbà.

Pel que fa la mostra d'entrevistes, aquestes s'han realitzat a un total de 60 persones durant els mesos d'abril a juliol del 2015. Les preguntes han estat amb caràcter tancat, si bé s'ha donat la possibilitat que els propis entrevistats poguessin fer les seves pròpies aportacions en relació a aquells temes de dinamització que se'ls ha preguntat.

Pel que fa als apartats que s'han tingut en consideració, es desglossen en els 6 següents:

- ✓ Estructura i planificació del comerç urbà.
- ✓ Formació i capacitat competitiva.
- ✓ Associacionisme comercial.
- ✓ Eines per a la dinamització comercial.
- ✓ Implementació del pla de dinamització comercial.
- ✓ Urbanisme i mobilitat urbana.

Taula 14: Àmbits tractats amb els professionals del sector del comerç



10.2 Estructura i planificació del comerç urbà

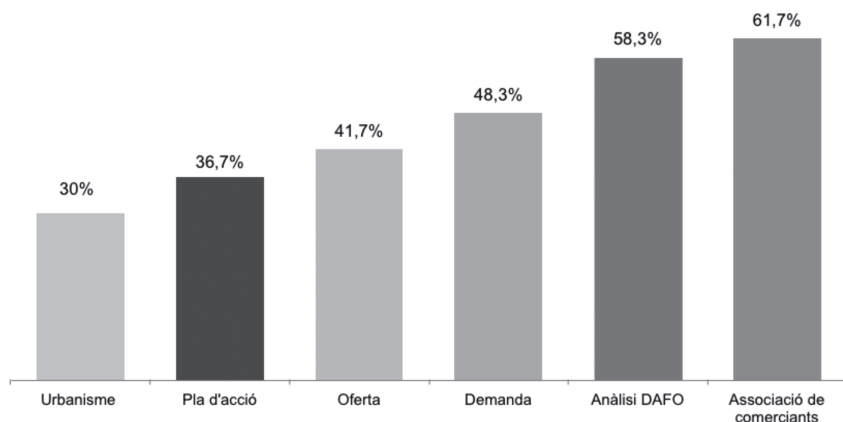
En aquest primer bloc, que tracta sobre l'estructura i la planificació del comerç urbà, s'ha preguntat sobre quins són els elements més rellevants a l'hora d'iniciar un pla de dinamització del comerç urbà. O dit d'altra manera, són aquells factors indispensables que un ajuntament ha de prioritzar quan inicia un projecte de dinamització del comerç del seu municipi.

En aquest sentit, els factors preguntats han estat els següents: el coneixement de l'oferta comercial, el coneixement de la demanda comercial, l'urbanisme comercial i els diferents elements que la componen, la participació activa d'una associació de comerciants, la realització d'un anàlisi DAFO previ i, per últim, la disposició d'un pla d'acció concret.

Així, i pel que fa als resultats obtinguts, l'element o factor que els professionals entrevistats han destacat per sobre de tot, són la participació activa d'una associació de comerciants, amb un 61,7%, seguit de ben a prop per la realització d'un anàlisi DAFO previ, amb un 58,3%. Els segueixen, a una certa distància, la importància en conèixer tant la demanda com l'oferta comercial del municipi, amb un 48,3% i 41,7%, respectivament.

Destaca el fet que l'element menys valorat hagi estat la disposició d'un pla d'acció concret, amb un 36,7%, així com l'urbanisme comercial i els diferents elements que la componen, amb un 30%.

Taula 15: Factors clau d'èxit en l'inici d'un pla de dinamització



10.3 Formació i capacitat competitiva

En aquest segon bloc, que tracta sobre la formació i la capacitat competitiva, s'ha preguntat sobre quines són les diferents tipologies d'activitats formatives més rellevants per a l'impuls del comerç urbà dels municipis.

Els factors preguntats han estat els següents: la realització de seminaris formatius específics de menys de quatre hores de durada, la realització de cursos específics de fins a dotze hores de durada, la formació en format visita a eixos comercials atractius, i que fa referència a visites a eixos comercials locals o fins i tot internacionals, la realització de taules rodones de temàtiques d'actualitat vinculades al comerç i a la seva dinamització, i la possibilitat de realitzar jornades per a futurs emprenedors que vulguin obrir un comerç.

