



Pla

estratègic

Mercats

de

Barcelona

2015 / 2025



Connecting cities
Building successes



Ajuntament de
Barcelona



Dipòsit legal B.26542-2014

PLA ESTRATÈGIC
MERCATS DE BARCELONA
2015 / 2025

Crèdits

Consell Rector Raimond Blasi (president), Sònia Recasens (vicepresidenta), Gerard Ardanuy, Mercè Homs, Jordi Martí, Sara Jaurrieta, Xavier Mulleras, Isabel Ribas, Joan Laporta, Jordi Joly, Jordi Bailach, Bernat Morales, Salvador Domínguez, Alejandro Goñi, Faustino Mora, Joan Estapé, Josep Lluís Gil, Toni Díaz, Lluís Orri, Jordi Torrades (gerent), Manel Armengol (secretari), Antonio Muñoz interventor).

Comitè de Direcció Jordi Torrades (gerent), Francisco Collados (director d'Administració General), Manel Armengol (cap del departament Jurídic), Pere X. Sirvent (director de Mercats i projectes estratègics), Ferran Fernández (director d'obres i manteniment), Joan Manuel Llopis (director de serveis tècnics), Genís Arnàs (cap del departament de mercats), Òscar Martín (cap d'Anàlisi i estratègia), Núria Costa (cap del departament de comunicació)

Edita Departament de Comunicació de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona

Coordinació del desenvolupament del pla estratègic Agustí Filomeno, Pablo Filomeno i Vantage Group Secretaria

Fotografies Jordi Casañas

Disseny i maquetació Noel Yebra

Correcció Linguaserve

Impressió Agpograf SL

Un pla de futur amb el suport i el compromís de tothom

L'elaboració del pla estratègic de Mercats de Barcelona respon a la necessitat de renovar un model que, tot i tenir èxit, ha de fer front a noves dinàmiques econòmiques, socials i tecnològiques.

El document que teniu a les mans és fruit d'un gran procés participatiu. Aquesta és, precisament, una de les fortaleses del pla. El treball s'ha fet amb una gran col·laboració i consens per part de tothom que hi ha intervingut, fet que n'ha facilitat l'aprovació. Hi han participat representants de molts àmbits: els comerciants dels mercats, el sector de la logística, el turisme i l'administració, entre d'altres. Un pla que té un horitzó a deu anys vista, període en què els objectius, les mesures i les accions que veureu detallades en les pàgines següents podran desenvolupar-se plenament.

El model Barcelona té en la col·laboració publicoprivada un dels seus fonaments més sòlids. I aquesta base cal preservar-la i posar-la en pràctica. Per això, és important destacar que les iniciatives que hem acordat requereixen el suport i el compromís entre els gestors públics i els agents comercials.

En els propers anys tenim el deure i l'oportunitat d'oferir mercats nous als ciutadans. Mercats que s'adaptin a les noves demandes, que segueixen involucrant-se en la vida social dels barris i de la ciutat, i alhora reforcen el seu vessant com a llocs de trobada i intercanvi. Els mercats volen oferir serveis nous, mantenint els valors de la cultura de compra al mercat: qualitat, diversitat d'oferta i preu, i tracte personal i professional. Aquests són els trets que els han definit des de sempre. Ara no es tracta de canviar-los, sinó de fer-los molt més evidents i atractius com a distintius inequívocs de la marca Mercats de Barcelona.

L'oferta dels mercats s'ha adequat i ampliat amb la introducció de l'autoservei, que ens ajuda a fer-los més competitius i a fer que els barcelonins i barcelonines segueixin tenint-los com a referent per anar-hi a comprar. Alhora, promouen la gastronomia en molts aspectes. Hem redescobert els valors de la nostra cuina gràcies a moltes persones que han sabut mantenir les tradicions i, al mateix temps, innovar. La cuina catalana és avui un referent a tot el món i els mercats han d'aprofitar també aquest gran ressò, per esdevenir espais no només de compra, sinó també de lleure.

Els mercats ja s'estan adaptant als canvis d'hàbits dels clients, ja que els faciliten la compra amb horaris nous, condicions de venda noves i unes instal·lacions millors. N'hem renovat molts, per dins i per fora, i ho seguirem fent, perquè són una part molt important del patrimoni arquitectònic de la ciutat i un element cabdal del model comercial de proximitat de Barcelona.

En el debat que hi ha hagut fins ara, han sorgit moltes idees que revitalitzaran els mercats i els posicionaran com a centres comercials de l'alimentació de qualitat a l'abast de tots els ciutadans, amb una oferta de serveis i d'activitats que seguirem renovant els propers anys. Un comerç de proximitat que contribueix a la reactivació econòmica dels barris i a la creació de llocs de treball.

Xavier Trias
Alcalde de Barcelona

Un objectiu compartit amb coresponsabilitat

El Pla estratègic dels mercats de Barcelona 2015-2025 conté les idees, les reflexions, els acords i les accions que des del consens tenen l'objectiu de convertir els mercats de la ciutat de Barcelona en espais centrals del comerç alimentari i dels barris on estan situats, destacant l'extraordinària capacitat dels mercats per actuar com a motors econòmics i de reactivació dels centres dels barris.

La història dels mercats està relacionada íntimament amb la del creixement i l'evolució de les ciutats. Amb l'experiència que acumulem en el món del comerç, tots els que hem participat en la redacció del pla hem pres decisions molt importants de cara al futur. No ens hem equivocat quan hem començat a planificar i hem decidit que cal actuar amb previsió, i que, amb la informació que tenim, hem de donar resposta al que vindrà en l'evolució del comerç: la influència de les noves tecnologies de la comunicació i la informació o els canvis cada cop més freqüents en els hàbits de compra i d'alimentació.

Ja fa uns anys, comerciants i Ajuntament vam emprendre una de les accions que donen més bons resultats: remodelar els mercats de manera integral. La forma com es produeix el comerç és tan important com l'espai en què s'ha d'exercir aquesta funció. Per això, quan els arquitectes ens mostren els primers esbossos d'un projecte nou, ja contenen una solució adaptada a les demandes dels consumidors. No obstant això, és un públic objectiu que hem de conèixer millor i al qual hem d'oferir nous i més serveis.

Som conscients que, amb el que hem après fent remodelacions els últims deu anys, els nous projectes han d'incorporar altres mecanismes, com ara noves vies de finançament, plans de manteniment i més mesures d'eficiència energètica i a favor de la sostenibilitat econòmica de les instal·lacions que es renoven. Ho veureu reflectit en els objectius, les mesures i les accions exposades en aquest document que teniu a les mans. Perquè sabem que cal filar més prim. Que hem de posicionar els mercats entre els nostres clients com a referents de la qualitat, la diversitat de l'oferta variada i preus, i els bons serveis. I tots som conscients que la proximitat és un valor en alça, encara que no és l'únic.

El producte que es ven al mercats i l'experiència de compra es presenten com dos fils amb què podem teixir una resposta atractiva a les demandes dels compradors. És cert que n'hi ha més. Tampoc gaires. Però sabem que hi són i la clau rau a saber com combinar-los. En els debats que hem tingut al llarg de l'any han sorgit molt bones propostes i, a partir d'ara, toca posar-les en pràctica. Això sí: hem d'anar tots a l'una. Aquest pla té accions concretes que comerciants i administració hem de desenvolupar plegats durant els propers deu anys. Algunes dependran dels acords polítics per dotar-les de pressupost. Altres seran el resultat de l'esforç que tots ens hem proposat de fer, a poc a poc però sense pausa, i sobretot amb coneixement de causa.

Raimond Blasi

President de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona
Regidor de Comerç, Consum i Mercats

Índex

01 - Introducció	p.13
02 - Estructura, metodologia i calendari d'elaboració	p.17
03 - Marc i context general	p.23
04 - Diagnosi	p.31
05 - Proposta estratègica: objectius, mesures i accions	p.83
06 - Implantació operativa i pla de seguiment	p.111
07 - Llistat de participants	p.129
08 - Taula resum d'objectius, mesures, accions i indicadors	p.137
09 - Referències bibliogràfiques	p.147



Introducció

Els mercats són una part molt important del comerç de la ciutat des de fa molts segles. Representen no només el lloc on la gent compra productes alimentaris i no alimentaris, sinó també el lloc on es pot trobar el cor de la ciutat.

Quan les cadenes de distribució alimentària encara no havien evolucionat, els petits comerciants eren a la ciutat l'única font per a la compra dels productes. Així, mentre els artesans es van reunir en àrees específiques de les ciutats, els comerciants, ramaders i agricultors es van reunir en un lloc específic, els "mercats".

Aquest fenomen es troba a tot Europa, i en especial a Catalunya i a Barcelona.

/// El model "Mercats de Barcelona"

En aquest context històric, Barcelona ha apostat per desenvolupar els mercats dins d'un model mediterrani que uneix persones i comerç, i que promou, així, no només la transacció comercial, sinó també les relacions humanes. És en aquest context que els mercats tenen un paper especial en la construcció de la ciutat i de la seva organització social, econòmica i urbana. Els mercats exerceixen un paper molt rellevant en la definició del model comercial de cada ciutat. Barcelona ha basat el seu model comercial en el comerç de proximitat, en el qual els mercats s'integren amb una clara vocació de servei als ciutadans, especialment en el seu entorn immediat, ja que exerceixen una clara funció vertebradora del territori.

Comprar al mercat reflecteix un estil de vida que està totalment compromès i connectat amb el model mediterrani; la majoria de les famílies tenen un mercat a menys de 10 minuts de casa. És un estil que va adquirint més adeptes cada dia, que segueixen els conceptes d'aliments saludables, la producció local i un ambient amigable.

Al llarg de la seva evolució, les demandes dels ciutadans es van incorporant als serveis dels mercats, que ajuden a millorar el que ofereixen, i contribueixen a fer que siguin més competitius. Així, les darreres dècades, els mercats han millorat les seves infraestructures, han modernitzat les parades i els serveis logístics i de gestió de residus associats i han promogut nous serveis, com el lliurament a domicili, l'estacionament, el pagament amb targeta, etcètera.

Valors promoguts des dels mercats:

- **Els productes**
 - Fresc
 - Qualitat i varietat
 - Salut
- **Les persones**
 - Professionalització
 - Tracte personalitzat
 - Espai de trobada
- **Els espais**
 - Proper i sostenible
 - Remodelació d'edificis
- **El territori**
 - Integració i cohesió social
 - Motor econòmic
 - Xarxa social i comercial
- **Model Barcelona**
 - 40 localitzacions
 - Referència internacional
 - Model de gestió publicoprivada

/// Els nous reptes: objectius del pla

El comerç de proximitat, i en concret els mercats municipals, viu actualment una pressió important des de diferents vessants: econòmic, normatiu, social i de la competència, aguditzada per la situació de recessió econòmica.

Així, els mercats, després d'un enfocament adreçat a la modernització de les seves instal·lacions, serveis i oferta als ciutadans, es plantegen quin ha de ser el camí que cal seguir els propers anys.

Aquest nou entorn els demana una reformulació de les seves maneres de funcionar, d'enfocar-se als ciutadans, de barrejar-se amb l'entorn social de la ciutat i d'organitzar-se professionalment, que són la base de la formulació d'aquest pla estratègic.

Així, doncs, el present pla té com a objectius:

- Establir una **visió dels mercats**, consensuada amb els diferents agents que s'hi relacionen, amb l'horitzó del 2025.
- Identificar els **objectius que cal assolir** amb la finalitat d'encaminar els mercats cap a la visió establerta.
- Definir les **estratègies necessàries per acon-**



seguir cadascun dels objectius identificats, mesurant la participació dels diferents agents, les inversions necessàries, els indicadors d'èxit i els responsables de les accions que acompanyen cada estratègia.



02

*Estructura,
metodologia
i calendari
d'elaboració*

/// Estructura del pla estratègic

El pla estratègic s'ha desenvolupat en dues fases diferenciades, cadascuna amb les seves pròpies subfases:

1. Fase de diagnosi:

- a. Diagnosi de factors externs: utilitzant la metodologia PESTLE, s'ha fet una anàlisi dels condicionants externs que tenen impacte en els mercats de manera directa o indirecta i s'han identificat oportunitats i amenaces que cal considerar per al desenvolupament del pla.
- b. Diagnosi de factors interns: a partir de l'adaptació de l'anàlisi de la cadena de valor de Porter, s'han revisat condicionants interns en relació amb els recursos, l'avantatge competitiu, els processos, els valors i la cultura dels mercats de Barcelona. L'anàlisi ha posat de manifest les fortaleses i les debilitats de cadascun d'aquests vectors.
- c. Síntesi DAFO: els resultats dels processos de diagnosi anteriors s'han sintetitzat en una anàlisi DAFO que posa de manifest les principals oportunitats, amenaces, fortaleses i debilitats.

Pas 1a Factors PESTLE

Pas 1b Factors interns Porter

Pas 1c Síntesi DAFO

2. Fase de proposta estratègica:

- a. Escenari estratègic: a partir d'una reflexió sobre els resultats del DAFO, s'han definit els criteris estratègics bàsics del pla, explicats en la missió, la visió i les línies estratègiques dels mercats de Barcelona per al període 2015-2025. Són els conceptes clau sobre els quals es desenvolupa el pla estratègic, més enllà de la seva implantació anual, sovint més de caràcter tàctic.
- b. Desenvolupament: les línies estratègiques es desenvolupen en aquest apartat, en el qual es detallen els objectius que es volen assolir per a cadascuna d'aquestes línies. Aquest desenvolupament continua proposant per als objectius identificats les mesures necessàries per aconseguir-los i, finalment, les accions associades a cada mesura.
- c. Identificació d'indicadors: es proposa per als objectius i les accions identificades els indicadors de seguiment que en mesuren la progressió.

Pas 2a Escenari estratègic

Pas 2b Desenvolupament estratègic

Pas 2c Indicadors

/// Metodologia de desenvolupament

La metodologia utilitzada per al disseny del pla estratègic segueix un model fractal de desenvolupament.

Així, cada línia estratègica es concreta en uns objectius que cal assolir durant el període considerat.

Ahora, per a cada objectiu, es defineixen les mesures necessàries per assolir-lo, concretant cada cop més el nivell de detall del pla.

Finalment, per a cada mesura s'expliciten les accions necessàries per portar-la a terme, tenint en compte que el nivell de concreció en aquest grau de detall ha de ser elevat.

Posteriorment, cada acció també es podrà desglossar en activitats i seguir avançant en el nivell de detall. No obstant això, aquest desenvolupament ulterior és el que cal portar a terme de manera anual a partir dels recursos disponibles i les prioritats marcades en l'àmbit municipal.

/// El procés participatiu

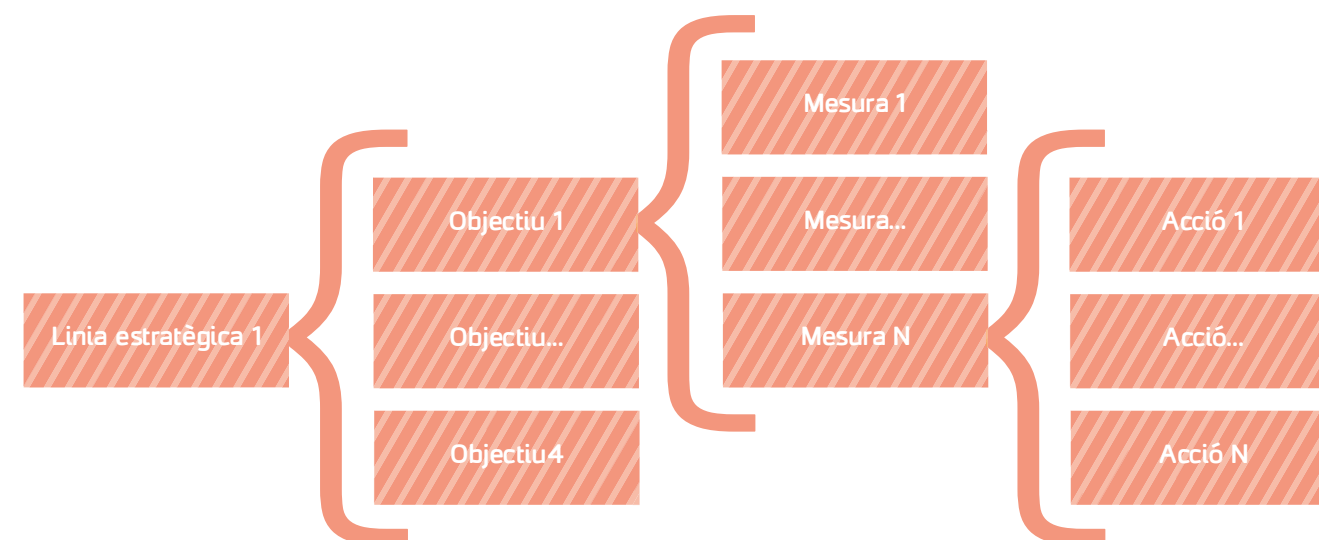
L'impacte dels mercats a l'entorn socioeconòmic de Barcelona és molt rellevant. Per això, diverses àrees de la generació del PIB de la ciutat estan relacionades directament o indirecta amb els mercats, des del co-

merç fins al turisme, passant per la logística, el sector immobiliari... Al mateix temps, la majoria dels indicadors de qualitat de vida també hi estan relacionats, com el desenvolupament social i la integració, la sostenibilitat, la disponibilitat de productes de proximitat, la mobilitat o l'ocupació.

Precisament, l'amplitud de l'impacte dels mercats en el seu entorn fa que hi hagi un gran nombre d'agents amb un interès directe o indirecte en el desenvolupament dels mercats.

Així, el desenvolupament del pla estratègic necessita tenir en compte totes aquestes organitzacions i involucrar-les en la decisió del futur de la xarxa de mercats de Barcelona.

Exemple del model fractal de desenvolupament d'una de les línies del pla



L'oportunitat de fer participar moltes tipologies d'agent en la redacció d'aquest pla estratègic ha comportat la necessitat d'idear un procés participatiu capaç d'involucrar, a diferents nivells, un gran nombre d'agents i, consegüentment, d'interessos.

Per fer-ho, s'han definit quatre tipologies de grup de treball, en funció de la seva rellevància i operativitat en el desenvolupament del pla, i que es relacionen a continuació:

1. Cercle intern: membres de l'IMMB, tant en l'àmbit reduït com en el plenari segons el grau de participació necessari.

2. Cercle executiu: representants del comitè de direcció de l'IMMB i dels agents més rellevants relacionats amb els mercats de Barcelona.

3. Cercle consultiu: estructurat en tres grups de treball, un per a cada línia estratègica i format per un grup de 8-10 persones cadascun.

- WP1 - Ànima: renovació dels barris mitjançant la política pública dels mercats.
- WP2 - Motor: ocupació, emprenedoria i desenvolupament econòmic.
- WP3 - Sostenibilitat: sostenibilitat, medi ambient i proximitat.

4. Cercle plenari: grup de treball obert a totes les persones interessades a participar en la gestació del pla i format per més de 200 persones.

La coordinació i la moderació dels grups han disposat d'una secretaria tècnica externa, liderada en tot moment per l'equip directiu de l'IMMB, que ha estat present a tots els àmbits de cercle participatiu.

/// **Calendari d'elaboració del pla estratègic**

El pla estratègic va començar a mitjan 2013, i el novembre del 2013 es va completar la fase de diagnòstic després de fer diferents entrevistes bilaterals amb agents del sector.

Durant el 2014, s'ha portat a terme la fase de proposta estratègica, en la qual s'han fet diferents reunions de treball als diversos àmbits esmentats i segons el calendari següent:

Gener

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Febrer

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28		

Març

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Abril

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
	1	2	3	4	5	6
7	8	9	10	11	12	13
14	15	16	17	18	19	20
21	22	23	24	25	26	27
28	29	30				

Maig

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
		1	2	3	4	
5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18
19	20	21	22	23	24	25
26	27	28	29	30	31	

Juny

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
						1
2	3	4	5	6	7	8
9	10	11	12	13	14	15
16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29
30						

Juliol

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Agost

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30
31						

Setembre

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30					

Octubre

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
		1	2	3	4	5
6	7	8	9	10	11	12
13	14	15	16	17	18	19
20	21	22	23	24	25	26
27	28	29	30	31		

Novembre

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
					1	2
3	4	5	6	7	8	9
10	11	12	13	14	15	16
17	18	19	20	21	22	23
24	25	26	27	28	29	30

Desembre

DI	Dt	Dc	Dj	Dv	Ds	Dg
1	2	3	4	5	6	7
8	9	10	11	12	13	14
15	16	17	18	19	20	21
22	23	24	25	26	27	28
29	30	31				

- Preparació reunions
- Cercle intern
- Cercle consultiu
- Cercle executiu
- Cercle plenari
- Actualitzacions document



03

*Marc i context
general del pla*

/// Els mercats dins de la planificació urbana de Barcelona

Barcelona, amb 1.611.822 habitants (dades del padró 2013), 101,4 km², una densitat de població de 15.903,5 hab./km² i amb una àrea metropolitana de 3,2 milions de persones, és la ciutat més poblada de Catalunya i l'onzena d'Europa.

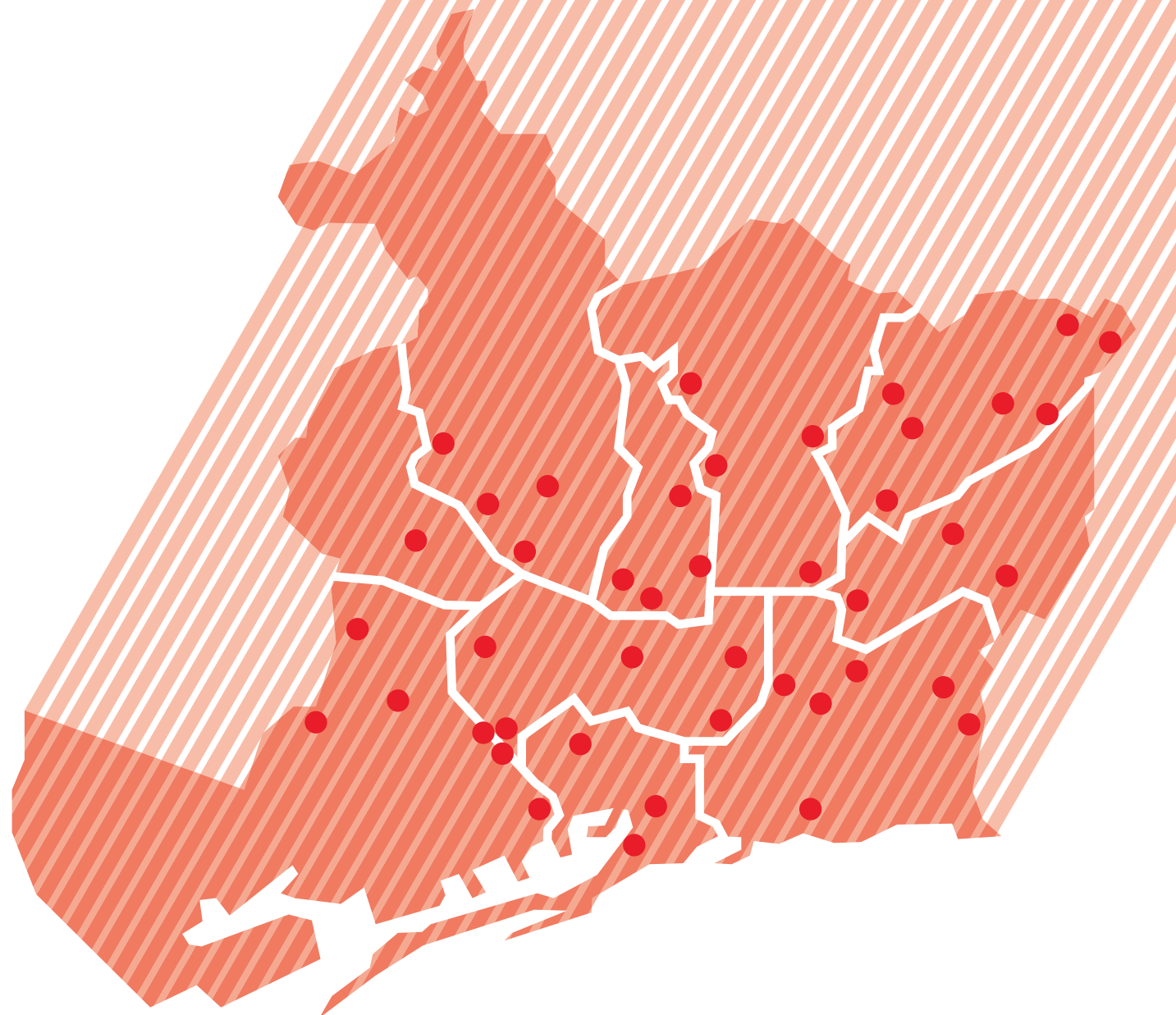
Històricament, l'economia de la ciutat s'ha basat en el comerç gràcies, entre altres, a la seva posició geogràfica privilegiada. Precisament, el model urbà de Barcelona ha estat compromès amb el comerç de proximitat als barris, fet que ha estat cabdal en la seva planificació urbana. Així, la ciutat ha preservat una àmplia penetració del comerç de barri i una xarxa de mercats ben desenvolupada.

La història moderna dels mercats de Barcelona comença al segle XIX, coincidint amb la renaixença econòmica i social que va viure el país. D'aquella època prové l'aplicació del ferro en la construcció dels mercats, que va marcar una fita en el seu desenvolupament.

La planificació urbana de la Barcelona actual va néixer del projecte d'Eixample ideat per l'enginyer Ildefons Cerdà, que ja va tenir en compte l'existència de quatre grans mercats que proveïssin d'aliments i altres productes els ciutadans de Barcelona: el Born (mercat majorista), Santa Caterina, Sant Antoni i la Boqueria. Durant la construcció de l'eixample barceloní, van anar naixent altres mercats, com el de la Concepció, que no havien estat inclosos en el projecte inicial del pla Cerdà, però que donaven resposta a l'expansió demogràfica i territorial de la ciutat. A aquests equipaments es van anar sumant altres mercats, com el de la Llibertat, el Clot o el de Sant Martí que, tot i que formaven part en aquell moment de municipis independents, posteriorment van acabar formant part de la xarxa de mercats de Barcelona.

El creixement de la ciutat, especialment durant la segona meitat del segle XX amb una forta arribada d'immigració, va comportar el creixement dels barris i la necessitat de creació de nous mercats, com els de Sagrada Família, el Carmel, Horta, el Guinardó, la Sagrera o l'Estrella.

Barcelona es divideix en 10 districtes i 73 barris. Aquesta distribució territorial de la ciutat es correspon en gran mesura amb la distribució de la xarxa de mercats, tal com es pot veure a la imatge central en aquesta pàgina.



Mapa dels mercats municipals alimentaris i no alimentaris de Barcelona

La ciutat de Barcelona segueix avançant cap a un model de planificació urbanística orientat a millorar la qualitat de vida dels ciutadans i receptiu envers l'evolució tecnològica com a motor de més i millors serveis a partir de les oportunitats i les possibilitats que ofereixen les noves tecnologies.

En aquest context, l'evolució dels mercats cal que tingui un paper rellevant en els projectes estratègics de ciutat, en especial en el posicionament de Barcelona com a *smart city* global i en la creació de les superilles.

/// Urbanisme comercial, PECAB i el comerç a Barcelona

El comerç de proximitat compleix una funció social de reactivació dels centres dels barris i de les ciutats, i així n'evita la desertització. La revitalització comercial dels nuclis urbans és una tendència que s'ha donat tant a Barcelona com en altres ciutats a tot el món, cosa que ha promogut la clusterització de comerços en eixos comercials, també anomenats centres comercials urbans o a cel obert.

Aquesta estratègia d'urbanisme comercial també s'ha donat a Barcelona, on hi ha 19 eixos comercials molt interrelacionats amb els mercats municipals al seu entorn. Així, de manera global, el desenvolupament del comerç a Barcelona es recull en el Pla d'impuls i suport al comerç de Barcelona, els plans de comerç de districte i les polítiques de districte (entre les quals són d'especial rellevància per als mercats aquelles que els afecten de manera directa i també al seu entorn). Precisament, durant el 2014 s'han redactat els plans de comerç de districte, en què es fa referència als mercats municipals, a les seves associacions i a aquest mateix Pla estratègic de mercats municipals 2015-2025.

Precisament, el comerç alimentari a Barcelona constitueix una xarxa territorialment molt descentralitzada, ja que s'acosta als llocs on resideix la població. Així, l'ordenació comercial alimentària a Barcelona es regula mitjançant el Pla especial de l'equipament comercial alimentari (PECAB). El 1999 es va revisar el PECAB, que era vigent des de l'any 1986, amb l'objectiu d'adaptar-se als canvis en els comportaments del consum, als nous fenòmens comercials, i a la superació de les distorsions existents en l'aparell de l'equipament comercial. El PECAB ha permès dissenyar unes polaritats comercials que, en

termes generals, han tingut un èxit important en la configuració dels mercats municipals com a animadors de nuclis comercials quotidians al territori. Cal indicar que el pla té un plantejament urbanístic d'intervenció i programació de les actuacions públiques, entre les quals destaquen la construcció de nous mercats, o bé la reforma d'algun dels existents.

Posteriorment, arran de l'aprovació a finals de l'any 2006, de la Directiva 2006/123/CE, de 12 de desembre, relativa als serveis en el mercat interior (directiva Bolkestein), i de la seva posterior transposició a Catalunya mitjançant el Decret llei 1/2009, de 22 de desembre, d'ordenació dels equipaments comercials, aprovat pel Govern de la Generalitat de Catalunya. Aquest decret llei permet establir el marc general que ha de tenir la planificació urbanística de les activitats i els usos comercials, i reconeix de manera molt més precisa la plena autonomia de la ciutat de Barcelona. Precisament, el febrer del 2011 es va aprovar una revisió del PECAB per adaptar-se a aquesta nova realitat normativa europea i catalana. No obstant això, l'anul·lació el 2013 per part del Tribunal Superior de Justícia de Catalunya d'articles clau del PECAB ha implicat la necessitat d'una revisió ulterior, que està encara en procés.

Finalment, cal indicar que l'Ajuntament, com a ens competent en la informació, atenció i gestió de les queixes i reclamacions en matèria de consum, que es deriven del Codi de consum de Catalunya, considera molt significativa la millora en la qualitat del comerç que aporta l'atenció als consumidors. En aquest sentit, són clau les actuacions de l'Oficina d'Atenció al Consumidor (OMIC) i els serveis de consum de la Direcció de Comerç, tant amb relació als mateixos elements derivats de l'atenció al consumidor, com en altres aspectes, com ara el seguiment i la identificació de noves tendències d'hàbits i consum col·laboratiu, o economia col·laborativa, que també des del Pla d'impuls i suport al comerç de Barcelona es preveu com una tendència de futur que cal que les administracions tinguin en compte.

/// Ciutat smart city

Segons indica el Pla director de les TIC: desplegament d'infraestructures *smart* a l'espai públic (9 de maig de 2014), la ciutat disposa de més de 20 programes per gestionar les necessitats de les persones i de

la mateixa ciutat de manera eficient i intel·ligent. El desenvolupament d'aquests programes té en compte l'espai públic com a pilar de l'activitat *smart city*, per això té en consideració la introducció de funcions i projectes en els processos de reestructuració urbana essencials per a un posterior desenvolupament de serveis nous i millors.

Així, s'obre la via al desenvolupament de la captació de noves dades indicadores del funcionament de la ciutat via l'ús de sensors. Es tracta de dades que es podran processar i combinar de manera global per convertir-se en informació que permetrà governar millor els serveis urbans. Així, s'incrementarà la seva eficiència i reflectirà positivament en la qualitat de vida dels nostres ciutadans. D'altra banda, la mesura aborda la problemàtica del subministrament elèctric a l'espai públic, amb una visió integral a tot l'Ajuntament, a la recerca d'un model sense cap precedent conegut a hores d'ara que contribuirà a l'estalvi energètic i a introduir nous models de gestió i de sostenibilitat.

Els mercats, com a peça clau del tauler de joc que és l'espai públic, hi estan alineats, i hauran de considerar en aquest pla estratègic vectors de desenvolupament alineats amb el concepte *smart*, a partir del qual Barcelona té l'oportunitat de situar-se com a *smart city* líder mundial a posar les TIC al servei de les persones.

/// Projecte "Superilles"

D'altra banda, l'Ajuntament de Barcelona vol impulsar en els propers quatre anys el programa pilot de noves superilles a diferents barris de Barcelona, amb vocació d'anar-se estenent per tota la ciutat. Les cinc zones pilot se situen al Poblenou, la plaça de les Glòries, l'Antiga i la Nova Esquerra de l'Eixample, Hostafrancs i la Maternitat i Sant Ramon.

Les superilles busquen l'equilibri entre els espais construïts i els espais lliures i de relació per a una àrea determinada. El seu objectiu és establir una proporció adequada entre els espais relacionats amb l'activitat i l'organització del sistema urbà (l'espai construït) i aquells espais descompressors de la tensió urbana orientats a satisfer les necessitats d'esbarjo, estada a l'aire lliure i de relació (espai d'estada), entre els quals els mercats tenen un rol cabdal i que cal treballar des de l'inici de la planificació de les superilles.





Precisament, la voluntat del projecte de les superilles de crear teixits compactes per apropar distàncies entre usos, espais públics, equipaments i altres activitats, buscant que els desplaçaments es realitzin majoritàriament a peu són elements plenament alineats amb la filosofia dels mercats i en l'efecte d'aquests en el seu entorn.

Com a espais de trobada, els mercats potencien les relacions de veïnatge entre residents, visitants, comerços i restaurants, per la qual cosa contribueixen de manera eficient als mateixos objectius de les superilles.

Evidentment, el concepte de superilla porta associat un desenvolupament eficient de la mobilitat sostenible i de la dotació de serveis, tant en l'àmbit del transport públic com el de les infraestructures necessàries, i els mercats són una part indissoluble d'aquests conceptes.

/// Evolució dels mercats a Barcelona en el període 1992-2014

En els anys setanta i vuitanta els mercats van anar perdent pes a causa dels canvis en els hàbits de compra dels ciutadans i a la progressiva entrada de nous canals de venda d'alimentació, com els supermercats i hipermercats.

Davant d'aquesta situació, als anys noranta, coincidint amb l'impuls que les Olimpíades del 1992 van donar a la ciutat, l'Ajuntament va decidir recuperar els mercats, convertint-los en moderns equipaments comercials, i va crear l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona (IMMB) amb l'objectiu de focalitzar tres camps:

- Millora d'infraestructures i serveis.
- Actualització de l'oferta comercial.
- Incorporació de polítiques de promoció comercial.

Des de la seva creació, l'IMMB ha remodelat o ha iniciat el procés de remodelació de 23 mercats dels 40 existents a Barcelona —les més recents han estat les dels Encants, Provençals, Guineueta (2013) i Sants (2014)—, ha creat un mercat nou (Fort Pienc) i s'han tancat dos mercats (Carme i Vallvidrera), en el marc de la racionalització necessària dels recursos i de l'oferta comercial.

Aquestes actuacions han tingut un efecte positiu en la ciutat, ja que s'ha incrementat el nombre de ciutadans que compren als mercats municipals. Així,

entre el 2001 i el 2006, el percentatge de barcelonins que compren habitualment als mercats ha passat del 61,5% al 69,2%, amb un grau de satisfacció amb els mercats del 81,2%, així que el servei dels mercats és un dels tres més valorats de la ciutat.

L'estudi sobre l'impacte econòmic dels mercats elaborat el 2011 per l'IMMB indica que la quota de mercat en la cistella de compra de la xarxa de mercats és del 35% amb una facturació aproximada de 1.000 milions d'euros i més de 8.000 llocs de feina.



04

Diagnosi

/// Fases de la diagnosi estratègica

La diagnosi estratègica dels mercats de Barcelona es fa en tres fases complementàries, que es presenten a continuació:

- Factors externs
- Factors interns
- Síntesi dafo

Factors externs

/// L'anàlisi PESTLE

Els mercats són un ens immers en un entorn en evolució constant i que s'ha vist sacsejat de manera molt significativa per una recessió econòmica prolongada que ha modificat els hàbits de compra dels ciutadans i les estratègies de la competència.

No obstant això, molts altres factors externs afecten de manera més o menys intensa la possible evolució dels mercats en el comerç de la ciutat de Barcelona.

L'anàlisi, segons s'ha indicat en l'apartat anterior, es farà seguint la metodologia PESTLE, principalment com a eina de revisió de la complexitat i l'heterogeneïtat de tots els aspectes que afecten els mercats:

- Factors polítics
- Factors econòmics
- Factors socials
- Factors tecnològics
- Factors legals
- Factors mediambientals

Cadascun dels factors externs s'examinarà a partir dels vectors propis que es considerin més determinants per a l'evolució dels mercats:

Factors polítics:

- Tempos de la ciutat
- Model de comerç de Barcelona

Factors econòmics

- Impacte econòmic del comerç de Barcelona
- Cadena de subministrament: Mercabarna
- Impacte de la recessió econòmica en el comerç alimentari



Factors socials

- Experiència de compra: decisió sobre l'establiment on anar a comprar
- Hàbits de compra a Barcelona
- Àrees comercials de Barcelona
- Estils de vida i tendències de compra
- Tendències demogràfiques
- Turisme i compres
- *Show cooking*: mercats orientats a la consumició

Factors tecnològics

- *Smart commerce* i comerç electrònic
- *Smart commerce* i entorn digital
- Tecnologia aplicada als aliments en la fase final de la cadena
- Tecnologies de la cadena de subministrament

Factors normatius

- Efectes de la directiva de serveis Bolkestein
- Horaris comercials
- Productes de proximitat

Factors mediambientals

- Gestió de residus
- Eficiència energètica



/// Factors polítics

Tempos de la ciutat

La ciutat de Barcelona té una cadència pròpia que, des del punt de vista polític, afecta l'esdeveniment i la capacitat de desenvolupament dels mercats.

D'altra banda, hi ha un calendari polític marcat per les mateixes eleccions municipals, que en el període considerat en aquest pla estratègic se situen en els anys 2015, 2019 i 2023. Tots els governs a Barcelona incorporen al seu programa la importància del comerç de proximitat, i és habitual que els líders polítics apareguin en els mitjans als mercats de Barcelona com a exemplificació del seu suport al sector.

Model de comerç de Barcelona

El comerç és un dels principals motors econòmics de la ciutat de Barcelona, tant en el seu impacte al PIB de la ciutat com en la generació de llocs de feina.

Els mercats es troben en ple centre del model comercial de la ciutat de Barcelona, fet que marca en gran mesura les prioritats i les polítiques dels mercats, que no poden ser aliens a les directrius i l'estratègia del comerç a Barcelona que, com a font vertebral de la seva imatge de marca, necessita coherència i homogeneïtat entre els diferents agents de què es compon.

El model comercial de Barcelona, tanmateix, es veu influenciat per una gran varietat heterogènia d'activitats i de posicionaments estratègics.

Així, el Pla estratègic de Mercats de Barcelona ha de tenir molt presents els objectius estratègics i les polítiques d'actuació determinades en el Pla d'impuls i suport al comerç de Barcelona:

- Oferta competitiva i diversificada que sigui motor econòmic de la ciutat.
- Comerç innovador, modern i sostenible
- Comerç vertebrador de la ciutat i el territori
- Comerç cohesionador i integrador de la societat



/// **Factors econòmics**

Impacte econòmic del comerç de Barcelona

L'impacte del comerç com a activitat econòmica a Barcelona és molt rellevant, i els mercats tenen un paper molt important en el sector.

Així, les principals dades del comerç⁽¹⁾ i els mercats són:

Segons les dades anteriors, el pes dels mercats de Barcelona està entre el 8 i el 10% del comerç de la ciutat, amb una superfície comercial molt inferior (2,85%). Aquestes dades impliquen que tota decisió sobre l'evolució del comerç a Barcelona té un impacte directe en els mercats i viceversa.

Així, les principals dades del comerç⁽¹⁾ i els mercats són:

	Comerç Barcelona	Mercats	% mercats/comerç
Centres de cotització	16.429 ⁽²⁾	2.656 ⁽⁵⁾	16,2%
Establiments	35.000 ⁽²⁾	3.128 ⁽⁵⁾	8,94%
Treballadors (aprox.)	75.000 ^{(1) (3)}	7.500 ⁽⁴⁾	10,0%
Facturació (milers d'€)	9.750.000 ⁽¹⁾	990.347 ⁽⁴⁾	10,2%
Sup. comercial (m²)	3.833.529 ⁽⁶⁾	109.500 ⁽⁵⁾	2,85%
Sup. comercial (m²) alimentació	792.699 ⁽⁶⁾	105.383 ⁽⁵⁾	13,3%

(1) Font: DIRCE. Comerç al detall excepte hostaleria i vehicles a motor i motocicletes.
 (2) Font: Pla d'impuls i suport al comerç de Barcelona (dades del 2010).
 (3) Font: Idescat (Persones ocupades en el sector serveis, 2010) i elaboració pròpia.
 (4) Font: IMMB, estudi impacte econòmic mercats municipals.
 (5) Font: IMMB. Anàlisi estadística de mercats municipals 2012.
 (6) Font: Amicca. Informe Comerç Barcelona 2013.





Cadena de subministrament: Mercabarna

L'existència del mercat majorista de Mercabarna és un dels elements clau per a la competitivitat dels mercats municipals de Barcelona.

El conjunt de mercats (no només els de Barcelona capital) compren per valor d'entre 600 i 700 milions d'euros⁽¹⁾, xifra que suposa aproximadament un 15% de la facturació de Mercabarna. No obstant això, les exportacions i les activitats complementàries estan creixent i prenent el protagonisme als mercats.

Cal destacar que, de la mateixa manera que creix el negoci de les activitats complementàries a Mercabarna, els mercats no en són un dels clients principals.

De fet, la competitivitat dels mercats municipals és clau per al creixement de les empreses de Mercabarna en el comerç intern, ja que el principal competidor del mercat majorista són algunes de les principals cadenes de distribució que compren directament al productor i no als majoristes.

Des de Mercabarna es té una visió dels mercats com a ens encara massa estàtic en les fórmules de consum més tradicionals, i que no s'adapta a les noves necessitats dels consumidors en la mesura necessària.

La grandària es veu des de Mercabarna com un factor competitiu rellevant en el mercat, ja sigui des del punt de vista de la capacitat de compra com de la capacitat de fer accions conjuntes de foment del consum, entre altres.

Actualment, Mercabarna està immersa en diferents projectes per millorar la competitivitat, des de l'abaratiment de l'energia fins a la renovació dels sectors de la fruita i el peix, que tenen una previsió d'inversió de 9,6 milions i 17 milions d'euros, respectivament.

Impacte de la recessió econòmica en el comerç alimentari

Els darrers anys han significat una caiguda del consum molt important en el sector del comerç. En aquest context, el sector del comerç alimentari ha estat un dels menys afectats. No obstant això, i tal com es pot veure en la taula adjunta, la caiguda de vendes en despesa a la llar a Catalunya en el període 2008-2012 ha estat globalment de l'11,35% en els productes d'alimentació. Els productes frescos estan molt en la mateixa línia, i arriben fins i tot gairebé al 14% de caiguda en el cas de la fruita. Cal destacar que la variació 2011-2012 ha estat positiva en el cas de les carns, però ha representat la caiguda més forta en el sector de la fruita en tota la sèrie.

Despesa a la llar en euros a Catalunya ⁽¹⁾	2008	2009	2010	2011	2012	Variació 08-12	Variació 11-12
Grup 011. Productes d'alimentació	4541,61	4214,75	4213,09	4104,81	4026,35	-11,35%	-1,91%
0112 - Carn	1190,04	1111,72	1084,49	1046,49	1072,01	-9,92%	2,44%
0113 - Peix	578,73	530,76	543,05	524,33	502,12	-13,24%	-4,24%
0116 - Fruita	461,91	414,45	445,97	427,45	398,96	-13,63%	-6,67%
0117 - Verdures	470,22	441,28	475,81	448,59	434,29	-7,64%	-3,19%
Grup 012. Begudes no alcohòliques	346,28	327,28	343,84	340,94	338,34	-2,29%	-0,76%

(1) Font: INE – Enquestes de pressupostos alimentaris 2008-2012. Imports en euros. Despesa a la llar.

Factors socials

Experiència de compra: decisió sobre l'establiment on anar a comprar

Diversos estudis demostren que els consumidors han evolucionat en els darrers anys cap a un comportament més racional en la seva decisió de compra. No obstant això, la proximitat segueix sent un dels tres principals factors de decisió de l'establiment de compra, només superat per la qualitat dels productes i el preu.

D'altra banda, el concepte d'experiència de compra cada cop és més rellevant per als consumidors, i, de fet, fins i tot en una economia en recessió, l'experiència de compra és una prioritat per als consumidors: el 60% diuen que sovint o sempre estan disposats a fer un esforç més gran per a una experiència de compra millor.

La compra es concentra sobretot en divendres tarda i dissabte, fet que coincideix també amb el moment de consum de lleure i oci de les famílies.