Pel que fa als resultats obtinguts, la realització de seminaris formatius específics de menys de quatre hores és, amb un 71,7%, el format formatiu més ben valorat per part dels agents comercials

del sector. El segueix a continuació, la realització d'activitats formatives per a futurs emprenedors que vulguin obrir un comerç, un 50% dels entrevistats ho ha considerat, així com la realització de visites a eixos comercials, amb un percentatge de 48,3%.

En relació a les taules rodones, es tracta d'un format vist de forma molt positiva per part dels professionals del sector. Tal i com reflecteix la gràfica, així ho consideren un 43% dels professionals amb qui s'ha entrevistat.

Per últim, cal posar en consideració que l'activitat menys valorada pels professionals del sector són els cursos formatius de fins a dotze hores de durada, doncs només un 30% el considera un format formatiu prioritari.

10.4 Associacionisme comercial

El tercer bloc, que tracta sobre l'associacionisme comercial, s'ha estructurat en dues parts. En la primera, s'ha preguntat quines són les eines que es consideren més idònies pel foment de l'associacionisme comercial. En la segona, s'ha preguntat sobre quines consideren que han de ser les funcions principals de les associacions en relació a la dinamització del comerç.

En aquest sentit, els factors preguntats en la primera part han estat els següents: la sensibilització del col·lectiu, la formació del col·lectiu i la creació de taules de treball conjunt.

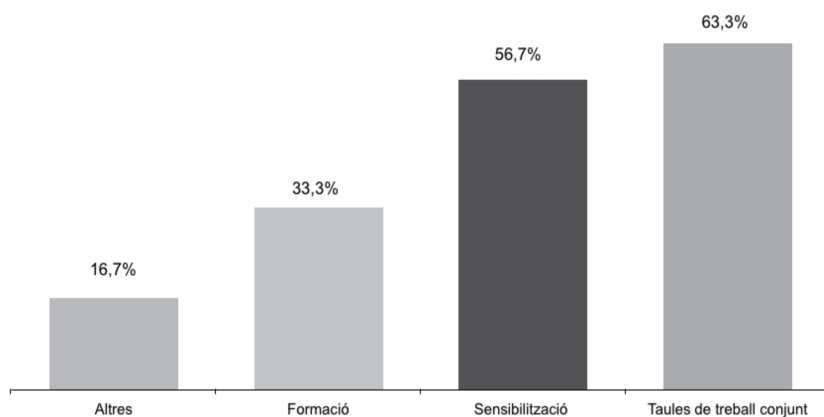
Així mateix, en la segona part s'ha preguntat, en primer lloc, sobre exercir el lideratge en la gestió i implementació de les actuacions de dinamització, de fer-se partícips de les actuacions proposades i, per últim, de corresponsabilitzar-se de dissenyar el pla d'actuacions anual.

Per una banda, i fent referència a la primera taula, les eines que els professionals entrevistats han destacat, per sobre de tot, i en

comparació a la resta, són la creació de taules de treball conjuntes amb els professionals del sector, seguit, de ben a prop, de la sensibilització del col·lectiu.

En sentit contrari, l'eina menys valorada pels professionals entrevistats ha estat la formació del col·lectiu.

Taula 16: Eines idònies per al foment de l'associacionisme comercial



Per altra banda, seguint la taula inferior, els rols de les associacions de comerciants que els professionals entrevistats han destacat en la segona part, per sobre de tot, són exercir el lideratge en la gestió i implementació de les actuacions de la dinamització, seguit de ben a prop de la corresponsabilització del disseny del pla d'actuacions anual.

10.5 Eines per a la dinamització comercial dels municipis

El quart bloc tracta sobre quines són les eines que els professionals del sector consideren més idònies per a la dinamització comercial. En aquest apartat, s'ha preguntat sobre el grau d'im-

portància que els entrevistats atorguen als diferents elements de comunicació més propis de la dinamització comercial.

D'aquesta manera, els elements preguntats han estat: les actuacions vinculades a la imatge, les campanyes d'animació comercial, les campanyes de promoció comercial, les rebaixes, les activitats de relacions públiques i fidelització comercial i, per últim, la disposició d'una bona oferta de serveis dins l'eix comercial.

Així, l'element que els professionals entrevistats han destacat, per sobre de tot, són les campanyes de promoció comercial amb una nota de 8,5, seguit, de ben a prop, per la disposició d'una bona oferta de serveis dins l'eix comercial amb una puntuació de 8. També, cal destacar la importància que els professionals enquestats donen a les actuacions vinculades a la imatge amb un 7,5.