Així, els dos conceptes es barregen i fan que el procés de decisió d'on anar a comprar passi per dos estadis consecutius:

- Decisió d'on anar a comprar: barri, centre comercial, hipermercat...
- Decisió de la botiga on comprar l'alimentació: supermercat, mercat, hipermercat...

En aquest escenari, la primera lluita a guanyar en la ment dels consumidors és la decisió de quedar-se al barri i gaudir de l'oferta de compra, oci i lleure que ofereix el comerç de proximitat. Això requereix coordinació i complicitat per part dels diferents agents implicats en l'atractivitat del barri: eix comercial, mercat, associacions, espais de lleure...

Dues terceres parts de les famílies visiten centres comercials i eixos comercials (centrals i de districte) per fer les seves compres.

(1) Font: MAGRAMA. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, 2011.
 (2) Font: CustomerExperienceImpact Report 2010. Diferents articles a Shopperculture 2009-2012. Describing and Measuring Emotional Response to Shopping Experience (Karen A. Machleit, Sevgin A. Eroglu). Elaboració pròpia de Vantage Consulting Group.
 (3) Font: Harris Interactive, Customer Experience Impact Report, 2011.
 (4) Font: Ajuntament de Barcelona. Estudi dels hàbits de compra i fluxos d'atractivitat, 2012.

Una de cada tres famílies es desplaça per a activitats de compra fora de Barcelona, però, en un 66% dels casos de desplaçament, es fan menys d'un cop al mes.

Un cop aconseguida la primera fita, la segona és la que tradicionalment té més a veure amb el concepte de competència i depèn de la proposta de valor que, individualment, ofereixi cada establiment comercial.

Destinacions	Total
C. comercials	63,7
Eixos comercials	64,5
Eixos de districte	65,2
Fora de Barcelona	32,3
Hipercentre	76,1
No ha anat a cap	6,8

Font: Ajuntament de Barcelona. Estudi dels hàbits de compra i fluxos d'atractivitat, 2012.

Hàbits de compra a Barcelona

Els mercats són el principal establiment de compra de carn i peix (45,2%) i el segon en el cas de la fruita i la verdura (27,9%). La xarcuteria i la pesca salada també tenen una alta quota de mercat en els mercats. Els supermercats i les botigues especialitzades són les principals alternatives escollides; la quota de mercat de les parades dels mercats és molt petita en tot allò que no és producte fresc.

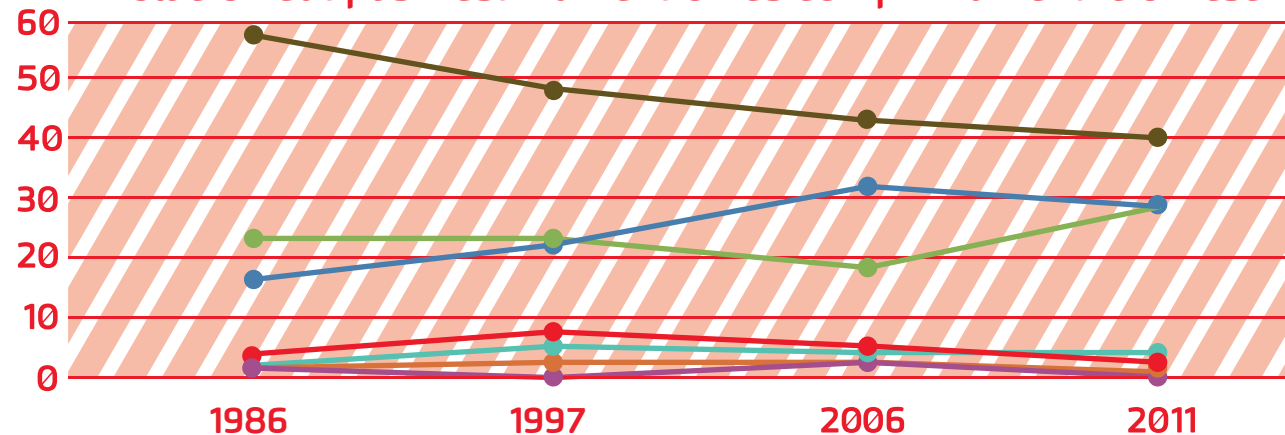
La fidelitat dels consumidors amb relació a l'establiment de compra és alta com demostren diferents estudis, encara que el producte fresc és un format que es tendeix més a comprar entre diversos establiments.

El supermercat és el líder en la compra quotidiana no alimentària, i la botiga especialitzada ho és en la compra no quotidiana. Cal destacar els grans magatzems, centres comercials i grans equipaments especialitzats com a principal alternativa al comerç de proximitat.

Entre els motius per a l'elecció del comerç especialitzat com a establiment de compra, destaquen la proximitat (més del 90% esmenta el barri de residència) i l'afinitat personal com a característiques principals, mentre que el preu i les ofertes ho solen ser en la resta d'establiments. Cal destacar que la varietat d'oferta és el motiu principal d'elecció d'establiment en el cas dels mercats.

Així mateix, el pes del mercat municipal com a establiment per a la compra del producte fresc ha tingut una tendència a la baixa sostinguda al llarg del temps que s'ha estabilitzat els darrers anys, tal com es pot observar en el gràfic adjunt.

Evolució del tipus d'establiment on es compra alimentació fresca



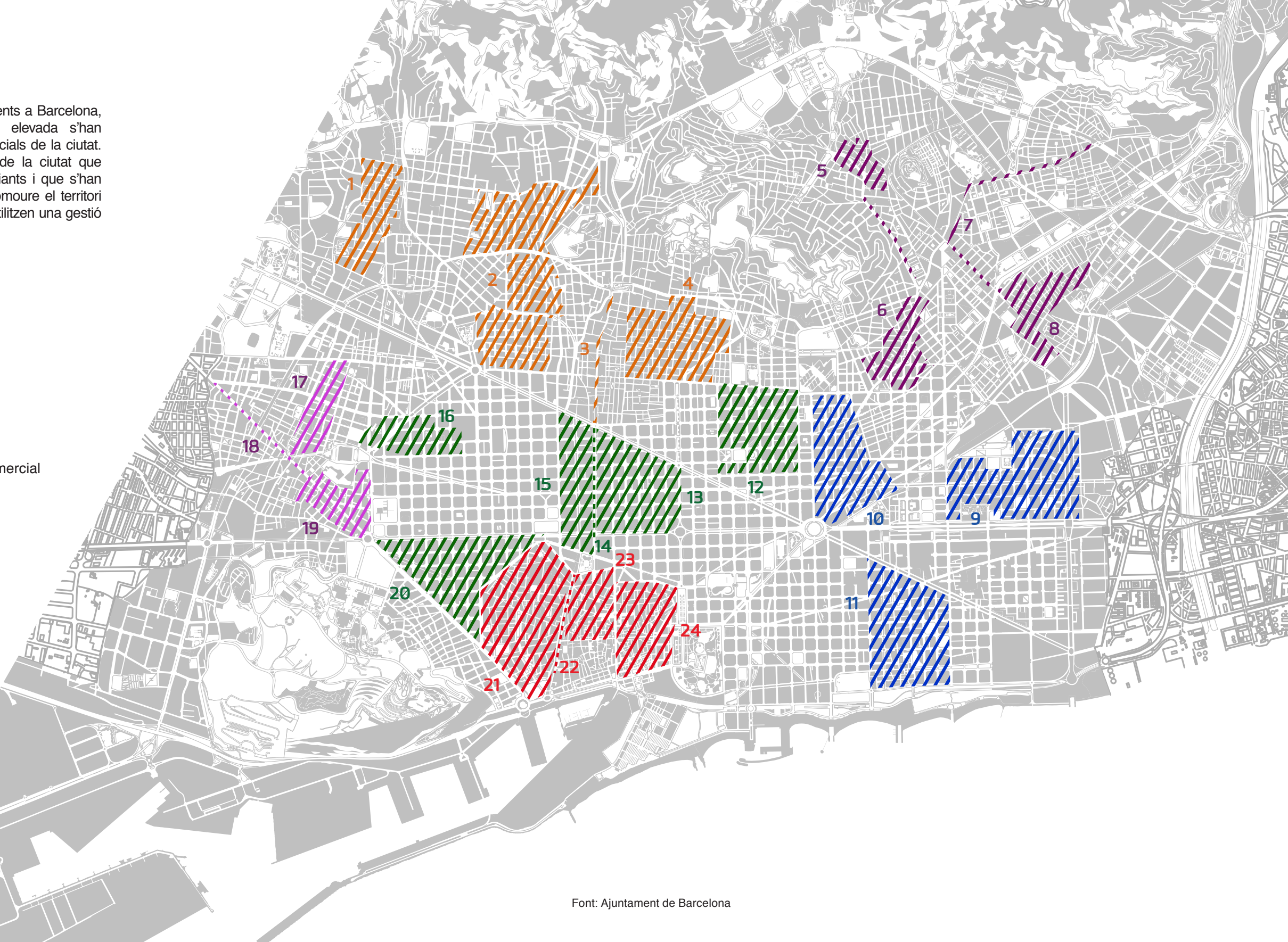
Font: Ajuntament de Barcelona. Estudi dels hàbits de compra i fluxos d'atractivitat, 2012.

- Botiga especialitzada
- Mercat municipal
- Supermercat
- Hipermercat
- Gran magatzem
- Centres comercials
- Altres

Àrees comercials de Barcelona

Al marge dels centres comercials existents a Barcelona, les àrees d'atracció comercial més elevada s'han agrupat en els anomenats eixos comercials de la ciutat. Actualment, són 16 zones territorials de la ciutat que reuneixen les associacions de comerciants i que s'han organitzat per adequar, organitzar i promoure el territori com un centre comercial a cel obert i utilitzen una gestió continuada i professional.

- 1. Sarrià eix comercial
- 2. Barnavasi eix comercial
- 3. Eix comercial Gran de Gràcia
- 4. Eix comercial Gracinoa
- 5. Cor d'Horta i Mercat
- 6. Eix comercial Maragall
- 7. Nou Barris centre comerç
- 8. L'eix de Sant Andreu
- 9. Eix comercial de Sant Martí
- 10. Eix Clot
- 11. Eix comercial Poble Nou
- 12. Sagrada Família Gaudí eix comercial
- 13. Cor Eixample
- 14. Passeig de Gràcia
- 15. Rambla de Catalunya
- 16. Eix Model - Sopena
- 17. Sants/Les Corts eix comercial
- 18. Sants Establiments Units
- 19. Creu Coberta
- 20. Sant Antoni Comerç
- 21. Eix Comercial del Rabal
- 22. La Rambla
- 23. Barna Centre
- 24. BCN de Palau a Palau

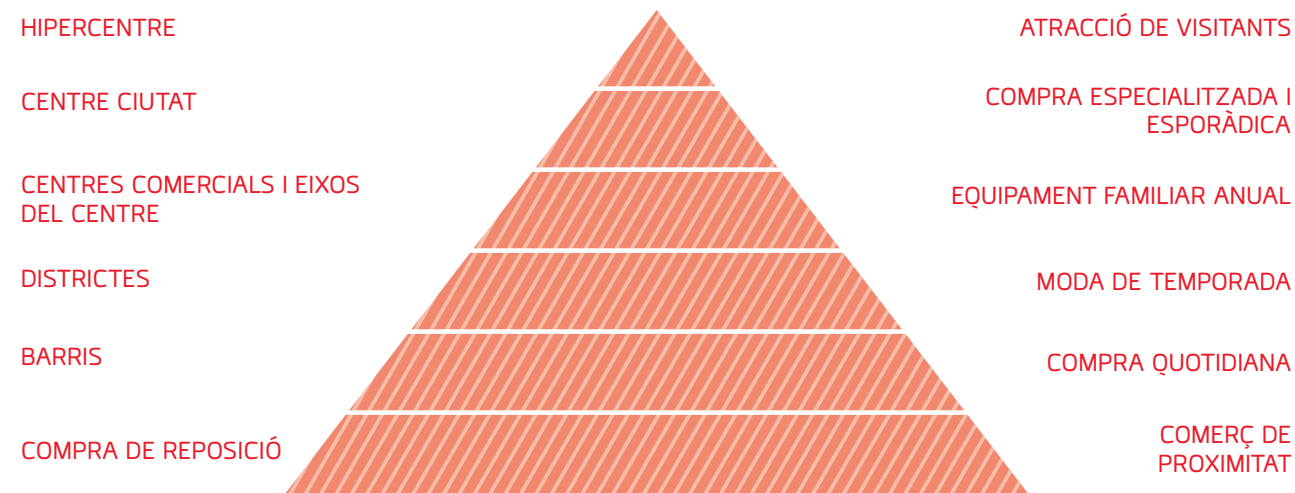


Font: Ajuntament de Barcelona

No obstant això, els eixos tenen posicionaments i públics objectius diferents. L'informe sobre comerç a Barcelona 2013 d'Amicca⁽²⁾ proposa una classificació de les àrees comercials, que diferencia entre el centre de la ciutat (hipercentre); els centres comercials i els eixos centrals; els eixos de districte, i la resta de comerç de proximitat.

Procedència dels visitants als diferents punts d'atracció				
ZONA COMERCIAL	Barcelona	Resta d'Espanya	Estrangers	TOTAL
Hipercentre	47,4%	46%	6,6%	100%
Eixos Comercials Centrals	64%	32,7%	3,3%	100%
Eixos de districte	85,8%	13,6%	0,6%	100%
Centres Comercials	55,6%	42,3%	2,1%	100%
TOTAL	66,6%	30,7%	2,7%	100%

Font: Ajuntament de Barcelona. Estudi dels hàbits de compra i fluxos d'atractivitat, 2012.



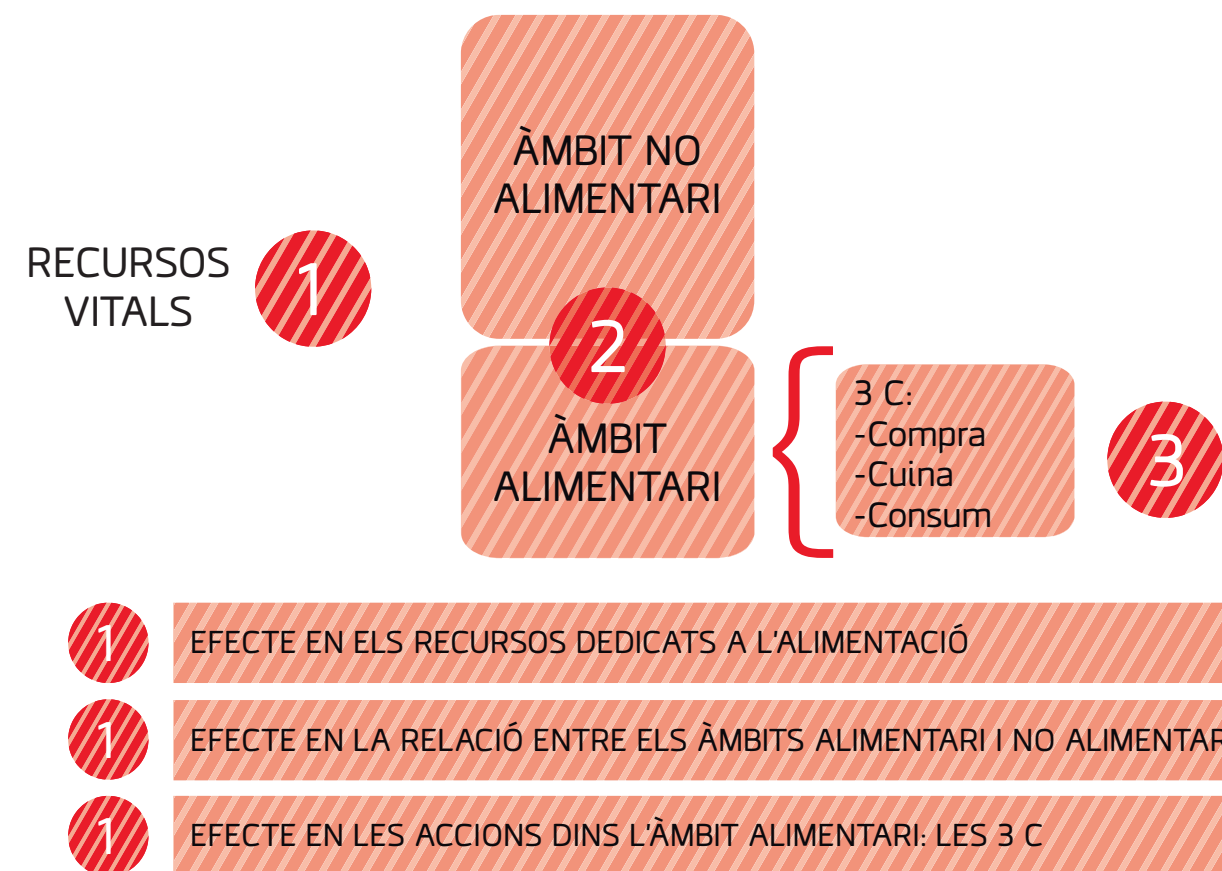
(1) Font: Fundació Barcelona Comerç.

(2) Font: Amicca. Informe Comerç Barcelona 2013.

Estils de vida i tendències de compra⁽¹⁾

Els recursos econòmics i la disponibilitat de temps lliure són conceptes usats habitualment però de manera independent. No obstant això, les famílies enquestades han posat de manifest que, en l'àmbit de l'alimentació, són conceptes intrínsecament relacionats i en equilibri. Aquest conjunt de recursos familiars (econòmics i de temps) es poden definir com a "recursos vitals". Quan algun d'aquests recursos és escàs, s'intenten compensar. Un exemple d'aquest equilibri el mostren les famílies que, quan han de reduir la despesa en alimentació, dediquen més temps a buscar els millors llocs per comprar.

(1) Font: ForoInteralimentario. Anàlisi de l'impacte dels estils de vida i els factors d'entorn en els hàbits alimentaris, 2010.

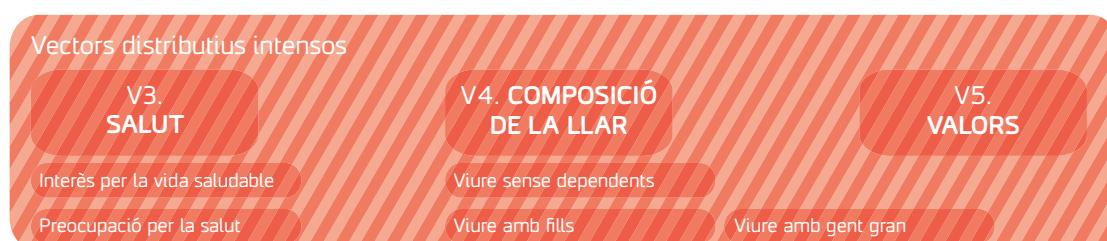


El volum d'aquests recursos, entre els dedicats a tot allò que fa referència a l'alimentació enfront a la resta d'activitats, així com la manera en què es reparteixen els recursos disponibles per a l'àmbit alimentari entre la compra, la cuina i el consum, ve determinat per l'estil de vida de les persones. Els estils de vida són una combinació de vectors que, al diagrama següent, es classifiquen en funció de la seva rellevància en la distribució dels recursos vitals:

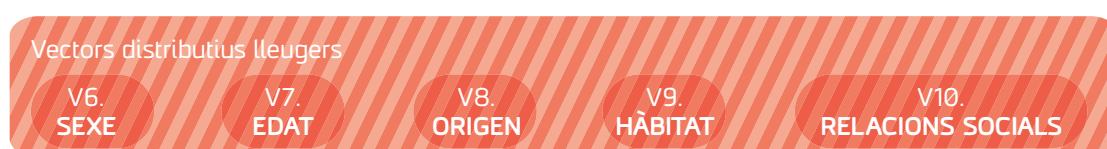
Els que afecten a tots els nivells dels recursos vitals (volum i distribució)



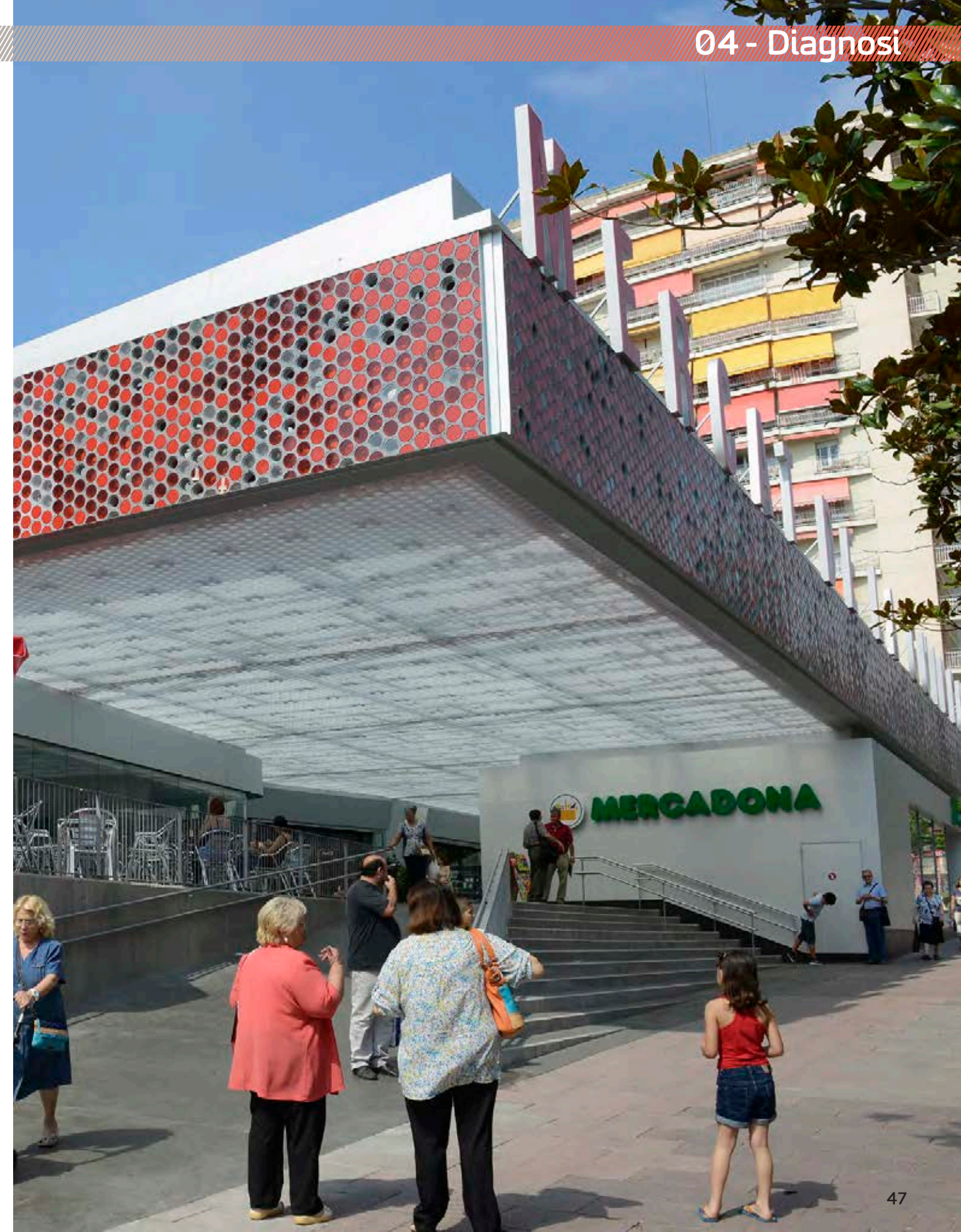
Els que afecten a la distribució dels recursos vitals de forma rellevant



Els que afecten la distribució dels recursos vitals de forma feble



Vectors que componen els estils de vida dels ciutadans



A l'anàlisi dels vectors que componen els estils de vida dels ciutadans, s'identifiquen les oportunitats següents:

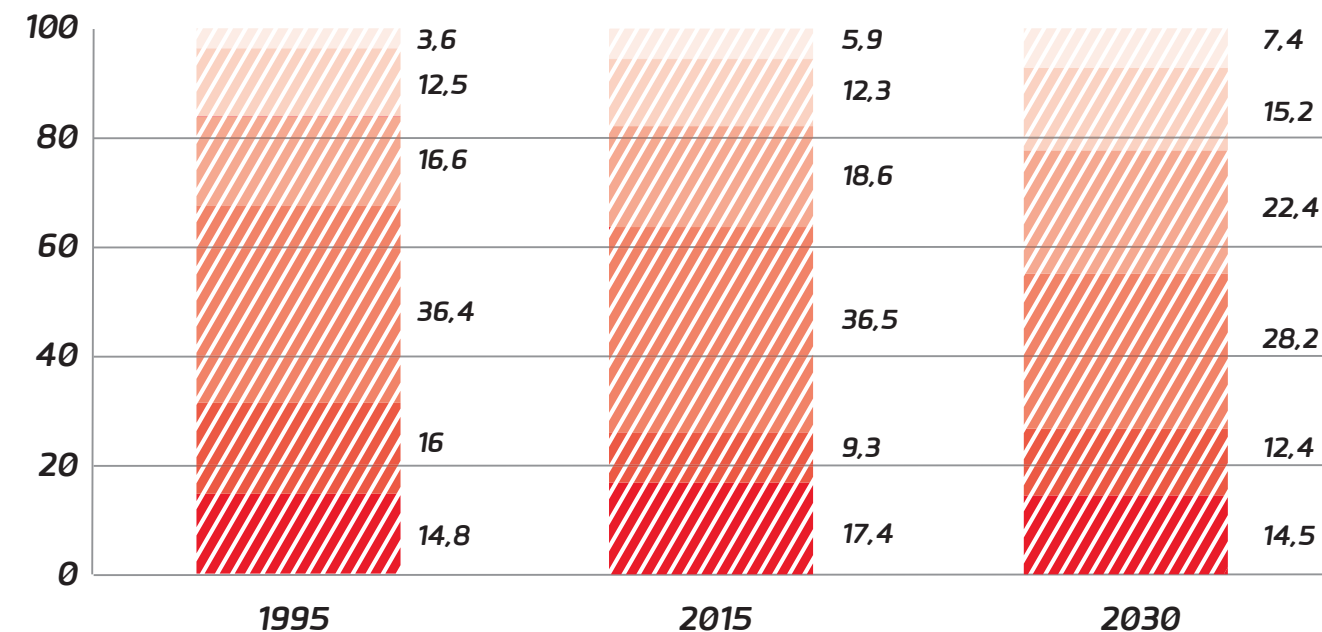
- Els consumidors no compren a preu baix, compren a una ràtio de qualitat percebuda - preu adequat a les necessitats dels consumidors a un preu competitiu. Així, oferir una ràtio qualitat - preu atractiu pot generar fidelitat a llarg termini.
- Els productes adreçats a persones amb poc temps per cuinar han de poder respondre també a una necessitat nutricional que sovint passa a segon terme per a ells.
- Pel que fa als productes adreçats a les persones que tenen alta disponibilitat de temps, cal considerar els diferents segments amb temps; les inquietuds de l'àvia experta a cuinar no són les d'un novell amb temps. Una necessitat matèria primera, i l'altre, simplicitat i coneixement.
- Per al cap de setmana es pot pensar en un seguit de productes i serveis que combinin el lleure i la família amb el menjar. El producte de cap de setmana és un nou concepte que pot ser objectiu no només d'una estratègia de desenvolupament de producte, sinó també de posicionament de marca.
- Els productes i els serveis dissenyats per estalviar temps en la compra, la cuina o el consum donaran resposta a la manca de temps; no només cal centrar-se en el moment de la cuina (actualment és el més habitual).
- Els productes posicionats per a persones amb interès en una vida saludable han de tenir present que la cuina mediterrània és el referent i que les formes i els moments de consum no són especialment rellevants per a aquest consumidor, però sí que ho és la quantitat. Els productes per a aquest consumidor han de destil·lar simplicitat.
- Cal innovar pensant en les persones que viuen sense fills i sense gent gran a casa; solen dedicar poc temps i poc esforç al menjar. Caldria disposar d'una oferta de productes per a ells, fàcils de fer, ràpids de preparar i que asseguressin un equilibri nutricional en la seva dieta.
- Els fills condicionen en gran mesura la dieta dels pares, per això existeix l'oportunitat d'innovar en

productes atractius per als nens i per als pares alhora, que permetin oferir qualitat a tota la família.

- La gent gran a casa és una oportunitat per retrobar textures, sabors i cuina tradicional. Seria convenient adaptar els processos de compra, cuina i consum per facilitar-ho.

Tendències demogràfiques

Les previsions d'evolució de la població a Catalunya, i en especial a Barcelona, preveuen una progressió lenta de la població de més edat, atès que ja té un índex elevat d'aquest segment de població.



Distribució de la població de Catalunya per grups d'edat. 1995, 2015, 2030
Font: Idescat.

- 80+
- 65-79
- 50-64
- 25-49
- 25-24
- 0-14

Segons els resultats de les previsions de l'Idescat, els nens o joves seran els principals protagonistes del creixement demogràfic de la ciutat de Barcelona, que podria créixer entre el 27% i el 34%. En canvi, de la xifra d'habitants en edat laboral (de 16 a 64 anys) se'n preveu una disminució d'entre el 8% i el 5%.

Quant a l'estructura de les llars, es preveu una disminució progressiva però lleugera de la dimensió de les llars, que passarà de les 2,6 persones actuals a 2,5. En paral·lel, el nombre de llars augmentarà també de manera progressiva fins a arribar als 3.126.713 de llars en l'escenari més alt, en relació amb els 2.850.263 del 2010.

Turisme i compres

Barcelona ha esdevingut un dels principals destins turístics mundials. En relació amb les compres, actualment, la nostre ciutat és segona en el rànquing de ciutats preferides per anar a comprar.⁽¹⁾

Barcelona va rebre gairebé 7,5 milions de visitants durant el 2012; la meitat com a destí de vacances.⁽²⁾

La despesa mitjana dels turistes en la seva estada a Barcelona, al marge del preu de l'allotjament, és de 348 €/persona, i varia molt segons la nacionalitat (512 € de mitjana dels turistes nord-americans, enfront de 281 € dels turistes espanyols).⁽²⁾

	2008	2021		
		Baix	Mitjà	Alt
Àmbit metropolità	4.863,5	5.013,3	5.226,8	5.454,6
Barcelona	1.594,8	1.518,5	1.589,5	1.672,1
Resta Barcelonès	618,9	593,7	621,5	658
Resta metropolità	2.649,5	2.901,1	3.017,9	3.124,5
Comarques gironines	695	760	814,5	881,2
Terres de l'Ebre	185,2	192,5	207,7	227,1
Àmbit de Ponent	345,4	358,3	389,4	417,7
Comarques centrals	496,2	536	569	605,2
Alt Pirineu i Aran	72,9	75	81	89,4

Projeccions de les poblacions de Catalunya 2015 - 2030, i projeccions de les poblacions de Catalunya 2021 - 2041.
Font: Idescat.

(1) Font: The Globe Shopper Index.

(2) Font: Estadístiques de turisme a Barcelona i província. Barcelona Turisme, 2011-2012.



Aquestes dades reflecteixen una millora en la tendència de l'impacte econòmic del turisme respecte a anys anteriors més afectats per la recessió econòmica global.

El 2011 es va inaugurar el mercat de Torvehallerne a Copenhaguen amb un posicionament similar de mercat orientat a la consumició.⁽⁵⁾

A efectes del present informe, cal recordar que els mercats són un espai clar de reclam turístic molt significatiu.

El 2013 es va inaugurar a Barcelona el Mercat de la Princesa,⁽⁶⁾ també de titularitat privada, situat en

	1990	2000	2010	2011	2012
Turistes	1.732.902	3.141.162	7.133.524	7.390.777	7.440.113
Pernoctacions	3.795.522	7.777.580	14.047.396	15.529.218	15.931.932

	% 1990	% 2000	% 2010	% 2011	% 2012	2012
Vacacional	22,7	51,5	50,1	50	50,4	3.750.000
Professional	69,1	45,7	42	42	41	3.050.500
Personal i Altres	8,2	2,8	7,9	8	8,6	630.613
TOTAL	100	100	100	100	100	7.440.113

Estadístiques de turisme a Barcelona i província. Barcelona Turisme, 2011-2012.

Show cooking: mercats orientats a la consumició

un palauet remodelat del segle XIV al barri del Born de Barcelona. Amb una orientació similar a la del Mercado de San Miguel, disposa de 16 parades on es poden degustar diferents ofertes culinàries sota el concepte de show cooking en un horari ampli, de 9.00 a 00.00 hores, que s'amplia fins a la 1:00 h., de dijous a dissabte.

La conjunció del consum i del mercat és una tendència per la qual s'ha apostat en alguns mercats a Europa.

Als mercats de Barcelona, el *show cooking* es concentra en la presència de bars i restaurants als mateixos mercats i representa un model cada cop més promogut amb les noves remodelacions dels mercats.

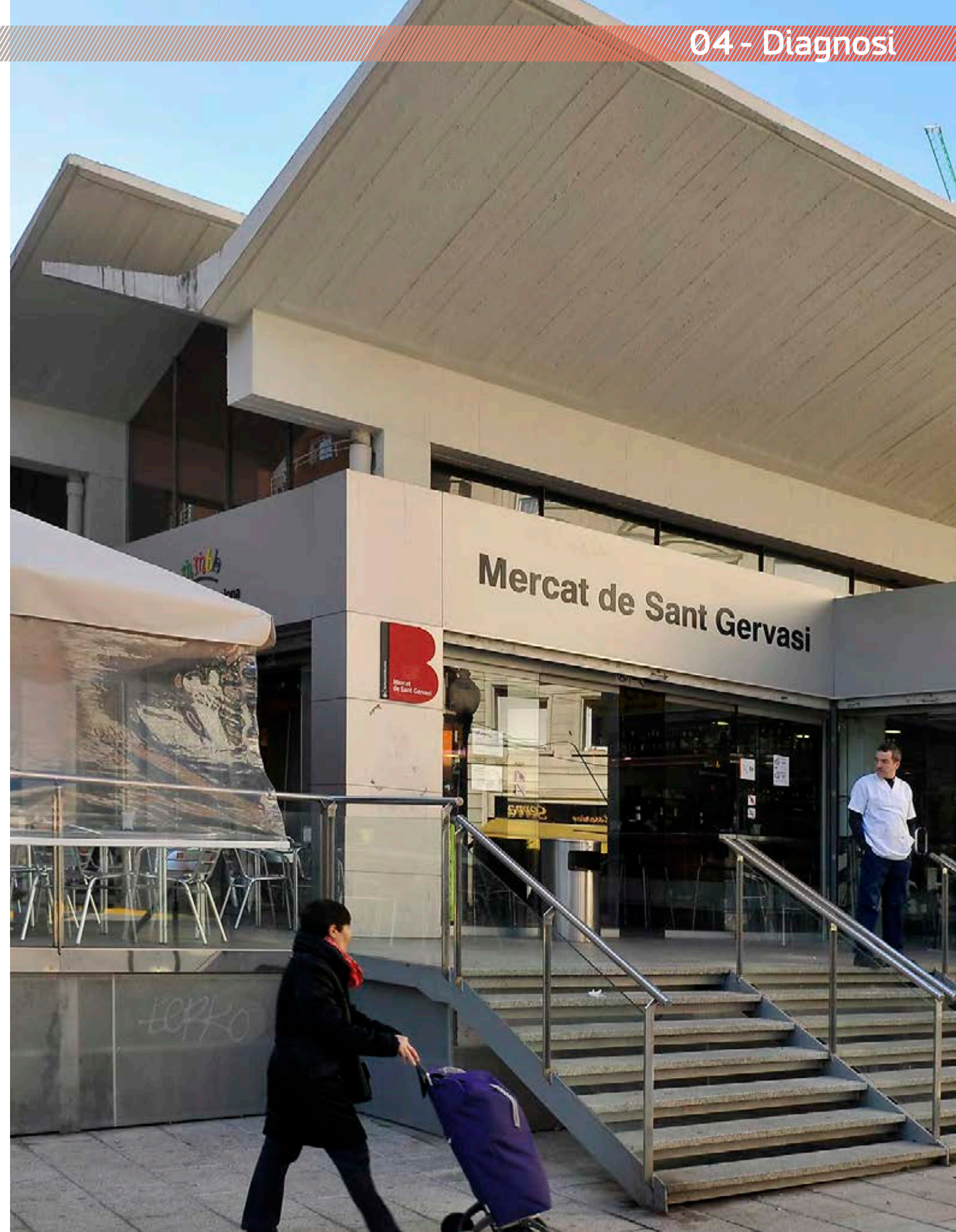
El 2009,⁽³⁾ i per iniciativa privada de la societat El Gastrónomo de San Miguel, es va inaugurar el Mercado de San Miguel de Madrid amb una inversió de gairebé 20 milions d'euros i amb 33 parades orientades no tant a la venda de productes alimentaris sinó a la gastronomia i al consum. Amb un horari ampli (de 10.00 a 24.00 hores, de diumenge a dilluns, i de 10.00 a 2.00 hores, de dijous a dissabte) s'ha consolidat com un destí d'oci de la ciutat (el 40% dels visitants són madrilenys⁽⁴⁾ i un destí turístic de referència a la ciutat (el 40% són turistes estrangers i un 20% ho són d'origen espanyol). Després de quatre anys, l'afluència mitjana al mercat és d'unes 85.000 persones setmanals.⁽⁴⁾

(3) Font: Mercado de San Miguel.

(4) Font: madridiario.es (<http://madriddiario.es/noticia/230354>).

(5) Font: archinect.com (<http://archinect.com/blog/article/54676637/10-in-copenhagen-the-hottest-thing-since-sliced-rugbr-d>).

(6) Font: Mercat de la Princesa.





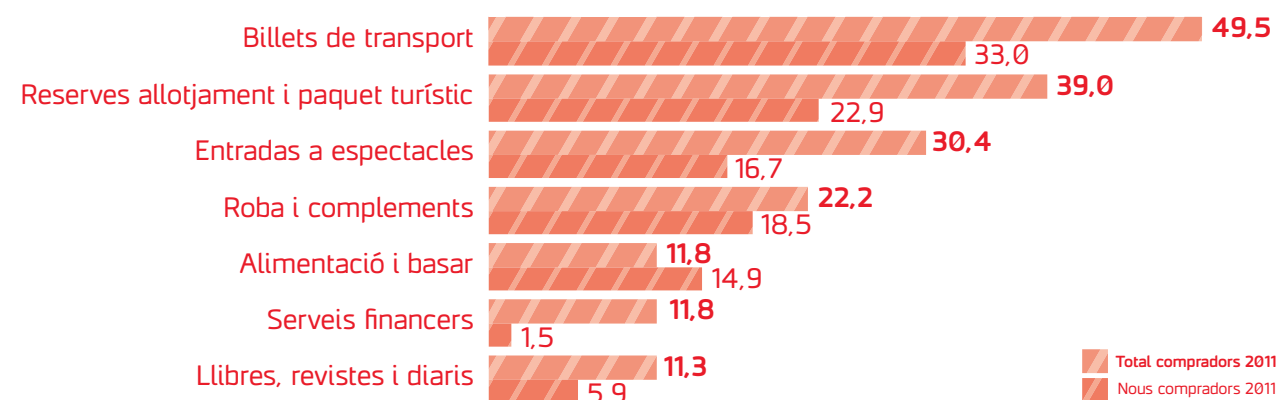
Factors tecnològics

Smart commerce i el comerç electrònic

El comerç electrònic a Espanya, i en concret a Catalunya, ha presentat una tendència constant a l'alça, el volum del qual el 2011 va arribar a ser de 10.917 milions d'euros.(1)

La compra d'alimentació en línia ja és la cinquena tipologia de productes en compra declarada.(1)

Béns i serveis comprats per internet (%)



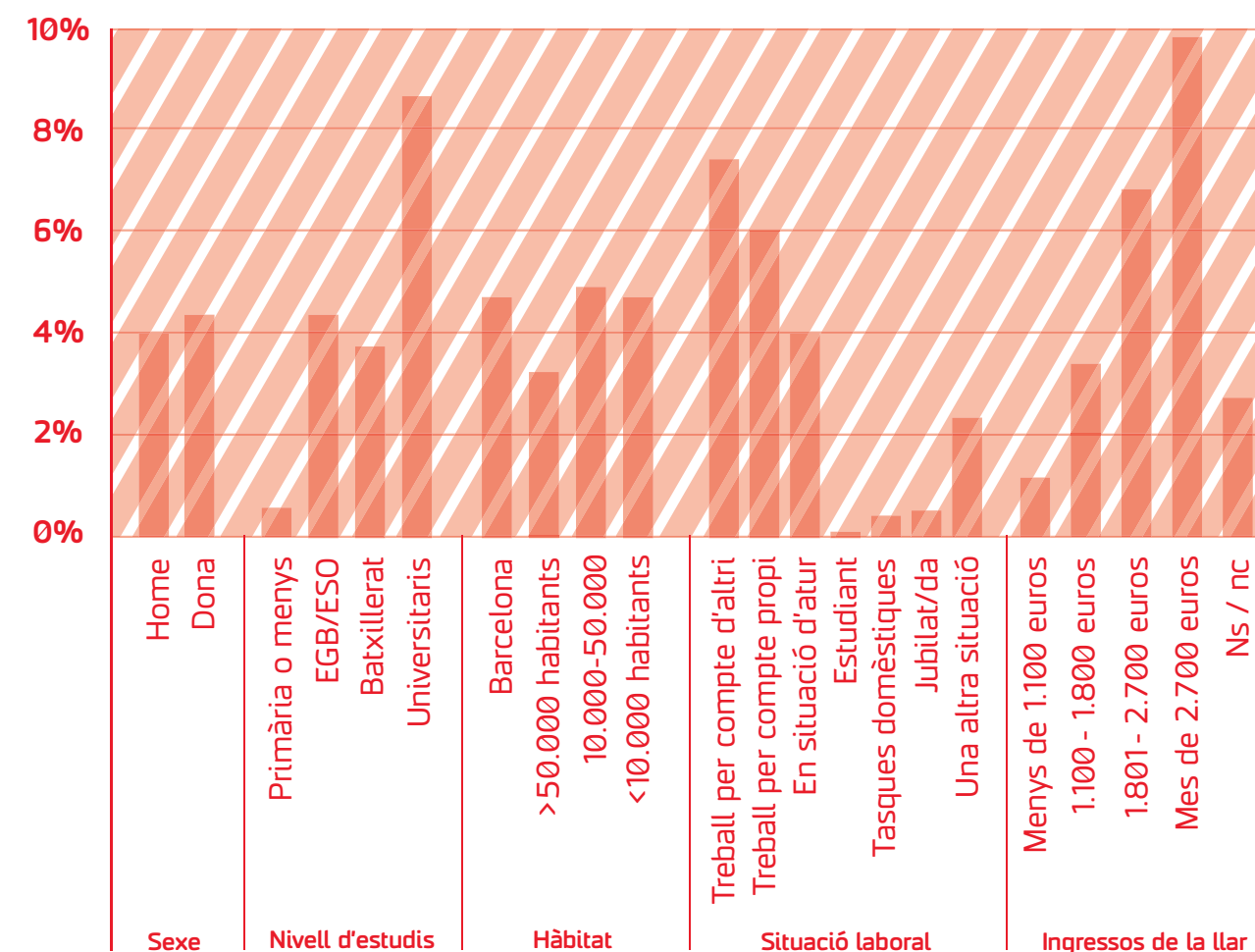
La possibilitat de comparar preus, la comoditat en el servei de lliurament a casa i la reducció progressiva de les reticències al procés de compra marquen una tendència que només la recessió ha frenat lleugerament en volum però no en intenció.

La venda en línia ofereix la possibilitat a productors i cooperatives d'apropar el seu producte fresc als consumidors. De fet, es constata l'augment rellevant de webs de productors i empreses en aquesta línia.

El perfil de comprador d'alimentació en línia,(2) correspon principalment a universitaris, actius al mercat laboral i amb ingressos familiars per sobre dels 1.800 €. Cal destacar que la mitjana l'edat d'entrada a la compra d'alimentació per internet són els 37 anys i que un 60% són compradors fidels a aquest canal.(2) Els compradors més joves compren una quantitat més gran de producte fresc, que generalment no arriba al 43% del total de vendes del carret d'anar a comprar en línia.(2)

(1) Font: ONTSI – red.es. Comercio Electrónico B2C 2011 i elaboració pròpia de Vantage Consulting Group.
 (2) Font: Primer informe capraboacasa.com, 2011.

Perfil de comprador d'alimentació en línia



Smart commerce i l'entorn digital

L'entorn digital tant en línia com mòbil ha obert nous canals de comunicació, promoció i comercialització entre les empreses i els consumidors.

Fa possible crear i gestionar comunitats virtuals, i transmetre informació directament a la mà dels consumidors, de fer arribar missatges a través de vídeos o promocions comercials personalitzades. Obre un nou ventall d'oportunitats per al comerç que cal aprofitar abans no sigui massa tard.

De fet, les cadenes de comerç, els centres comercials i els grans distribuïdors ja fa temps que aposten per posicionar-se en aquests entorns de futur.