Entre els elements menys valorats trobem les campanyes de rebaixes i les campanyes de relacions públiques, amb una puntuació d'un 6,5 i un 5,9, respectivament, i l'animació comercial que rep una puntuació d'un 4,5.

10.6 Implementació del pla de dinamització comercial

En el cinquè bloc, que tracta sobre la implementació del pla de dinamització comercial, s'ha volgut aprofundir en tres àmbits.

En primer lloc, a la valoració que els professionals fan sobre la disposició de la figura d'un dinamitzador comercial alhora d'executar un projecte de dinamització comercial.

En segon lloc, sobre quines consideren que han de ser les principals funcions de la figura del dinamitzador/a comercial.

Finalment, i en tercer lloc, aquest apartat vol aprofundir en quines han de ser les habilitats professionals d'aquesta figura a ulls dels professionals del sector.

En aquest context, en la primera de les qüestions s'ha preguntat si ho consideren *molt bé*, *bé*, *poc necessari* o *gens necessari* que un municipi disposi de la figura d'un dinamitzador comercial.

Així, gairebé un 77% consideren aquesta figura com a molt necessària per un 17%, aproximadament, que el consideren necessari.

És de destacable menció el fet que el col·lectiu que ho considera poc necessari només arriba al 3% de les respostes.

Si tenim en compte que els entrevistats formen part de municipis amb característiques de població molt diferents entre elles, hom pot arribar a la conclusió, que la funció d'una figura responsable de la dinamització comercial és molt necessària en tot procés de dinamització comercial, més enllà de les característiques del municipi i el seu comerç.

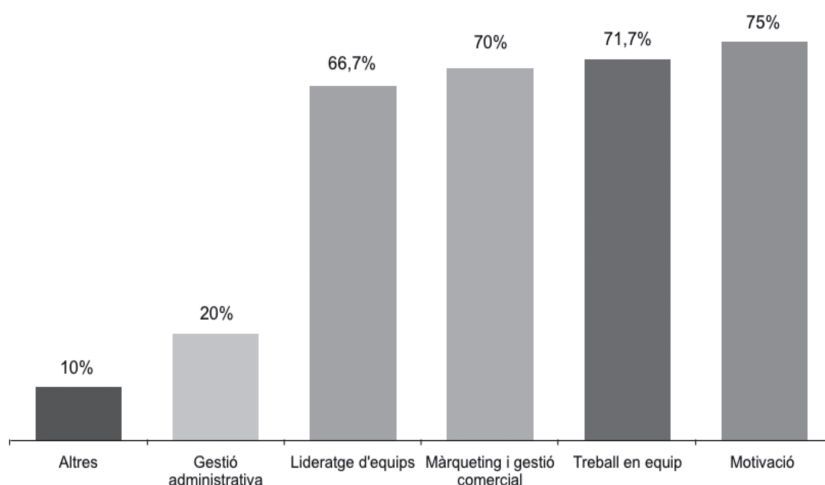
En relació a quines consideren que han de ser les principals funcions de la figura del dinamitzador/a comercial, destaquen, primer de tot, la implementació del pla amb un 76,7%, seguida del disseny i la planificació del pla d'acció comercial anual amb un 73,3%. Els entrevistats professionals també han considerat com a funció important, l'assessorament personalitzat dels comerços participants.

Les funcions menys valorades pels enquestats han estat la cerca de finançament, amb un 40%, la gestió administrativa del pla de dinamització, amb un 26,7%, seguit de ben a prop de la gestió econòmica i financera, amb un 23,3%.

Pel que fa la última part d'aquest bloc, els professionals enquestats consideren que la capacitat de motivació, amb un 75%, és l'habilitat més important en un dinamitzador comercial. Aquesta, va seguida de ben a prop del treball en equip i els coneixements específics de màrqueting i gestió comercial, i el lideratge

d'equips amb un 71,7%, un 70% i un 66,7%, respectivament. Finalment, trobem la gestió administrativa que, amb un 20%, és l'habilitat menys important que ha de tenir un dinamitzador comercial.