El petit comerç de proximitat, malgrat poder actuar de manera conjunta mitjançant gremis i associacions, i a causa de la seva complexitat de gestió, no té les mateixes eines i els recursos que la competència i corre el risc de perdre el pas digital i que aparegui una escletxa digital que n'afecti de manera significativa la competitivitat. Això no obstant, encara hi ha una finestra d'oportunitat oberta per al petit comerç, ja que pot portar a terme moltes accions a l'entorn digital en condicions d'una certa igualtat amb empreses amb més recursos com els centres comercials, i amb un afegit de credibilitat que aquests no tenen.

Hi ha força iniciatives en marxa des del comerç de proximitat, i des de mercats. Destaquen l'increment progressiu de les pàgines web dels establiments, d'aplicacions mòbils per als clients, de publicitat en línia i la presència en xarxes socials...

Aquests moviments incipients posen de manifest la inquietud del sector i deixen palès el risc de fractura digital entre el petit comerç i les cadenes organitzades a causa de la capacitat d'inversió diferent en recursos.

Cal destacar que les noves tecnologies digitals en general i les mòbils en particular poden resultar especialment interessants, no només per afavorir les vendes, sinó a l'hora de millorar l'experiència de compra dels consumidors.



Tecnologia aplicada als aliments en la fase final de la cadena

Hi ha en marxa diverses iniciatives aplicades a la fase final de la cadena dels productes frescos, encaminades a millorar-ne l'atractivitat comercial. Entre els productes frescos destaquem els productes de quarta gamma i les tecnologies orientades a allargar la durada dels productes peribles. L'aposta pels productes de quarta (i cinquena gamma) com a resposta a la necessitat de temps dels consumidors és ja una realitat des de fa uns quants anys.

El creixement de la zona d'activitats complementàries de Mercabarna⁽¹⁾ és un indicador en la línia esmentada; de fet, la comercialització de fruites i hortalisses de quarta gamma a Espanya continua en nivells alts. La fruita tallada presenta un creixement més gran que la verdura, tot i que encara se situa només en un 2% del volum total del mercat de quarta gamma.⁽²⁾ Des del punt de vista del consum, hi ha dos factors que frenen l'expansió d'aquests productes: d'una banda, la complexitat més elevada de tractament (més en la fruita que no pas en les hortalisses), i, de l'altra, la manca d'informació que tenen els consumidors, encara reticents a tastar aquests productes per si no oferissin el mateix sabor, o no poguessin mantenir les mateixes propietats saludables.⁽²⁾

Altres línies en marxa són les impulsades per Mercabarna amb diferents centres de recerca (CERPTA, IRTA, PCB...) per promoure i impulsar el desenvolupament en els sectors de les fruites i verdures, carns, peix i marisc en els aspectes de la innovació tecnològica en la transformació, la conservació, l'envasament, la vida comercial i el desenvolupament de productes de quarta i cinquena gamma.

També cal indicar l'expansió de sistemes d'increment de la vida comercial del producte fresc, com per exemple els sistemes d'humidificació per polvorització d'aigua.

(1) Font: Mercabarna.

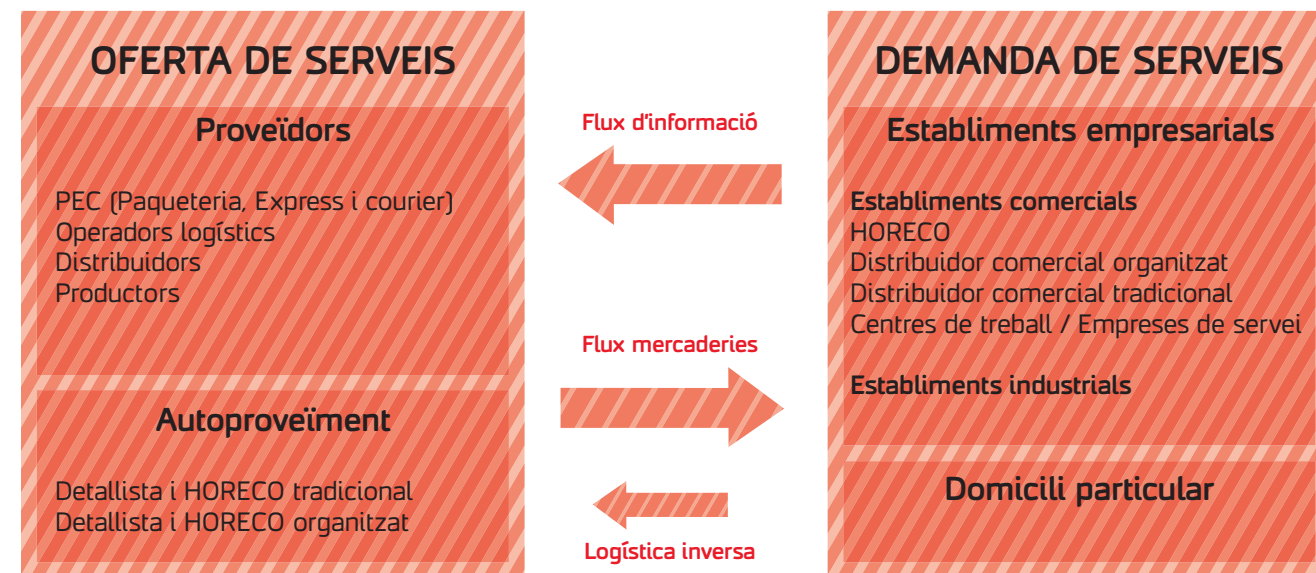
(2) Font: Afhorla (Asociación Española de Frutas y Hortalizas Lavadas, Listas para su Empleo), 2011.

(3) Font: MAGRAMA. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria. Histórico, 2008.

Tecnologies de la cadena de subministrament

L'anàlisi de la cadena de subministrament mostra una tendència marcada a les iniciatives orientades a reduir el seu impacte en l'entorn, tant des del punt de vista mediambiental, com de mobilitat, com de costos.

Font: La logística al servei del desenvolupament territorial. Institut Cerdà, 2011.



Així, cal destacar diverses estratègies en marxa o en estudi, com ara:

- Estratègies per a la millora de la distribució urbana de mercaderies que actuïn en diferents fronts: informatiu (per exemple, tecnologia ITS), control (accés, estacionament...), gestió de capacitat (taxes, hores vall, accessos...), infraestructures especialitzades (carrils dedicats, centres de consolidació urbana...).
- Estratègies de millora de la sostenibilitat: adopció del vehicle elèctric per a la distribució de mercaderies (per exemple, Mercabarna), ús compartit de vehicles per a la distribució de mercaderies o per al desplaçament de treballadors (per exemple, projecte de Mercabarna amb blablacar.com).

Finalment, indicar noves fórmules d'orientació de la cadena de subministrament com la proposada per Mercasa mitjançant el portal Mercachef, plataforma de comerç electrònic majorista, amb l'objectiu de desenvolupar un model de mercat virtual equivalent als mercats presencials de la Xarxa de Mercats.

La seva missió és satisfer les necessitats d'aprovisionament de productes frescos del canal HORECA i detallista.

Factors normatius

Efectes de la directiva de serveis Bolkestein

La Directiva 2006/123/CE, coneguda com a directiva Bolkestein, ha tingut un impacte rellevant en la regulació del comerç a Catalunya. S'han hagut d'aparcar els criteris econòmics o comercials, com per exemple l'adequació entre oferta i demanda, i s'han substituït per criteris de caràcter urbanístic i mediambiental (entorn, mobilitat i paisatge).

L'aplicació de la nova regulació del comerç a l'àrea de Barcelona i la seva àrea d'influència, que integra gairebé la meitat de la població de Catalunya, presenta reptes importants en especial per al petit comerç, que pot veure incrementada en un futur la competència en dos vessants diferents:

- La competència que representen aglomeracions comercials a la ciutat de Barcelona i a la seva àrea metropolitana de Barcelona que poden tenir un efecte d'atractivitat de clients i fomentar la fuga de compra lluny dels barris.
- La competència que pot aparèixer a la mateixa ciutat en establiments propers als 1.300 m², té un efecte d'atractivitat important i pot constituir una peça fonamental en el desenvolupament comercial de la ciutat, en especial en el sector de l'alimentació.

Malgrat que la recessió econòmica ha frenat l'expansió de moltes cadenes organitzades amb la capacitat d'inversió necessària per generar la competència indicada, un escenari de recuperació pot ser favorable per veure de manera palesa el desenvolupament més ampli de les conseqüències de l'aplicació de la directiva.

Horaris comercials

El debat sobre els horaris comercials de Barcelona té un component cíclic, sense que els defensors i els contraris a una flexibilització dels horaris acostin posicions.

La modificació de la llei d'horaris comercials aprovada pel Govern espanyol⁽¹⁾, entre altres, permet l'obertura les 24 hores els 7 dies de la setmana dels comerços (independentment de la seva activitat), fins a una superfície de 300 metres quadrats, incrementa els diumenges i festius que es permet obrir i, dels comerços establerts en les zones turístiques de les ciutats (àmbits territorials a definir per cada administració local).

D'altra banda, modifica la normativa relativa a les promocions (rebaixes, saldos, liquidacions...), i ofereix la possibilitat de fer en un mateix temps i en un mateix establiment comercial qualsevol tipus d'activitat de promoció de vendes, i deixa que cada comerciant n'estableixi el període d'aplicació lliurement.

El 67,4% dels comerciants a Barcelona s'oposa als canvis proposats per la nova reglamentació estatal⁽²⁾ especialment argumentant un augment dels costos laborals i dubtes sobre el benefici en vendes que podria suposar.

Cal destacar que el sector més favorable a la liberalització horària és el de l'alimentació, en què el 47% hi estaria d'acord.

El 21% dels consumidors indiquen⁽³⁾ que anirien en diumenges o festius a fer el gruix de les seves compres.

La simulació de l'efecte de la liberalització⁽³⁾ afavoreix els grans establiments i els centres comercials (+4% de quota), en detriment del petit comerç (-3% de quota) i dels supermercats (-1% de quota).

(1) Font: Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.

(2) Font: ICOB. Horaris comercials, 2012.

(3) Font: MITyC. Aplicación e impacto de los horarios comerciales, 2005.



Productes de proximitat

L'anàlisi de l'impacte dels estils de vida en el consum d'alimentació⁽¹⁾ posa de manifest que hi ha més conscienciació pel consum responsable i una certa preocupació en relació amb l'origen dels productes i amb els processos que segueixen els aliments fins que arriben a la taula dels consumidors.

El Departament d'Agricultura, Ramaderia, Pesca, Alimentació i Medi Natural ha aprovat el Decret d'acreditació de venda de proximitat,⁽²⁾ que té com a objectiu el reconeixement per part de l'Administració d'una forma de comercialització que apropa els productors als consumidors, permet augmentar la renda als productors i contribueix a disminuir els efectes del transport i la distribució sobre el medi ambient.

Aquest decret s'aplica a la producció pròpia i als productes d'elaboració pròpia mitjançant una adhesió voluntària. La identificació dels productes com a procedents de la venda de proximitat preveu, en la seva redacció actual, la possibilitat de l'existència d'un intermediari (per exemple, comerç) però no de dos (per exemple, majorista i comerç).

Actualment, el 8,3% dels paradistes dels mercats de Barcelona compren directament als productors o tenen producció pròpia dels seus productes.⁽³⁾

(1) Font: Foro Interalimentario. Anàlisi de l'impacte dels estils de vida i els factors d'entorn en els hàbits alimentaris, 2010.

(2) Font: Decret 24/2013, de 8 de gener, sobre l'acreditació de la venda de proximitat.

(3) Font: Impacte econòmic dels mercats de Barcelona. IMMB, 2011.

/// Factors mediambientals

Gestió de residus

La gestió dels residus té com a objectiu⁽¹⁾ minimitzar la generació de residus i fomentar-ne la reutilització, minimitzar la fracció de residus destinada al dipòsit i incrementar-ne la recollida selectiva i la valoració.

L'any 2012 es van recollir 753.695 tones de residus a la ciutat de Barcelona,⁽³⁾ de les quals aproximadament 10.000 es generen als mercats municipals.⁽²⁾ La majoria dels residus són orgànics a les parades de menjar fresc, i de cartró a la resta.⁽³⁾

Les fraccions generades són relativament uniformes entre els diversos mercats. Tot i això, destaca la generació dels mercats amb autoservei, un 15,5% superior.⁽²⁾

Les estratègies per a la minimització de residus als mercats són:

- Disponibilitat d'infraestructures per a la recollida selectiva de residus
- Reutilització de palets
- Participació en el Banc d'Aliments
- Autocompostatge de la fracció orgànica
- Incorporació de sistemes d'eliminació del gel
- Reutilització de caixes de cartró, fusta i plàstic
- Utilització de bosses compostables per als residus orgànics
- Reducció de l'embalatge
- Utilització de guants de més d'un ús
- Utilització de pissarres per anunciar ofertes
- Substitució de caixes de porexpan per altres d'un material diferent
- Ajustament de polítiques de compra dels paradistes a les previsions de venda
- Utilització de materials reciclats sempre que sigui possible
- Minimització dels embolcalls en els productes venuts pels paradistes (distribució de bosses reutilitzables o compostables)

Eficiència energètica

Les possibilitats de millora dels mercats poden suposar un estalvi de 6,8 kWh/m².⁽⁴⁾

En funció de si un mercat té o no té climatització, el consum energètic varia de manera significativa.⁽⁴⁾

Hi ha diferents estratègies⁽⁴⁾ per a l'actuació en eficiència energètica als mercats:

- Eficiència en la ventilació
- Eficiència en la climatització
- Eficiència en la producció d'aigua calenta
- Eficiència en la il·luminació
- Eficiència en l'ús de cambres frigorífiques
- Eficiència en el consum elèctric
- Incorporació d'energies renovables

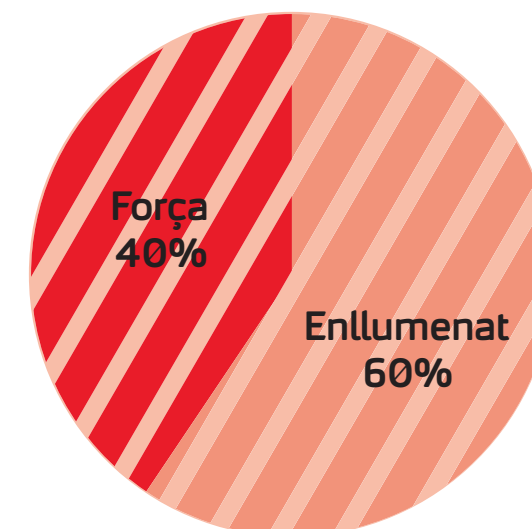
(1) La contribució dels mercats a la sostenibilitat. CADS. 2009

(2) Guia de la gestió dels residus i de l'energia en els mercats municipals de la província de Barcelona. Diputació de Barcelona. 2009

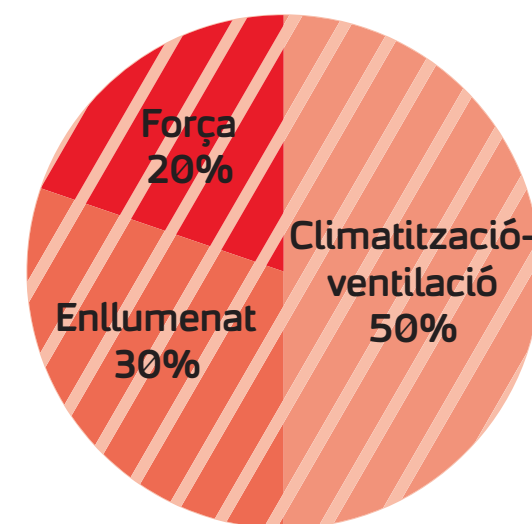
(3) Article residus. Ara.cat. 26/5/2013

(4) Font: Guia de gestió dels residus i de l'energia dels mercats municipals de la província de Barcelona. Diputació de Barcelona, 2009.

Distribució de consums en mercats no climatitzats



Distribució de consums en mercats climatitzats



Factors interns

L'anàlisi dels elements clau que des d'un punt de vista intern afecten el desenvolupament i l'èxit dels mercats municipals s'ha abordat a partir d'una adaptació sintètica del procés d'anàlisi de la cadena de valor de Porter.

La cadena de valor és un model teòric que permet descriure el desenvolupament de les activitats d'una organització empresarial en el seu procés de generació de valor als clients finals. La necessitat d'adaptació neix precisament del fet que els mercats no són una organització única, sinó una xarxa no consolidada d'activitats empresarials i públiques paral·leles.

L'adaptació de la cadena de valor s'ha fet a partir de la conceptualització dels elements clau en l'anàlisi de Porter, la proposta de valor, les activitats primàries i les activitats de suport.

L'anàlisi permet determinar les activitats o competències distintives que permeten generar un avantatge competitiu dels mercats, a partir de tres grans àmbits:

- Recursos i avantatge competitiu
- Processos primaris i de suport
- Valors i cultura

Cadascun dels factors interns s'examinarà en funció d'aquells vectors que es consideren més significatius:

Recursos i avantatge competitiu

- Proposta de valor dels mercats de Barcelona
- Model de gestió: Institut Municipal de Mercats de Barcelona (IMMB)
- Coneixement i *know-how*
- Impacte econòmic dels mercats
- Els mercats no alimentaris

Processos primaris i de suport

- La remodelació dels mercats
- Promoció i comunicació
- Fidelització dels clients
- Horaris als mercats
- Serveis oferts pels mercats

Valors i cultura

- Els paradistes
- Moviment associatiu als mercats
- Els clients del mercat



Proposta de valor dels mercats de Barcelona

Els mercats de Barcelona basen la seva proposta de valor en tres eixos fonamentals⁽¹⁾ que n'han creat el posicionament entre els ciutadans:

- Atenció al client
- Varietat i oferta
- Qualitat de producte

De manera continuada, aquests tres atributs destaquen com els més valorats pels ciutadans⁽²⁾, dels quals el producte fresc és el referent als mercats.

Als darrers anys, la valoració del preu i la percepció de lloc de compra car ha anat guanyant pes.⁽²⁾

D'altra banda, cal destacar que la proximitat no és un element destacat com a atribut clau dels mercats municipals de Barcelona, malgrat que és el principal motiu per no anar-hi⁽²⁾, per la qual cosa s'estableix com a factor higiènic de la demanda.⁽³⁾

Aquest factor higiènic, això no obstant, oculta un concepte clau subjacent al concepte de mercat: el de ser el cor del barri. Efectivament, s'observen⁽²⁾ entre els atributs positius associats als mercats, indicadors de caràcter més social del mercat, ja que apareixen termes com *barri, confiança, tradició, ambient i coneixença*.

	2010	2011	2012	2013
	Març	Març	Març	Abril
L'atenció, el tracte	34,6	46,9	43,4	45,1
La qualitat dels projectes	32,9	24,5	29	31,9
La varietat de productes / L'oferta	23,5	14,1	31,4	22,1
Accés a productes frescos	10,5	11,7	9,4	15,7
Hi trobes de tot	14,4	18,2	4,7	13,1
El preu	12,3	8,2	10,5	11,1
L'ambient / Els coneix o el coneixen	6,4	5,1	8,6	10,4
Ho té a prop de casa	3,7	5,6	7	7,8
Estan remodelats, nets	11,1	10,6	7,7	7,7

(1) Font: IMMB
 (2) Font: Enquesta òmnibus municipal, abril del 2013.
 (3) Un factor higiènic és aquell la carència del qual genera insatisfacció, però el fet de tenir-lo no genera valoracions positives significatives.

Model de gestió: Institut Municipal de Mercats de Barcelona (IMMB)

Els mercats de Barcelona es configuren com un organisme autònom local de l'Ajuntament de Barcelona, amb personalitat jurídica pròpia i adscrit a la Gerència Municipal.⁽¹⁾

A part de la gestió administrativa dels mercats (atorgar llicències, cobrar taxes, etcètera), l'actuació de l'IMMB es focalitza en tres camps:⁽²⁾

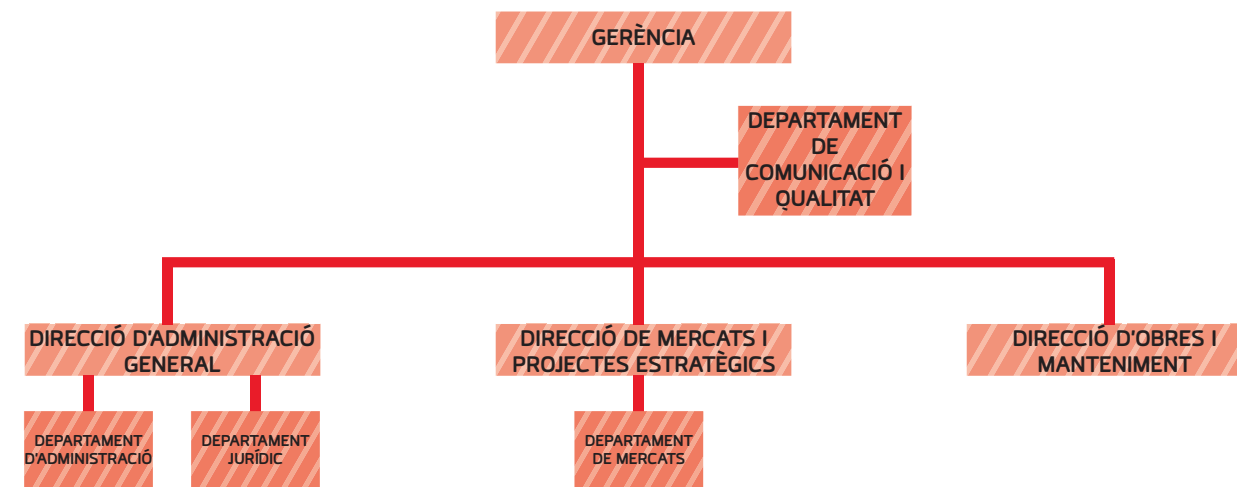
- Millorar infraestructures i serveis
- Actualitzar l'oferta comercial
- Incorporar polítiques de promoció comercial

Així, algunes de les tasques més rellevants dels mercats passen per la remodelació, la creació i el manteniment dels mercats de Barcelona i pel foment de la seva dinamització comercial i la comunicació.

decisions estratègiques o el model de finançament mixt de les remodelacions. En línia amb aquest concepte, l'IMMB ha estat pioner al món a fer entrar la distribució alimentària als mercats com a complement de l'oferta i generador de trànsit, i també com a mitjà de finançament de les remodelacions dels mercats.

D'altra banda, el fet que sigui una entitat pública pot comportar en alguns casos una rapidesa d'adaptació menor davant de nous entorns econòmics, socials i de competència.⁽³⁾

Finalment, cal tenir present la configuració actual de l'IMMB, amb una plantilla de 68 persones que, amb una mitjana de 50 anys, estarà jubilada en un 35% al 2025, i afronta els propers anys el repte que suposa la jubilació d'una part del personal.⁽²⁾



L'existència d'un òrgan de gestió dels mercats que en centralitzi les funcions és un avantatge per al foment i la competitivitat dels mercats municipals.⁽³⁾ La visió integrada i la perspectiva global d'aquest model de gestió permet una actuació a llarg termini i proporciona coherència i solidesa a l'evolució dels mercats.

Aquest model, a més, incorpora elements significatius de cogestió publicoprivada, que es fa evident en el pes rellevant que tenen els comerciants en les

(1) Font: Estatuts de l'IMMB. BOPB de 24 de gener de 2006.
 (2) Font: IMMB.
 (3) Font: Urbact Markets. ThematicGuidelines WP1, Agustí Filomeno, 2013.

Coneixement i *know-how*

Els mercats de Barcelona són considerats internacionalment un referent de bones pràctiques en la gestió i el manteniment dels mercats municipals.⁽¹⁾

Des de diferents municipis de Catalunya, d'Espanya i de la resta del món arriben a Barcelona delegacions per conèixer de primera mà l'experiència de la ciutat.^{(1) (2)}

Així mateix, en diverses ocasions, els serveis tècnics de l'IMMB són requerits en diversos territoris, nacionals, estatals i internacionals per actuar com a experts externs en diferents tipologies de projecte,⁽¹⁾⁽²⁾ en què destaquen:

- Planificació estratègica
- Disseny i seguiment de remodelacions
- Negociació. Alguns dels exemples internacionals són Medellín, Piacenza, Gaza, Moçambic, Melbourne o Colòmbia.⁽²⁾

Així mateix, l'IMMB ha participat i participa en diferents projectes europeus per al desenvolupament i la promoció dels mercats municipals. Cal indicar, així mateix, que el mercat de la Boqueria forma part de la xarxa Emporion dels millors mercats municipals europeus⁽³⁾ i que l'IMMB és soci fundador del grup de mercats minoristes de la Unió Mundial de Mercats (WUWM).

Cal destacar que, malgrat assolir aquestes fites, l'IMMB no disposa d'un departament implicat activament en el desenvolupament de projectes internacionals o de projectes per a tercers, fet que pot arribar a tensar els recursos actuals.

(1) Font: IMMB i diversos articles de premsa.

(2) Font: IMMB - Relacions internacionals. bit.ly/1faJGW8.

(3) Font: emporiononline.com.

Impacte econòmic dels mercats

Els mercats municipals tenen un impacte econòmic molt significatiu en l'economia de la ciutat. En primer lloc, els mercats actuen com a locomotores d'atracció de trànsit de gent al barri, fet que contribueix al desenvolupament i el manteniment d'una xarxa comercial fora del mercat que en complementa l'oferta. De fet,

en la majoria dels casos, els eixos comercials de Barcelona coincideixen territorialment amb els mercats, ja que es complementen en l'oferta comercial. Aquest és un comportament que no és únicament de la ciutat de Barcelona; per exemple, a Londres el 42% dels clients de les botigues del centre declaren que no hi haurien anat si no hagués el mercat.⁽¹⁾

El 38% dels clients del mercat declara haver comprat també a les botigues en l'entorn del mercat (a la seva àrea d'influència), i ha fet una despesa de 13,3 € de mitjana en aquestes botigues (22 € l'any 2009),⁽²⁾ fet que contrasta amb el tiquet mitjà de despesa al mercat del mateix client, que se situa de mitjana als 14,7 €, pràcticament al mateix nivell.⁽²⁾ Com en el cas anterior, aquest fet també té referents internacionals i a Londres s'ha quantificat que per cada 1€ gastat directament al mercat, es genera 1,75 € a les botigues del seu entorn.⁽¹⁾

Els mercats municipals a Barcelona el 2011 van donar feina a 7.500 persones i van tenir un impacte econòmic de 990.347.000€, dels quals el 76% correspon a alimentació fresca, el 12% a no alimentari, el 10,5% als supermercats i l'1% als bars i restaurants.⁽²⁾

Tenint en compte les dades anteriors, es pot estimar que l'impacte indirecte en el comerç que està situat a l'entorn del mercat oscil·la entre els 990 i els 1.700 milions d'euros addicionals.

Cal destacar que, malgrat les diferències dels tipus i les necessitats dels clients, així com de l'entorn comercial, que determinen l'impacte real i potencial dels mercats, les ordenances i la legislació aplicable no preveuen diferències entre les normatives de mercat que els permetin una flexibilitat més elevada d'adaptació i orientació als clients.⁽⁴⁾

(1) Font: London's Retail Street Markets - Final Report Regeneris 2009.

(2) Font: Impacte econòmic dels mercats de Barcelona. IMMB, 2011.

(3) Font: Mercats Municipals de Barcelona. Usuaris i paradistes: hàbits de compra i tendències futures. UPC, 2011.

(4) Font: Text refós de l'Ordenança municipal de mercats. Ajuntament de Barcelona



Els mercats no alimentaris⁽¹⁾

Malgrat que els mercats de Barcelona s'associen tradicionalment amb la comercialització de productes d'alimentació, i especialment el producte fresc, els productes no alimentaris també tenen una gran rellevància.

Els productes no alimentaris són presents als mercats en dos formats diferenciats:

- Parades de producte no alimentari als mercats tradicionals: amb 4.117 m², ocupen 268 establiments d'una dimensió mitjana de 15 m², malgrat que destaquen algunes apostes rellevants, com l'establiment d'Abacus al Mercat d'Hostafrancs. També caldria tenir en compte, en aquest punt, la superfície no alimentària dels supermercats presents als mercats i que es xifra en aproximadament 1.460 m².
- Àrees íntegrament dedicades al producte no alimentari i que corresponen a quatre mercats amb una personalitat i història pròpia molt marcada:
 - Encants de Barcelona: Emblemàtic, en especial després de la seva remodelació, és el mercat amb més trànsit de gent de Barcelona: 150.000 persones cada setmana.
 - Mercat de les Flors i altres parades de la Rambla: Associat al concepte de la Rambla, és un mercat adscrit a la Boqueria però amb identitat pròpia i que està buscant el seu encaix en un model de ciutat on la Rambla ha esdevingut una àrea d'atracció turística molt rellevant.
 - Dominical de Sant Antoni: És la fira de llibres, revistes, postals i videojocs més gran del món i un punt de trobada de gent de totes les edats.
 - Encants de Sant Antoni: Instal·lats al voltant del Mercat de Sant Antoni a principis del segle XX, i hereus dels venedors de productes tèxtils a l'avinguda del Paral·lel

Processos primaris i de suport

Les remodelacions dels mercats⁽²⁾

La remodelació dels mercats de Barcelona ha estat

una de les apostes estratègiques de la ciutat des de principis de la dècada dels noranta, i s'ha enquadrat dins del Pla especial del comerç alimentari de Barcelona (PECAB), que aborda la modernització del model de mercats, pla que ha seguit fins a l'actualitat amb diverses revisions, la darrera de les quals de l'any 2011 en què, entre altres, s'adaptava al nou marc legislatiu derivat de la posada en marxa de la directiva Bolkestein.

Cal indicar finalment que el model de finançament de les remodelacions dels mercats és mixta publico-privada, ja que una part de la inversió (variable en funció del cas i que pot ser de fins al 50%) és feta per l'administració, una pels paradistes i una ve de la licitació de les llicències dels supermercats que incorporen tots els mercats remodelats.

(1) Font: IMMB
(2) Font: Nota de premsa "Set mercats en remodelació al 2010".

Promoció i comunicació

Un dels trets diferencials de l'Ajuntament de Barcelona respecte a altres organitzacions municipals de mercats és l'existència d'un departament de comunicació especialitzat en els mercats de Barcelona.

Aquesta àrea actua en diferents aspectes relacionats amb els mercats:⁽¹⁾

- Comunicació corporativa
- Organització d'esdeveniments
- Promoció dels mercats
- Suport a campanyes de dinamització i de publicitat dels mercats, d'acord amb els mateixos comerciants dels mercats
- Suport a projectes educatius d'interès pels mercats

L'àrea de comunicació actua des de diferents canals, tant tradicionals (revista, esdeveniments, cartelleria...) com digitals (web, xarxes socials, aplicacions mòbils...).

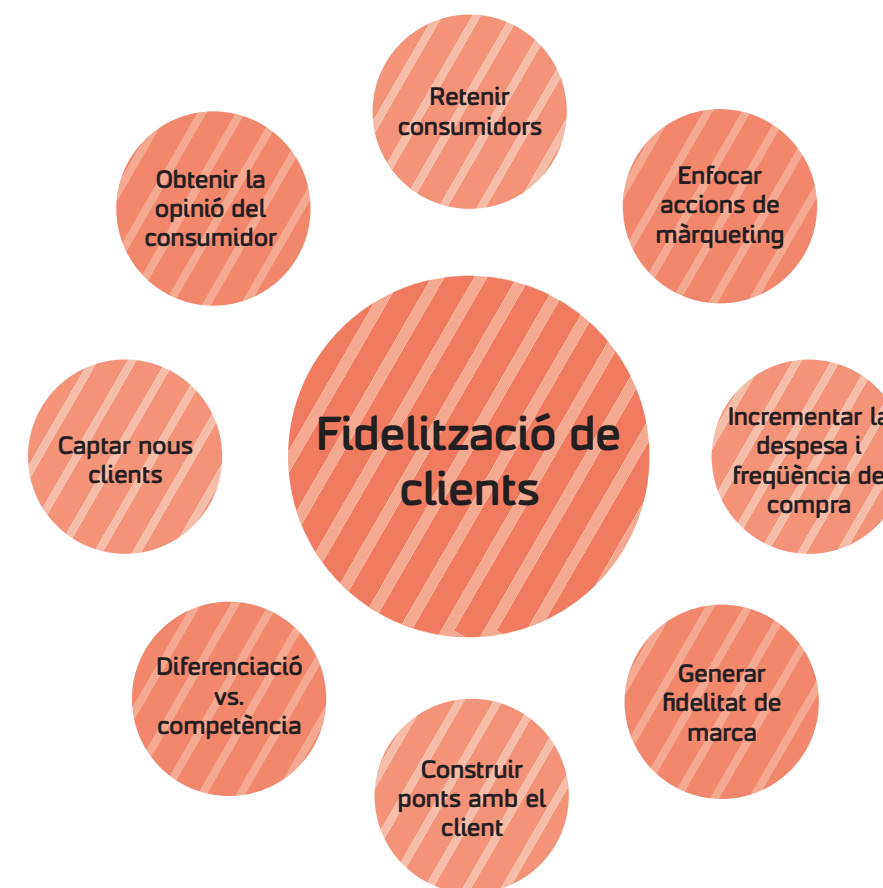
Malgrat aquesta activitat i les seves atribucions, la capacitat d'actuar com a departament de màrqueting dels mercats està limitat i té un pressupost reduït (prop de 150.000 €)⁽²⁾, especialment en comparació amb els recursos que un centre comercial té per a

les seves accions de publicitat i dinamització. Com a dada, la inversió en mitjans dels centres comercials de Barcelona al 2012 va ser de 415 M€ en el cas de L'illa, seguit de Gran Via 2 amb 265 M€ i Maremagnum amb 92 M€.⁽³⁾

(1) Font: IMMB, somdemercat.cat.
(2) Font: IMMB.
(3) Font: Infoadex. Inversió neta deflactada.

Fidelització dels clients

En un entorn d'alta competitivitat comercial, els programes i les activitats de fidelització són una eina molt valuosa per a l'increment de vendes, la captació de nous clients i la personalització de promocions i comunicació.



Les eines de fidelització fins ara s'han centrat principalment en la dinamització de comunitats mitjançant les xarxes socials i l'aplicació mòbil llançada recentment com a iniciativa de l'àrea de comunicació.⁽¹⁾

Durant el 2013 s'ha posat en marxa també un sistema de gestió de base de dades a l'IMMB, limitat encara només a contactes professionals i amb l'objectiu d'ampliar-lo amb dades de clients en el futur.⁽¹⁾

D'altra banda, alguns mercats han desenvolupat programes propis de fidelització basats en targetes físiques de descompte o d'acumulació de punts.^{(1) (2)} No obstant això, es tracta d'exemples aïllats i no tots han tingut la continuïtat i el seguiment necessaris.⁽²⁾

(1) Font: IMMB
(2) Font: Entrevistes amb mercats.

Horaris dels mercats

Segons l'ordenança dels mercats, l'horari d'obertura és de 8.30 a 14.00 hores, de dilluns a dissabte, i de 17.00 a 20.30 hores, de dilluns a divendres.⁽¹⁾ Aquests horaris es podran ampliar per acord de l'associació de venedors de cada mercat. L'incompliment de l'horari del mercat està considerat una falta greu i se sanciona amb una multa de 1.500 €,⁽¹⁾ malgrat que aquesta sanció rarament s'aplica.

No obstant això, la realitat és que els horaris dels mercats són molt heterogenis i l'obertura a la tarda està poc estesa i es limita a dies concrets (per exemple, dijous i divendres), com es pot veure a la taula adjunta.

Conceptualment, haver de pensar en quin horari té el mercat a l'hora de decidir el lloc de compra és una incomoditat que en redueix l'atractiu comercial.⁽³⁾

La manca de disponibilitat de recursos dels paradistes, que en molts casos són empreses familiars, i el consegüent impacte en els costos d'estructura de la parada en cas d'obrir en un horari més ampli, solen ser els obstacles principals amb què es troben els paradistes per poder obrir en un horari ampli.⁽³⁾ D'altra banda, també és important assenyalar que els consumidors han acabat posicionant el mercat molt en l'horari de divendres tarda i dissabte al matí, fet que

fa menys rendibles la resta de franges horàries. Així, qualsevol modificació en aquesta línia hauria d'anar acompanyada d'una campanya de promoció.⁽³⁾

(1) Font: Ordenança municipal de mercats. IMMB.
(2) Font: IMMB. mercatsbcn.cat.
(3) Font: Vantage Group, a partir de dades pròpies i d'entrevistes amb el sector.

	Dl		Dm		Dc		Dj		Dv		Ds	
	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T	M	T
Mercat de l'Abaceria Central	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mercat del Besòs	•		•		•		•		•		•	
Mercat de Sant Josep - La Boqueria	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mercat del Carmel	•		•		•		•		•		•	
Mercat del Clot	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de L'estrella	•		•	•	•		•		•	•	•	
Mercat del Fonc Plenc	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat del Guinardó	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat d'Horta	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat del Les Corts	•		•		•		•	•	•	•	•	
Mercat de La Llibertat	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de La Mercè	•		•		•		•	•	•	•	•	
Mercat del Ninot	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat del Poblenou	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de La Sagrada Família			•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de Sant Antoni	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Mercat de Sant Martí	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de Sants	•		•	•	•		•	•	•	•	•	
Mercat de Les Tres Torres	•		•		•		•		•		•	
Mercat de Vall D'hebron	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de La Barceloneta	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat del Bon Pastor	•		•	•	•		•	•	•	•	•	
Mercat de Canyelles	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de Ciutat Meridiana	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de La Concepció	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de Felip I	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de Galvany	•		•		•		•		•		•	
Mercat de La Guineueta	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat d'Hostafrancs	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de Lesepe	•		•	•	•		•		•	•	•	
Mercat de La Marina	•		•	•	•		•	•	•	•	•	
Mercat de Montserrat	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de Núria	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de Provençals	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de Sant Andreu	•		•		•		•		•	•	•	
Mercat de Sant Gervasi	•		•	•	•		•		•	•	•	
Mercat de Santa Caterina	•		•		•		•	•	•	•	•	
Mercat de Sarrià	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat de la Trinitat	•		•	•	•	•	•	•	•	•	•	
Mercat dels Encants Bcn	•	•			•	•			•	•	•	•



Serveis oferts pels mercats

Els mercats ofereixen diferents serveis als compradors per millorar-ne l'experiència de compra⁽¹⁾, entre els quals hi ha:

- Autoservei
- Wi-Fi
- Servei a domicili

Aquests diversos serveis suposen un esforç organitzatiu i de recursos tant per a l'IMMB com per a les associacions de paradistes. Aquest fet es construeix sobre la diversitat d'horaris comercials, cap a un posicionament confús pel que fa a l'oferta de serveis dels mercats.

/// Valors i cultura

Els paradistes

Els paradistes als mercats tenen una mitjana d'edat de 50 anys, tot i que cal destacar que més del 15% té més de 60 anys. Més del 70% fa més de deu anys que té la parada.⁽¹⁾

El negoci és majoritàriament de caràcter familiar i de petites dimensions, com demostra el fet que de mitjana tenen 2,1 empleats a temps fix i gairebé cap a temps parcial. A més, cal assenyalar que el 44% de les parades no tenen cap treballador al marge del titular de l'establiment.⁽¹⁾

El risc de tancament de l'establiment és baix o mínim per a més del 83% dels paradistes, que en la majoria dels casos mostren un projecte clar de continuïtat als mercats (gairebé el 60% afirma tenir la intenció d'estar al mercat més de 15 anys).⁽¹⁾ Aquesta dada contrasta amb el fet que el 15,5% dels establiments als mercats estan buits⁽²⁾, cosa que pot tenir una influència negativa en la percepció dels compradors.

La gran majoria dels paradistes només tenen un establiment als mercats; no obstant això, gairebé un 20% afirma tenir-ne més d'una, habitualment una segona parada (només un 2,6% en té més de 5).⁽³⁾ A més, pràcticament el 60% declara haver fet reformes a la parada els darrers anys.⁽³⁾

L'experiència dels paradistes és un dels seus punts forts més valorats.

La percepció que desprenen els paradistes, avalada per alguna d'aquestes dades, és la de no haver seguit el pas de la societat i no haver-se adaptat a les noves necessitats dels consumidors, com sí que ho han fet, en canvi, les infraestructures, en molts casos. Així mateix, les parets dels mercats semblen una barrera en la relació dels paradistes amb el seu entorn en alguns mercats.⁽⁴⁾

(1) Font: Impacte econòmic dels mercats de Barcelona. IMMB. 2011

(2) Font: IMMB. Anàlisi estadística de mercats municipals 2012.

(3) Font: Mercats Municipals de Barcelona. Usuaris i paradistes: hàbits de compra i tendències futures. UPC, 2011

(4) Font: Vantage Group, a partir d'entrevistes a diferents membres del sector.

/// El moviment associatiu als mercats

A principis dels anys setanta es van crear les primeres organitzacions de comerciants dels mercats.⁽¹⁾

El 1979 aquest moviment es va consolidar i es van redactar uns nous estatuts (encara vigents) que ampliaven les seves funcions, en regulaven els òrgans de govern, i n'establien el règim econòmic i la fiscalització (tutela) municipal.⁽¹⁾

Malgrat la seva importància, són organitzacions no professionalitzades i sovint personalistes, fet que els resta eficiència, especialment en la capacitat d'actuar en xarxa.⁽³⁾

Els seus objectius són:⁽¹⁾

- Coadjuvar l'administració en el proveïment de la ciutat.
- Efectuar i impulsar obres de renovació, reparació, conservació i manteniment.
- Organitzar i sufragar els serveis de vigilància, neteja, recollida de residus i consums generals.
- Fer propostes de millora en la prestació dels serveis generals del mercat.
- Fer una proposta de l'horari comercial i del funcionament del mercat.
- Informar dels expedients administratius relatius a canvis d'activitat.
- Negociar i establir convenis amb l'administració per a grans reformes.
- Impulsar campanyes de promoció i dinamització comercial.
- Implantar i gestionar serveis nous (pàrquing, repartiment a domicili...).

Cal assenyalar que la pertinença a l'associació és un dret i una obligació lligada a la titularitat de la parada, fet que obliga també a la contribució econòmica proporcional.⁽¹⁾ Aquesta contribució varia de mercat a mercat de manera significativa i suposa, en el conjunt de tots els mercats, de més de 4 milions d'euros.⁽²⁾

(2) Font: Mercats Municipals de Barcelona. Usuaris i paradistes: hàbits de compra i tendències futures. UPC, 2011.

(3) Font: Impacte econòmic dels mercats de Barcelona. IMMB, 2011.

L'existència d'aquestes associacions és un element pioner i molt destacable de l'organització dels mercats a Barcelona; això no obstant, són associacions que actuen de manera independent en la majoria dels casos.

Així, malgrat l'existència de dues organitzacions d'associacions de mercats com a ens supramercat, no existeix una xarxa real de coordinació d'activitats més enllà d'exemples puntuals.⁽³⁾

(1) Font: Las asociaciones de vendedoras en los mercados municipales. IMMB.

(2) Font: Informe quotes AV Mercats de Barcelona. IMMB, 2011.

(3) Font: Vantage Group, a partir d'entrevistes amb membres del sector.