Taula 17: Habilitats professionals d'un dinamitzador comercial



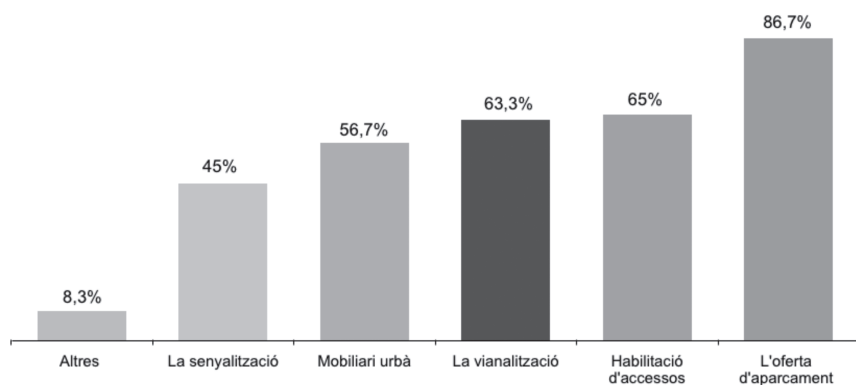
10.7 Urbanisme i mobilitat urbana

En el sisè bloc, que tracta sobre urbanisme i mobilitat urbana, s'ha preguntat sobre quins elements considera que són els més rellevants en l'urbanisme comercial d'un municipi.

En aquest sentit, els factors preguntats han estat els següents. En primer lloc, l'habilitació d'accessos en els voltants dels eixos comercials, la presència de mobiliari urbà amable i que faciliti la imatge urbana de l'eix comercial, l'oferta de places d'aparcament en els eixos comercials, la vianalització dels eixos comercials prioritzant la mobilitat a peu respecte del cotxe, i per últim, la senyalització dels principals recursos comercials de l'eix comercial.

Així, l'element que els professionals entrevistats han destacat per sobre de tot és, en comparació a la resta, l'oferta de places d'aparcament en els eixos comercial amb un 86,7%. Aquest, ha anat seguit de l'habilitació d'accessos als voltants dels eixos comercials i la vianalització dels eixos comercials prioritzant la mobilitat a peu respecte la del cotxe amb un 65% i un 63%, respectivament. Finalment, trobem, amb menys importància, la presència de mobiliari urbà amable i que faciliti la imatge urbana de l'eix comercial i la senyalització dels principals recursos comercials de l'eix comercial, amb un 56,7% i un 45%, respectivament.

Taula 18: Elements rellevants en l'urbanisme comercial d'un municipi



10.8 La dinamització del comerç vist pels seus professionals: principals conclusions

- ✓ L'associacionisme comercial i la participació activa d'aquestes entitats, són el factor més destacat alhora d'iniciar un pla de dinamització del comerç urbà (62%).
- ✓ La força associativa i la seva vinculació a la realització d'un projecte de dinamització esdevenen, doncs, un dels majors ac-

tius que no es poden obviar quan es tracta de potenciar l'estructura i la planificació del comerç urbà d'un municipi.

✓ Disposar d'un document de síntesi amb les conclusions de la realitat comercial d'un municipi també és un dels factors més necessaris quan es vol iniciar un pla de dinamització del comerç urbà (58%).

✓ La formació contínua més ben valorada per part dels professionals són els cursos de curta durada. Un 71% així ho considera i valora per sobre de tot la formació de menys hores de durada. Al mateix temps, també es perceben programes formatius diferents com les jornades específiques, taules rodones o fins i tot, visites en eixos comercials, que presenten un elevat interès per als professionals del sector.

✓ Quan es vol potenciar l'associacionisme comercial resulta indispensable promoure taules de treball amb el comerç així com establir actuacions de sensibilització comercial. Així ho consideren, respectivament, un 63% i un 57% dels professionals del sector. Aquest fet, palesa la necessitat que en tot projecte de dinamització es destinin recursos a la sensibilització i participació activa d'aquest col·lectiu des del seu inici.

✓ El lideratge de les associacions en qualsevol procés de dinamització comercial resulta indispensable per tal que aquest arribi a bon port. Així ho consideren els experts del sector que també consideren prioritari que el comerç associat es corresponsabilitzi de l'execució del pla de dinamització comercial (62%).

✓ Les promocions comercials segueixen sent un element indispensable en tot programa de dinamització comercial. Així ho palesen els professionals del sector que, en termes numèrics, li atorguen una importància de 8,5 sobre 10.