/// Els clients del mercat

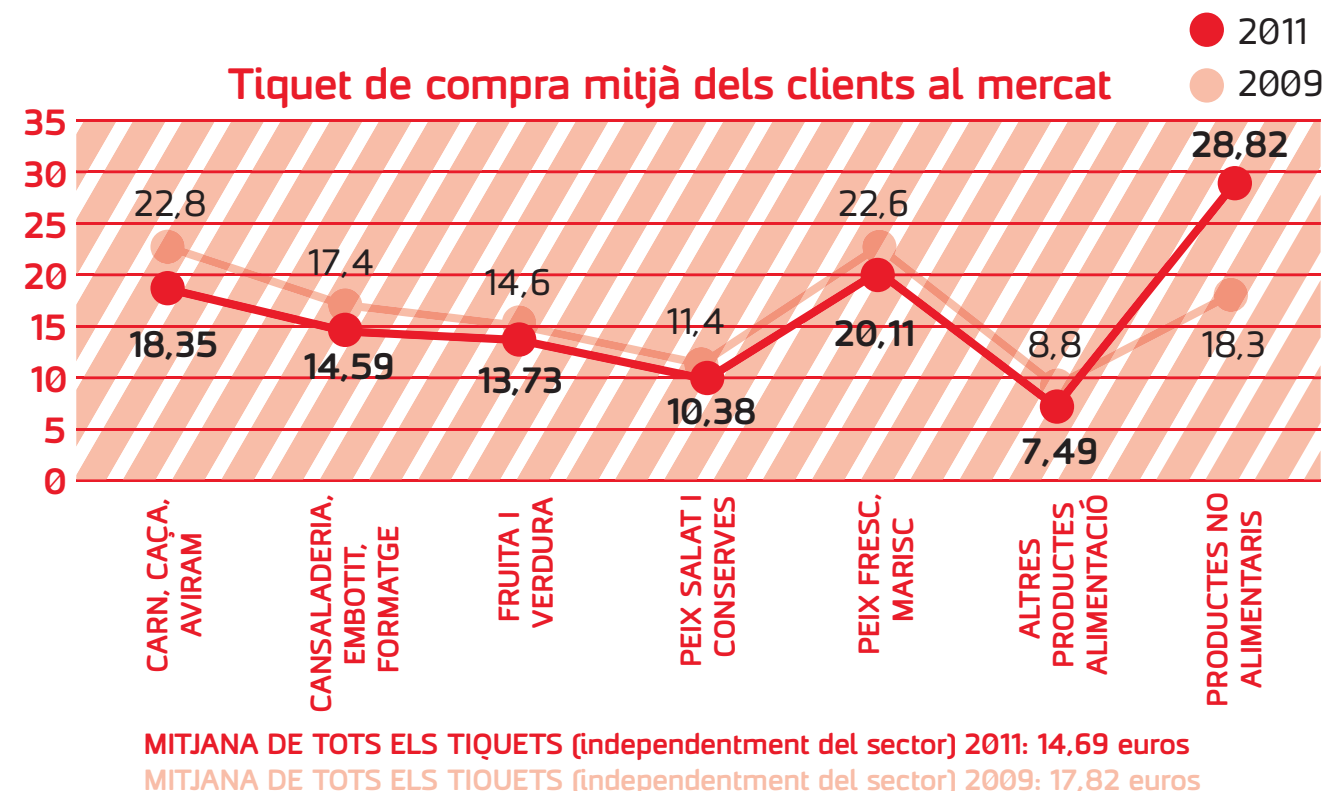
Els clients dels mercats estan força satisfets amb els mercats de Barcelona, ho demostra el 82,6% que declaren estar-ne molt o bastant satisfets.⁽¹⁾

El 24,2% de clients dels mercats té més de 60 anys i el 47,9% té entre 40 i 60 anys;⁽²⁾ en el 81% dels casos són dones i solen anar al mercat al matí, principalment a peu, i tarden 9,6 minuts de mitjana a arribar-hi.⁽³⁾ Els clients concentren bona part de la compra en divendres i dissabte,⁽²⁾ però cal destacar que el 41,7% ho fa només un dia cada setmana i un 22,1% ho fa diversos cops per setmana.⁽¹⁾ La freqüència de compra quinzenal se situa en el 12,5% dels casos i la mensual, en el 12,8% dels compradors.⁽¹⁾

El 38% dels clients del mercat han comprat també a les botigues del voltant (àrea d'influència del mercat).⁽¹⁾

La despesa efectuada al mercat s'ha reduït respecte al 2009, a causa d'una despesa mitjana inferior per tiquet a les botigues i també per una freqüència de compra inferior en cada sector.⁽³⁾

(1) Font: Ajuntament de Barcelona Òmnibus municipal i elaboració pròpia de Vantage Group. Abril del 2013.



Síntesi - DAFO

A partir de les conclusions particulars dels diferents vectors analitzats a la diagnosi tant de factors externs com interns, s'ha generat un quadre resum d'oportunitats i amenaces (a partir dels factors externs), així com de fortaleeses i debilitats (a partir dels factors interns).

/// Oportunitats

- El lideratge del comerç a Barcelona encara no està definit, i Mercats pot assumir-ne un rol rellevant.
- Coordinació d'accions de promoció de la compra als mercats amb Mercabarna.
- Participació en projectes d'innovació sobre productes de quarta gamma i allargament de la vida útil dels aliments.
- Cooperació amb el barri i eixos comercials per crear una experiència de compra competitiva més enllà de la que pugui oferir el mateix mercat.
- Proximitat i fidelitat dels consumidors.
- Estils de vida dels consumidors alineats amb alguns dels valors dels mercats.
- Orientació de productes i serveis als nous estils de vida i necessitats dels consumidors.
- Compra de cap de setmana familiar i lligada a l'oci.
- Compra en línia, estratègia digital i programes de fidelització de clients.
- Atractivitat del turisme cap als mercats.
- Aproximació al canal HORECA mitjançant canals nous.
- Incorporació de noves experiències com el *show cooking* a l'experiència dels consumidors.
- Normativa de venda de proximitat com a valor afegit.
- Nous canals de venda i promoció digitals accessibles a les pimes en condicions similars a les de les grans empreses.
- Impuls del vessant gastronòmic de l'alimentació.

/// Amenaces

- Necessitat de planificació de certes activitats a causa dels tempos de la ciutat.
- Pèrdua de la capacitat d'influir en les estratègies de comerç a Barcelona si no es participa en el seu lideratge.
- Pèrdua de protagonisme dels mercats com a client dels majoristes de Mercabarna.

- La caiguda del consum pot afectar la viabilitat d'alguns comerços.
- Competència en l'experiència de compra de centres comercials.
- Percepció del mercat com a preu elevat.
- Evolució demogràfica: envelliment dels clients actuals i necessitat de reposició.
- L'elevat tant per cent de turistes pot crear diferents necessitats per cobrir a un mateix paradista.
- Aparició de canals alternatius de venda propers al concepte del mercat però més adaptats als clients.
- Liberalització en la creació de nous establiments comercials que provoquin la fuga de compra.
- Liberalització dels horaris comercials.
- Pèrdua del pas en l'entorn digital.
- La reducció d'operadors pot generar comportaments d'oligopoli en preus i oferta.

/// Fortaleeses

- Varietat i qualitat dels productes. Àmplia gamma de preus als mercats.
- Proposta de valor adaptada a les tendències de consum.
- El mercat és reconegut com a cor i vida del barri.
- El mercat és la locomotora del desenvolupament comercial del barri.
- El mercat és un referent del producte fresc a la ciutat.
- Model de gestió integrat en un organisme únic amb capacitat de coordinar accions i liderar el desenvolupament dels mercats.
- Líder mundial en el coneixement en l'àmbit dels mercats.
- Alt impacte positiu, econòmic i de treball, en les seves àrees d'influència.
- Alt percentatge de mercats remodelats amb models de participació dels paradistes en la definició i amb finançament publicoprivat.
- Departament de comunicació corporativa i de suport a la promoció i la dinamització dels mercats.
- Presència sòlida als nous canals digitals.
- Alta fidelitat dels clients.
- Paradistes amb experiència i ben valorats.
- Associacions de comerciants consolidades.
- Valoració i satisfacció dels clients amb els mercats.

/// Punts febles

- La funció pública dels mercats ha canviat. Necessitat de redefinició.
- La manca de sentit de xarxa provoca que els mercats no assumeixin el paper de motor del comerç de Barcelona i puguin cedir el lideratge a altres ens.
- Possible lentitud en l'adaptació a les necessitats reals dels consumidors i els paradistes.
- Resistència al canvi.
- Marc normatiu poc adaptat a la nova realitat de consum i competència.
- Poca pressió real per al compliment de les normatives vigents (per exemple, horaris).
- Organització de l'IMMB amb necessitat de renovació durant el període 2015-2025.
- Tensió de recursos per haver de compartir les tasques tècniques internes amb la consultoria externa.
- Hi ha molta diversitat de mercats i no se n'ha fet una categorització lligada a les necessitats i les tipologies dels clients.
- Altes inversions necessàries per a la renovació dels mercats. Equipament, funcionalitat i normativa han d'anar més a l'una en el futur.
- El cost de manteniment dels mercats no està prou compartit amb els concessionaris.
- Capacitat limitada de portar a terme accions conjuntes per la manca de pressupost i la reduïda coordinació entre els diferents mercats.
- El preu com a factor competitiu no està associat als mercats.
- Manca de programes de fidelització i captació conjunta de clients.
- Horaris heterogenis i poc adaptats a les necessitats reals del consum.
- Serveis heterogenis a cada mercat.
- Excés d'aïllament del mercat envers el barri i el seu entorn.
- Associacions de comerciants poc professionalitzades.
- Manca d'actuacions en xarxa continuades entre els diferents mercats.
- Necessitat de millora de l'especialització i la professionalització dels venedors, especialment en el relleu generacional.



05

*Proposta
estratègica*



/// Proposta estratègica del pla

El Pla estratègic de Mercats de Barcelona s'ha dissenyat en un horitzó temporal de deu anys (2015-2025) i s'estructura a partir de la definició de la missió (per què existeixen els mercats), visió (cap on es dirigeixen) i avança definint línies estratègiques, objectius, mesures i accions.

A les properes pàgines es presenten cadascun d'aquests vectors, entenent que molts caldrà programar-los al llarg del període considerat, i molts mantindran la seva vigència més enllà del període considerat.

Aquest pla no preveu la periodificació d'accions ni valora el pressupost assignat a cada línia estratègica o objectiu, ja que són variables que caldrà designar cada any en funció de les prioritats i els pressupostos municipals establerts.

Després de l'èxit del model de mercats desenvolupat a partir dels anys noranta amb la creació de l'IMMB, aquest pla marca el camí que cal seguir per a l'ulterior desenvolupament dels mercats des dels vessants comercial, econòmic, social i de compromís amb la sostenibilitat.

Amb aquest pla, únic en l'àmbit dels mercats, Barcelona continua liderant el model de gestió dels mercats urbans en l'àmbit tant nacional com internacional.

Escenari estratègic

/// Introducció

La definició de l'escenari estratègic és la part més rellevant, i alhora la més complexa, del pla estratègic, ja que suposa definir cap on es vol avançar durant els propers anys.

Aquesta mateixa reflexió es va fer a principis dels anys noranta i va donar lloc a la creació de l'IMMB i del Pla de remodelacions i suport al desenvolupament dels mercats, que ha estat un model d'èxit a escala internacional.

Cadascun dels passos seguits per al desenvolupament del pla estratègic, i en especial la determinació de l'escenari i el desenvolupament estratègics, s'han portat a terme de manera participativa, involucrant en el procés els agents implicats directament o indirecta en el funcionament i el desenvolupament dels mercats.

Les fases per a la determinació de l'escenari estratègic són la definició de la missió dels mercats (el seu motiu d'existència), la seva visió (com seran els mercats al final del procés) i les línies estratègiques que se'n deriven.

Missió i Visió

El primer pas per establir l'escenari estratègic és definir la missió que han d'acomplir els mercats, fet que s'ha explicitat en el reconeixement que els mercats tenen sentit lligats al model de ciutat de Barcelona, i en tant que responen a tres vectors: comerç de proximitat, cohesió social del barri i foment de l'economia local.

Missió dels mercats: els mercats de Barcelona proveeixen els ciutadans de productes de qualitat, promouen un estil de vida saludable, la cohesió social i l'articulació dels barris, fomenten l'economia i l'ocupació en el marc del comerç de proximitat. Tot això contribueix al model de ciutat de benestar de Barcelona.

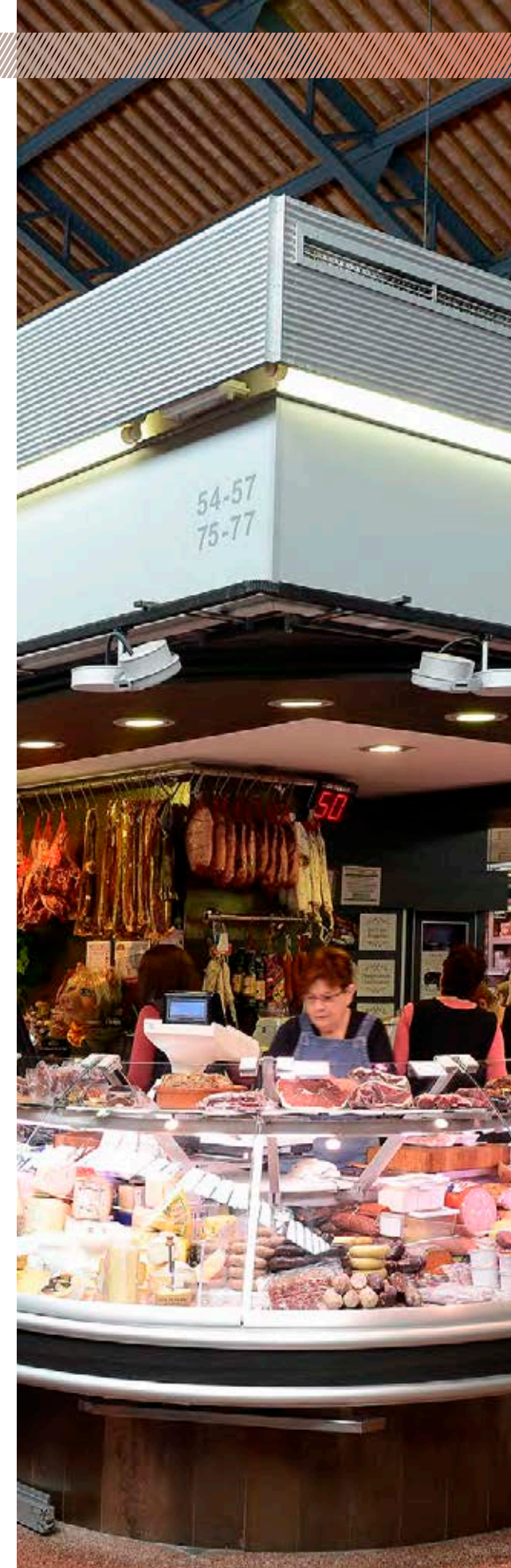
Així, i sobre la base de la missió dels mercats, el seu desenvolupament en el període considerat els situa com a principals valedors dels tres vectors esmentats.

Visió dels mercats 2015-2025: els mercats de Barcelona són l'ànima de la ciutat i dels barris, el motor i els líders del comerç de proximitat i referents de salut i sostenibilitat.

/// Línies estratègiques

La visió dels mercats 2015-2025 s'explicita, doncs, al voltant de tres grans conceptes que componen les línies estratègiques dels mercats de Barcelona per al període considerat:

- **Ànima:** els mercats són un referent de la vida als barris de Barcelona i proporcionen una experiència no només de compra, sinó també de convivència als ciutadans.
- **Motor:** els mercats lideren el comerç de cada barri, alhora que dirigeixen el model de mercat urbà en l'àmbit internacional. El mercat és una peça clau en el desenvolupament econòmic i en la creació d'ocupació a cada barri.
- **Sostenibilitat:** els mercats són sinònim de valors associats a la sostenibilitat social, mediambiental i cultural.



Objectius, mesures i accions

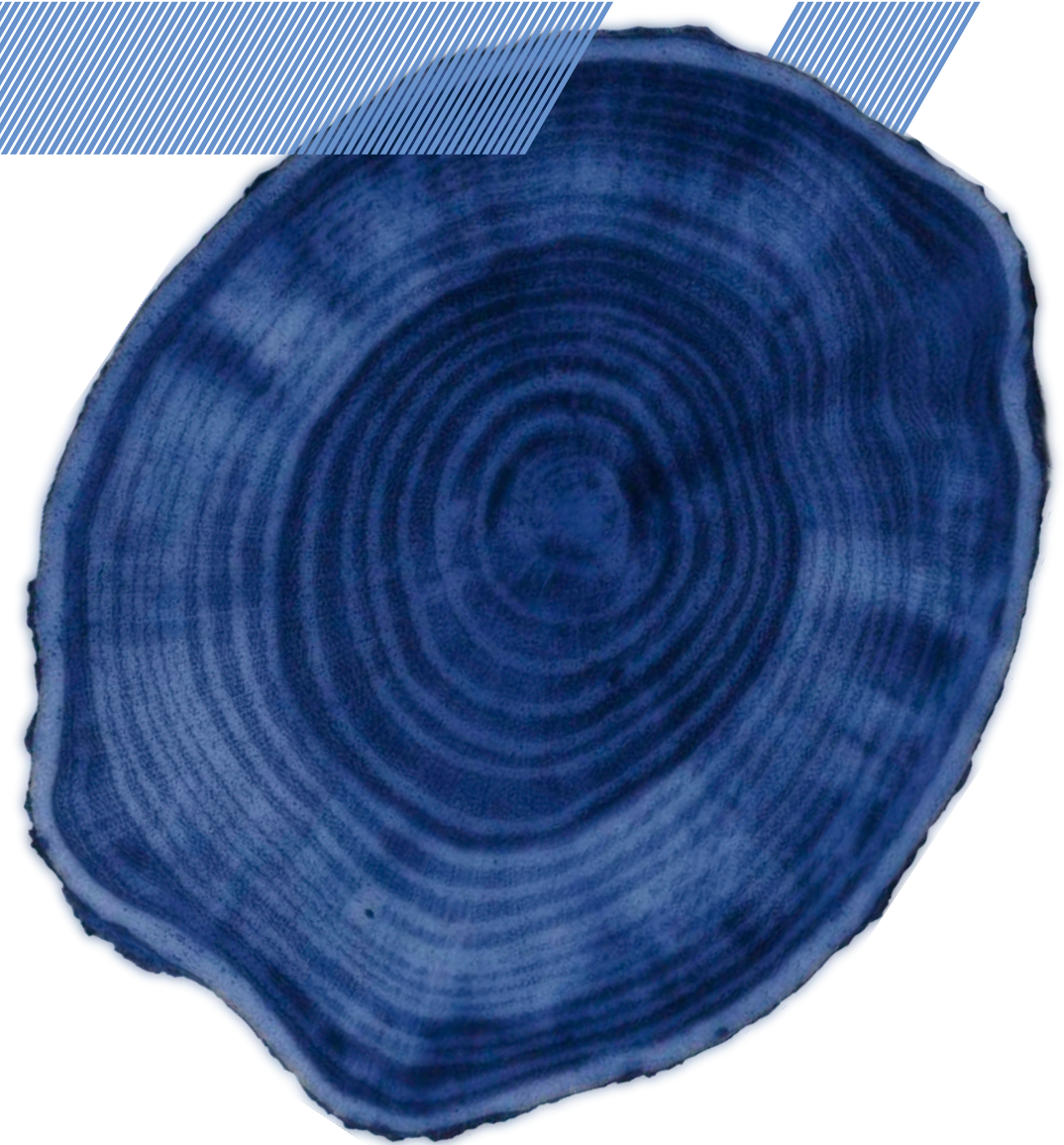
Els tres àmbits en els quals es desglossa la visió 2015-2025 comprenen fins a 12 objectius que cal assolir durant el període de vigència del pla. Per fer realitat aquests propòsits, s'han definit un total de 39 mesures entre els tres grups: Ànima, Motor i Sostenibilitat. Al seu torn, cadascuna de les mesures requereix una acció per fer-la realitat. En el procés de debat dut a terme al llarg d'aquest any, els participants han consensuat un total de 153 accions, les quals concreten el tipus d'intervenció que caldria dur a terme per obtenir els objectius enunciats.

El que segueix a partir d'aquestes línies és la llista de tots els objectius amb les seves mesures i accions corresponents. El calendari per desenvolupar-les i el seu pressupost necessitaran nous acords entre l'administració i els agents econòmics del sector privat. Aquest últim punt és el que determinarà quines són les activitats que es posen en marxa per materialitzar les accions.



Ànima

Els mercats són un referent de la vida als barris de Barcelona i proporcionen una experiència no només de compra, sinó també de convivència als ciutadans.



/// **A.1: Consolidar el mercat com a lloc central de barri.**

- **A.1.1:** Definir estratègies específiques per a cada tipologia de mercat.
 - A.1.1.1: Analitzar i classificar les tipologies de mercat en funció dels indicadors que s'estableixin com estratègics, com ara la seva ubicació, els serveis, la grandària, la rendibilitat i l'impacte econòmic o la tipologia de client.
 - A.1.1.2: Definir per a cada tipologia de mercat: gestió de serveis, vinculació amb l'entorn o promoció i activitats, entre altres iniciatives.
 - A.1.1.3: Definir el rol i el posicionament dels mercats i els comerciants no alimentaris, potenciant les sinergies amb el sector alimentari.
- **A.1.2:** Posicionar el mercat com a lloc de generació de vivències i experiències úniques amb el doble vessant comercial i social.
 - A.1.2.1: Acollir, participar i impulsar activitats culturals, socials i d'entitats de barri.
 - A.1.2.2: Promoure la planificació regular d'activitats a cada mercat i a la xarxa.
 - A.1.2.3: Incorporar iniciatives noves que generin un valor afegit en l'experiència de compra al mercat.
- **A.1.3:** Aportar als consumidors un valor afegit que els diferenciï de la resta d'espais alimentaris.
 - A.1.3.1: Identificar explícitament els valors clau del mercat d'acord amb els que treballar els propers anys: producte, tracte personal, salut, proximitat, etcètera.
 - A.1.3.2: Desenvolupar eines pedagògiques per a la transmissió dels valors de mercat.
 - A.1.3.3: Incorporar els valors de mercat al disseny dels eixos de comunicació, tant corporatius com de campanyes de promoció particular.

/// **A.2: Mantenir la transformació dels barris mitjançant la renovació dels mercats.**

- **A.2.1:** Actualitzar i redissenyar el procés de remodelació.
 - A.2.1.1: Promoure la participació dels mercats i de l'IMMB, en el disseny i la planificació urbanística de la ciutat, i de les superilles des de la perspectiva de l'urbanisme comercial de la ciutat de Barcelona.
 - A.2.1.2: Involucrar en les remodelacions els organismes de l'Ajuntament responsables en àrees implicades en la remodelació i en el futur funcionament del mercat.
 - A.2.1.3: Mantenir i actualitzar la combinació de mercat tradicional + altres operadors + serveis de valor afegit als clients, adaptat a cada tipologia de mercat.
 - A.2.1.4: Analitzar la possibilitat d'incorporar operadors no alimentaris als mercats per completar-ne l'oferta.
 - A.2.1.5: Definir les característiques funcionals i rellevants que cal incorporar en una remodelació de mercat.
 - A.2.1.6: Incorporar progressivament el concepte d'autosuficiència energètica del mercat.
 - A.2.1.7: Requerir una anàlisi de costos de manteniment en la redacció del projecte.
- **A.2.2:** Mantenir i potenciar el model de cofinançament públicoprivat en els processos de remodelació de mercats.
 - A.2.2.1: Vetllar pel compromís inversor dels diferents agents participants en la remodelació.
 - A.2.2.2: Promoure de manera activa la participació de nous operadors en el finançament de les remodelacions de mercats.
 - A.2.2.3: Estudiar noves fonts de finançament per a la remodelació de mercats, inclosos els fons de la UE.
 - A.2.2.4: Per a les noves remodelacions, dissenyar un nou model d'inversió en funció de la tipologia de mercat, agents participants i realitat econòmica.
 - A.2.2.5: Establir un contracte programa de manteniment i despeses de l'equipament per al funcionament ordinari de cada mercat entre els agents implicats.