✓ La disposició d'una bona oferta de serveis i la imatge comer-

cial són els dos elements més ben valorats quan es tracta de definir una bona marca de comerç. Amb un 8 i un 7,5 sobre 10, aquests són els altres dos factors més destacats per les persones que treballen amb la dinamització del comerç en el seu dia a dia.

✓ Més enllà de les característiques del municipi i el seu comerç, la presència del dinamitzador/a comercial és indispensable en qualsevol pla de dinamització del comerç urbà (un 93% dels professionals el consideren necessari).

✓ La principal funció que ha de portar a terme la destacada figura dinamitzadora, a ulls dels professionals entrevistats, és la implementació d'un pla d'acció. Aquesta, amb una valoració de 76,7%, doncs, resulta una acció més que necessària a desenvolupar.

✓ En consonància amb la implementació del pla que ha de portar a terme el dinamitzador comercial, tot seguit, es considera necessari el disseny i la planificació del pla d'acció comercial (ho consideren un 73,3% de professionals del sector).

✓ L'habilitat professional més destacada pel que fa a la figura dinamitzadora, segons les valoracions dels professionals, és la capacitat de motivació.

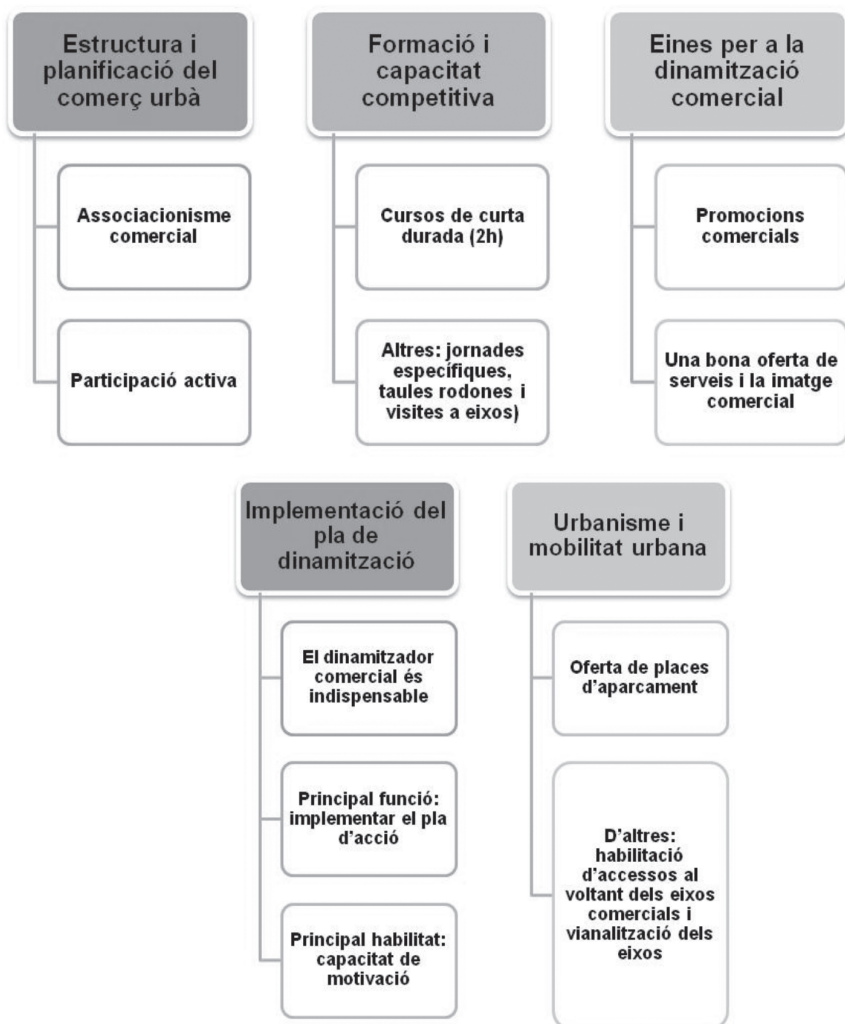
✓ El dinamitzador comercial, però, també ha de caracteritzar-se per la seva capacitat de motivació (75%), potenciar el treball en equip (71,7%), tenir coneixements de màrqueting (70%) així com saber liderar equips (66,7%).

✓ L'oferta de places d'aparcament és, amb força diferència, l'element considerat més rellevant pels professionals del sector. Aquesta, ha estat valorada pel 86,7% dels entrevistats.

✓ Finalment, cal mencionar, per una banda, l'habilitació d'accesos als voltants dels eixos comercials (65,0%) i, per altra banda, la vianalització dels eixos comercials tot prioritzant la mobilitat a

peu respecte la del cotxe (63,3%), com a factors d'elevada rellevància en referència a l'urbanisme comercial.

Taula 19: Principals conclusions



Agraïments

Escriure un llibre és una tasca complexa. Escriure'n una segona versió ho és molt més. Requereix molts esforços i molta ajuda, tant del camp personal com professional. És, al mateix temps, des del meu punt de vista, una satisfacció haver treballat en la redacció d'aquesta segona edició del llibre que teniu a mans i poder posar per escrit els coneixements adquirits en els darrers anys.

Per això m'agradaria agrair i deixar constància de totes les persones i organismes que m'han ofert el seu suport.

✓ A l'Hèctor, el meu germà, corrector de professió, que una vegada més, ha fet que el llibre sigui més amè i clarificador.

✓ A l'Arés Tubau, per la seva visió municipalista i per les aportacions que ha realitzat, i molt especialment pel capítol 6, doncs l'estructura i l'autoria del capítol són seves. Moltes gràcies per haver invertit aquest temps en un moment tan important de la seva vida.

✓ A la Maria Turell, font de simpatia i en constant millora. El seu suport en la redacció del treball ha estat immillorable.

✓ L'Associació Catalana de Municipis de Catalunya, qui nou anys després, m'ha permès tornar a expressar els meus coneixements del món del comerç urbà.

✓ També m'agradaria agrair la seva col·laboració a tots aquells ajuntaments, organismes i associacions de comerciants per als quals he treballat, i que han contribuït a que aquest llibre sigui possible.

Focalizza

Focalizza, Assistència comercial i màrqueting, S.L. (www.focalizza.com), és una consultora creada l'any 2006 i dedicada al camp de la dinamització comercial i la formació en màrqueting. Després d'una dècada d'existència, l'empresa ha vist com hi col·laboraven més d'una vintena de professionals que han permès la redacció de més de 100 projectes vinculats al món del comerç urbà, i realitzats per un elevat nombre de municipis i organismes públics.

Estudis de dinamització comercial, de creació i dinamització de fires i mercats setmanals, i un llarg etcètera d'altres tipologies d'investigació, formen part del coneixement adquirit al llarg d'aquests anys i que ens ha permès la redacció del manual que teniu a mans.

ORIOI CESENA

Llicenciat en Administració i Direcció d'Empreses, i especialitzat en màrqueting, compagina la seva tasca professional, exercint com a director de la consultora FOCALIZZA, amb la docència en el camp de la comercialització i el màrqueting.

Pel que fa a l'àmbit docent ha estat professor a la Universitat de Girona, la Universitat Oberta de Catalunya i la Universitat Abat Oliba. També ha fet col·laboracions puntuals, en l'àmbit del comerç, amb la Universitat Autònoma de Barcelona, la Universitat de Barcelona i la Universitat d'Andorra.

En el món local, ha realitzat una intensa activitat formativa im-

partint seminaris i conferències en l'àmbit del màrqueting i el comerç urbà. Ha treballat per organismes i ens locals de bona part de la geografia catalana i dels que destaquen clients com la Diputació de Barcelona, la Diputació de Tarragona, la Generalitat de Catalunya, Cambres de Comerç, Consells Comarcals, Barcelona Activa i un ampli ventall de municipis catalans.

També ha escrit i ha participat en la redacció de diferents llibres. Després d'haver escrit l'any 2007 "Manual de Comerç urbà: un enfocament des de l'òptica del màrqueting", també ha escrit en anys successius "Manual de bones pràctiques comercials en mercats municipals", i "L'aparcament en els espais comercials urbans: experiències i propostes de millora", ambdós publicats per la Diputació de Barcelona.



Associació
Catalana
de Municipis

Escola
d'Electes



Càtedra
Enric Prat de la Riba
d'Estudis Jurídics Locals

UAB

Universitat Autònoma de Barcelona



**Generalitat
de Catalunya**



Diputació
Barcelona



Diputació Tarragona



Diputació de Girona



Diputació de Lleida