- A.2.2.6: Determinar els indicadors necessaris per mesurar el retorn de les accions de remodelació portades a terme, tant directament (sobre el mateix mercat) com indirecta (sobre el barri i agents del seu entorn).
- **A.2.3:** Dissenyar espais dins i fora del mercat per a ús cívic i social.
 - A.2.3.1: Tenir en compte durant el procés els agents del barri (associacions de veïns, de comerciants, mercat, escola...).
 - A.2.3.2: Definir el disseny de l'entorn del mercat conjuntament amb les àrees municipals implicades.
 - A.2.3.3: Habilitar als mercats espais per a usos efímers de caràcter comercial, promocional, social i cívic.
 - A.2.3.4: Desenvolupar el concepte "carrer social" per reforçar la cohesió social del barri, segons la tipologia de mercat.
 - A.2.3.5: Potenciar l'ús dels espais del mercat en horaris compatibles amb la vida professional del veïns del seu entorn.

/// A.3: Reforçar el compromís dels comerciants amb el mercat i la xarxa.

- **A.3.1:** Construir i difondre el discurs compartit dels valors i la visió dels mercats de Barcelona.
 - A.3.1.1: Difondre les conclusions del pla estratègic entre els comerciants.
 - A.3.1.2: Involucrar els comerciants en el desenvolupament operatiu del pla.
- **A.3.2:** Afavorir l'apropament als ciutadans en el seu rol de consumidors.
 - A.3.2.1: Establir per part de l'IMMB un sistema continu d'anàlisi de les expectatives i tendències en els hàbits de compra i consum dels ciutadans en el seu rol de consumidors.
 - A.3.2.2: Informar periòdicament les associacions de comerciants i els comerciants sobre l'evolució dels hàbits de compra i consum.
 - A.3.2.3: Establir sistemes i mecanismes per

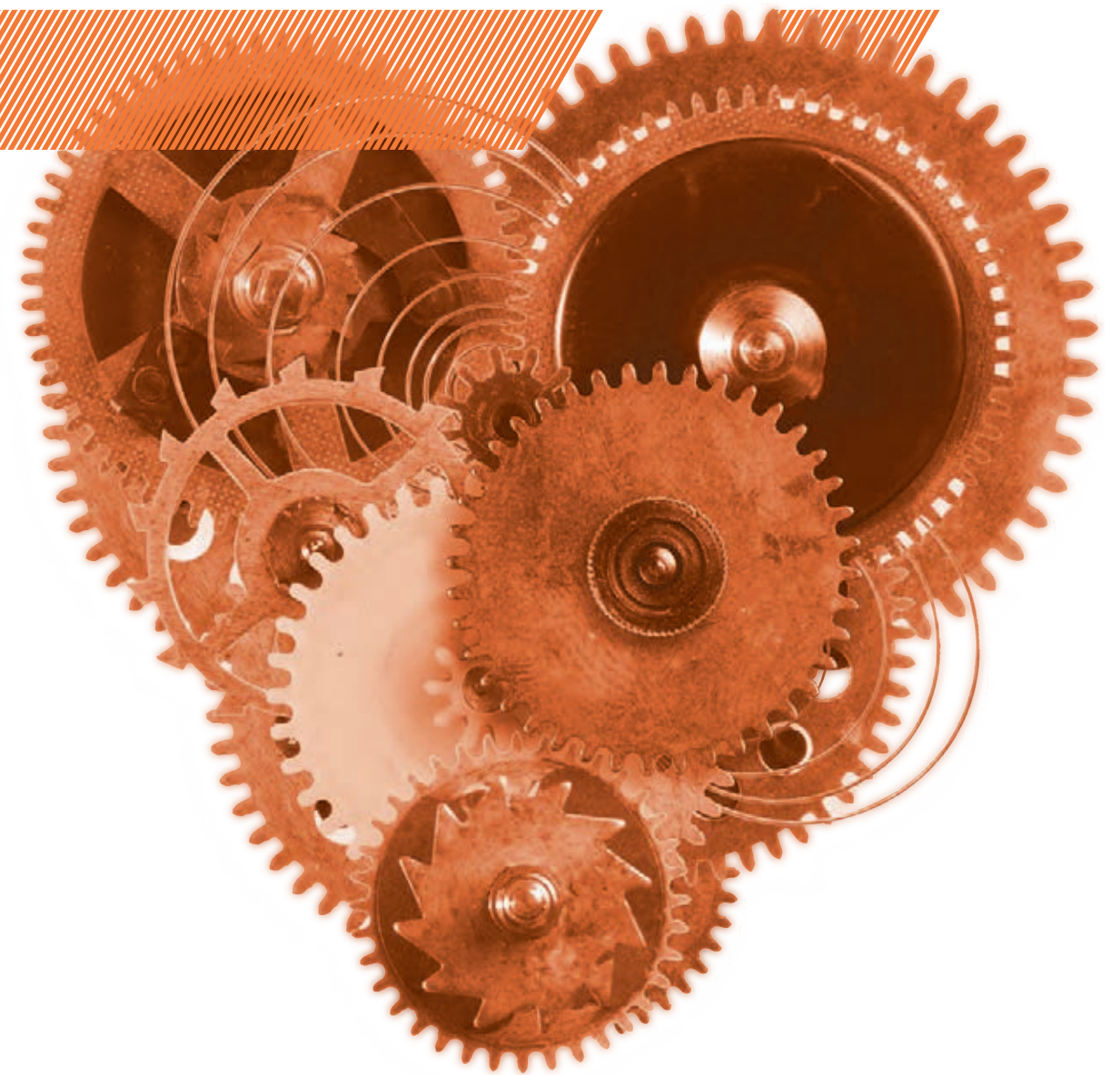
- afavorir que els comerciants s'adaptin a les demandes dels ciutadans.
- A.3.2.4: Fomentar l'aposta per la qualitat de servei i de producte com a valors clau del mercat.
- A.3.2.5: Establir estratègies d'apropament als consumidors tant en l'experiència en el mateix mercat com a través de les campanyes de comunicació conjunta.
- **A.3.3:** Adaptar i homogeneïtzar els horaris comercials als ciutadans.
 - A.3.3.1: Establir l'horari bàsic obligatori comú per a tots els mercats.
 - A.3.3.2: Elaborar el pla de compliment dels horaris obligatoris per a cada mercat.
 - A.3.3.3: Comunicar i difondre els horaris i serveis dels mercats.
- **A.3.4:** Actualitzar el marc normatiu a la visió estratègica dels mercats.
 - A.3.4.1: Revisar les ordenances, i les eines per al seu compliment, per donar una resposta més acurada a les demandes dels ciutadans i als objectius del pla estratègic.
 - A.3.4.2: Fer una reflexió sobre l'adequació dels estatuts de l'IMMB al nou marc estratègic definit pel pla.
- **A.3.5:** Fomentar les iniciatives conjuntes del mercat i de la xarxa de mercats.
 - A.3.5.1: Liderar des de l'IMMB les iniciatives de coordinació entre associacions de mercats en termes de promoció, màrqueting, imatge de marca, coneixement de consumidors, fidelització de clients, etcètera.
 - A.3.5.2: Proposar que hi hagi una quota de les associacions dedicada específicament a la promoció corporativa dels mercats.

/// A.4: Potenciar la relació mercat- comerç de proximitat.

- **A.4.1:** Fomentar la col·laboració contínua mercat - comerç de proximitat.
 - A.4.1.1: Participar activament des de l'Ajuntament de Barcelona a potenciar la relació entre els eixos comercials i els mercats, de manera coordinada amb la Direcció de Comerç.
 - A.4.1.2: Impulsar la dinamització i la promoció conjuntes entre els mercats i el comerç de proximitat.
- **A.4.2:** Fer un seguiment i una interpretació de la implantació del PECAB (Pla Especial d'Equipaments Comercials Alimentaris a Barcelona).
 - A.4.2.1: Analitzar l'encaix del mercat en el desenvolupament i la interpretació del PECAB.
 - A.4.2.2: Valorar de manera continuada l'impacte que té la seva aplicació en els mercats.

Motor

Els mercats lideren el comerç de cada barri, alhora que dirigeixen el model de mercat urbà en l'àmbit internacional. El mercat és una peça clau en el desenvolupament econòmic i en la creació d'ocupació a cada barri.



/// M.1: Liderar la distribució alimentària del producte fresc a la ciutat de Barcelona.

- **M.1.1:** Posicionar-se com el lloc de compra principal de producte fresc, tant des del punt de vista de qualitat com de varietat i preu.
 - M.1.1.1: Apostar per la comunicació del concepte proximitat en totes les seves accepcions.
 - M.1.1.2: Incorporar en les campanyes de comunicació corporativa els eixos bàsics de producte (qualitat-varietat-preu), qualitat de servei i proximitat.
 - M.1.1.3: Valorar la possibilitat de fer accions conjuntes de comunicació i promoció que involucrin Mercabarna o altres organismes i empreses de la cadena de valor.
 - M.1.1.4: Crear un programa d'informació i difusió als comerciants sobre els valors del producte fresc i sobre el posicionament del mercat com a factors d'èxit.
- **M.1.2:** Potenciar la qualitat de servei dels comerciants a través de la personalització i l'atenció al client.
 - M.1.2.1: Desenvolupar un programa de comunicació orientat a elevar el prestigi dels professionals del mercat com a experts en alimentació.
 - M.1.2.2: Incorporar en els programes de formació noves fórmules d'atenció al client i anàlisis de les tendències en els hàbits de compra i perfils de consumidor.
 - M.1.2.3: Fomentar l'ús i l'explotació de sistemes d'informació i fidelització de clients com a eina de millora de l'experiència i la qualitat de servei.
- **M.1.3:** Desenvolupar un sistema d'informació sobre competència i tendències de consum que faciliti la presa de decisions.
 - M.1.3.1: Determinar els principals indicadors de gestió per als mercats, des de la perspectiva de l'IMMB, del mercat i dels paradistes, tant des del punt de vista estratègic com operatiu.
 - M.1.3.2: Desenvolupar un sistema de monitorització dels indicadors i implementar-lo

en un quadre de comandament accessible a diferents nivells de la xarxa de mercats.

- M.1.3.3: Analitzar periòdicament el *mix* comercial dels mercats, de la seva adequació oferta-demanda actual i futura i proposta de les accions correctores necessàries.
- M.1.3.4: Desenvolupar un sistema d'informació sobre tendències en els hàbits de consum i de seguiment de la competència (preus, promocions, posicionament...) en coordinació amb altres àrees de l'Ajuntament, com la Direcció de Comerç.
- M.1.3.5: Valorar el fet de portar a terme de manera periòdica, i a cada mercat, accions d'escolta als consumidors orientades tant a la identificació de tendències, problemàtiques i demandes com a valorar els principals eixos vertebradors de l'oferta de mercats.
- M.1.3.6: Establir un sistema de seguiment de tendències de consum i d'anàlisi d'hàbits de la població turística a Barcelona.

/// M.2: Continuar liderant el model de gestió de mercats urbans municipals.

- **M.2.1:** Mantenir i innovar el model de gestió publico-privat per al desenvolupament dels mercats.
 - M.2.1.1: Definir i formalitzar un contracte programa de col·laboració publicoprivada per tipologia de mercat tant en els àmbits estratègics (per exemple, inversions), com en els processos de gestió ordinària (manteniment, comunicació, promoció, dinamització...).
 - M.2.1.2: Fomentar que el personal tècnic de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona conegui l'entorn de cada mercat i estableixi els ponts necessaris entre barri, comerç i associació de paradistes per facilitar la implantació d'un pla específic per a cada tipologia de mercat.
 - M.2.1.3: Fomentar un model de gestió professionalitzada referents a les associacions de comerciants del mercat que permeti millorar l'eficiència de la xarxa.
 - M.2.1.4: Fer un seguiment dels processos legislatius referents a les formes de cooperació públicoprivada tipus BID (Business Improvement District) i APEU (Àrees de Promoció de l'Economia Urbana).

- **M.2.2:** Reforçar el posicionament com a líder institucional a Catalunya i l'Estat en l'àmbit dels mercats urbans.
 - M.2.2.1: Definir un pla de comunicació transversal orientat a consolidar la imatge i el posicionament del lideratge en l'entorn del comerç urbà, amb un focus especial en les institucions, els organismes, els mitjans i els agents relacionats directament amb l'entorn del mercat.
 - M.2.2.2: Participar de manera activa en la definició de les estratègies de comerç de Barcelona, tant en l'àmbit institucional com normatiu, o com en entitats representatives del comerç.
 - M.2.2.3: Potenciar el paper i els recursos dirigits a les relacions institucionals.
 - M.2.2.4: Identificar i ser presents a tots els fòrums institucionals i privats rellevants de l'àmbit de comerç a Catalunya i l'Estat. Incloure escoles de negocis i àmbit universitari.
 - M.2.2.5: Identificar i desenvolupar una base de dades de contactes rellevants en relació amb els mercats en l'àmbit estatal i europeu.
 - M.2.2.6: Crear protocols que assegurin el manteniment del coneixement a l'IMMB.
- **M.2.3:** Posicionar-se com a referent internacional en l'àmbit dels mercats urbans.
 - M.2.3.1: Mantenir la participació en projectes europeus relatius als mercats i al comerç urbà.
 - M.2.3.2: Liderar la creació de partenariats per accedir a fons europeus per portar a terme projectes relacionats amb els mercats urbans.
 - M.2.3.3: Liderar la creació d'un corrent d'opinió dels mercats urbans d'àmbit europeu.
 - M.2.3.4: Mantenir de manera activa contactes amb els fòrums i les institucions internacionals relacionats amb els mercats municipals (per exemple, WWUM, PPS...) i difondre a través seu els exemples de bones pràctiques i projectes singulars dels mercats de Barcelona.

- M.2.3.5: Formar part del nucli més actiu en el lideratge de la Setmana Europea dels Mercats.
- M.2.3.6: Fomentar el lligam de la marca Barcelona als mercats. Avaluar potencials accions d'acord amb Turisme de Barcelona, i en àmbits de gastronomia, comerç, arquitectura, per exemple.
- M.2.3.7: Mantenir la col·laboració amb els projectes de cooperació internacional de l'Ajuntament de Barcelona.
- M.2.3.8: Fer un seguiment de les innovacions d'àmbit internacional en l'entorn dels mercats urbans, i que puguin enriquir el model de mercats de Barcelona.
- **M.2.4:** Desenvolupar l'àrea d'assessorament extern dins del mateix IMMB.
 - M.2.4.1: Desenvolupar un model d'assessorament de l'IMMB a altres mercats catalans, espanyols i internacionals com a via de creixement intern i extern de l'ens.
 - M.2.4.2: Dimensionar els recursos necessaris.
 - M.2.4.3: Crear un protocol i indicadors de capitalització del coneixement i del posicionament generat amb cada projecte portat a terme.

/// M.3: Fomentar un model de gestió sostenible del mercat.

- **M.3.1:** Fomentar un model de gestió competitiu als mercats.
 - M.3.1.1: Potenciar que els mercats avancin cap a un model d'autosostenibilitat econòmica.
 - M.3.1.2: Apostar per un model d'autosostenibilitat econòmica del funcionament ordinari de l'IMMB.
 - M.3.1.3: Acompanyar en funció de les diferents tipologies de mercat a les associacions de comerciants en l'establiment dels criteris bàsics i d'un pla d'acció per a la millora de la competitivitat del mercat (mix comercial, activitats de màrqueting i promoció, etcètera).
 - M.3.1.4: Dotar l'IMMB d'eines d'incentivació de la competitivitat dels mercats i dels seus comerciants.



- M.3.1.5: Dissenyar un sistema per fomentar un acompliment més eficient de les normatives comercials.
 - **M.3.2:** Desenvolupar un pla de formació continuada per als comerciants.
 - M.3.2.1: Establir conjuntament entre l'IMMB i les associacions de comerciants un pla de formació continuada.
 - M.3.2.2: Promoure i facilitar un programa de formació des del punt de vista de gestió i innovació del negoci (pla empresarial, comptabilitat, ordenances, gestió de proveïdors, màrqueting...).
 - M.3.2.3: Promoure i facilitar un programa de formació des del punt de vista operatiu (promoció, exposició de producte, gastronomia local, formació de venedors, seguretat alimentària...).
 - M.3.2.4: Promoure acords amb Barcelona Activa, gremis i escoles de negoci, especialment en l'àmbit del comerç per incrementar l'oferta formativa als comerciants de mercats.
 - M.3.2.5: Identificar i posar a disposició dels comerciants experiències d'èxit en l'àmbit del comerç, i en especial dels mercats.
 - M.3.2.6: Crear un paquet formatiu per a la preparació, la formació i la planificació del relleu generacional i per a la incorporació de nous operadors.
 - M.3.2.7: Afavorir el coneixement d'idiomes o en habilitats específiques en aquelles tipologies de mercat en què els turistes representin un segment de client potencial rellevant.
 - **M.3.3:** Fomentar un relleu professional i generacional planificat i amb transmissió de coneixement.
 - M.3.3.1: Oferir un programa d'acollida i acompanyament adreçat especialment a operadors nous i canvis de responsable (per exemple, successions), siguin amb programes creats específicament per a cada mercat o amb programes existents.
 - M.3.3.2: Editar una guia d'informació clau i de bones pràctiques al mercat, adreçada especialment a operadors nous.
 - **M.3.4:** Desenvolupar ulteriorment i explotar les sinergies amb operadors privats.
 - M.3.4.1: Fomentar el desenvolupament d'estratègies comercials conjuntes.
 - M.3.4.2: Avaluar les tendències de desenvolupament dels operadors privats alimentaris i no alimentaris i el seu possible encaix en els futurs desenvolupaments de mercats.
 - **M.3.5:** Desenvolupar el canal digital com a eina per dinamitzar l'activitat dels mercats.
 - M.3.5.1: Dissenyar l'estratègia digital dels mercats, tant des del punt de vista de xarxa com del mercat i dels mateixos comerciants.
 - M.3.5.2: Potenciar el mitjà digital com a eina de comunicació amb clients actuals i potencials.
 - M.3.5.3: Fer un seguiment de les iniciatives existents en relació amb el comerç electrònic aplicat al producte fresc.
 - M.3.5.4: Avaluar iniciatives de llançament de plataformes en línia dirigides a segments específics de clients, en especial en l'àmbit B2B.
- /// M.4: Mantenir l'orientació als consumidors.**
- **M.4.1:** Desenvolupar un sistema flexible de fidelització dels consumidors.
 - M.4.1.1: Analitzar els estils de vida dels barcelonins i desenvolupar productes i serveis adreçats a la captació i fidelització dels consumidors.
 - M.4.1.2: Analitzar les solucions disponibles en relació amb sistemes de fidelització de consumidors i liderar-ne la implantació.
 - M.4.1.3: Generar un protocol d'utilització de les dades de compra i consum per utilitzar-les en campanyes de comunicació i fidelització.
 - **M.4.2:** Promoure l'R+D+I (Recerca + Desenvolupament + Innovació) en productes i serveis adreçats als consumidors i fomentar la participació en projectes d'innovació estratègics per als mercats.
 - M.4.2.1: Col·laborar amb institucions, com ara la Fundació Alcía, en la creació de tallers per innovar en nous formats d'aliments i nous hàbits de cuina.

- M.4.2.2: Col·laborar amb organismes, com Mercabar-na, per participar o liderar projectes orientats a la millora de la cadena de subministrament de productes frescos.
- M.4.2.3: Treballar amb la Direcció de Comerç, institucions acadèmiques i gremis en innovació des del punt de vista comercial, de relació amb els clients, de gestió de negoci, etcètera.
- M.4.2.4: Avaluar fórmules per innovar en la presentació de productes.
- **M.4.3:** Atraure, captar i desenvolupar nous col·lectius de consumidors.
 - M.4.3.1: Identificar els col·lectius que componen els segments de mercat potencial que actualment no compren a cada mercat o tipologia de mercat.
 - M.4.3.2: Establir un pla de comunicació i captació de no compradors residents de l'àrea d'influència directa del mercat.
 - M.4.3.3: Promoure el concepte mercat entre famílies amb menors, famílies sense fills (com les *dinki*, de l'anglès *double income no kids*, ("doble sou i sense fills") i altres col·lectius.
 - M.4.3.4: Treballar conjuntament amb altres àrees de l'Ajuntament o entitats cíviques per generar activitats, o participar-hi, especialment orientades a acostar noves tipologies de comprador als mercats.
- **M.4.4:** Aprofitar les sinergies comerç-turisme.
 - M.4.4.1: Analitzar la necessitat de desenvolupar productes i serveis específics en entorns on la presència dels turistes estrangers sigui especialment rellevant.
 - M.4.4.2: Desenvolupar una campanya específica de captació dels turistes allotjats en apartaments turístics perquè comprin al mercat més proper.
 - M.4.4.3: Desenvolupar eines per fer valer el producte de mercat als restaurants.
 - M.4.4.4: Portar a terme accions de coordinació amb Barcelona Turisme per utilitzar els mercats com a elements que ajudin a descentralitzar el turisme a la ciutat.
 - M.4.4.5: Potenciar programes conjunts entre els actius turístics i el mercat de referència que hi hagi al seu entorn.
 - M.4.4.6: Fomentar la gastronomia local mitjançant la difusió i la degustació als mercats municipals.
 - M.4.4.7: Dissenyar un pla d'actuació especial de turisme per als mercats que així ho requereixin (especialment per a la Boqueria).



Sostenibilitat

Sostenibilitat

Els mercats són sinònim de valors associats a la sostenibilitat social, mediambiental i cultural.





S.1: Establir el mercat com a font de difusió del patrimoni agroalimentari català.

- **S.1.1:** Augmentar la presència de l'assortiment de producte local i de proximitat als mercats.
 - S.1.1.1: Incentivar mitjançant una guia pràctica, en col·laboració amb entitats i institucions, que les parades incorporin i identifiquin productes de proximitat.
 - S.1.1.2: Fomentar als mercats la promoció de productes de proximitat per animar els concessionaris a incorporar-los a la seva oferta, col·laborant amb productors, gremis i altres organismes i entitats per afavorir una presència i visualització més elevada, en especial, dels productes catalans, i de les seves DOP i IGP al mercat.
 - S.1.1.3: Proposar una revisió de la normativa que prevegi el sistema d'adhesió a les vendes de proximitat, per tal que faciliti que els productes venuts als mercats s'hi puguin incorporar també quan s'hagin comprat a un majorista.
 - S.1.1.4: Complementàriament, i en especial mentre no es pugui modificar la normativa anterior, estudiar la possibilitat de disposar d'un etiquetatge o distintiu per al producte català i de proximitat amb un component més comercial i promocional que no pas normatiu.
- **S.1.2:** Participar en la millora dels canals per portar a les parades els productes de proximitat i valor afegit.
 - S.1.1.1: Crear una mesa de treball amb Mercabarna per analitzar l'eficiència de la cadena de distribució per portar productes catalans i de proximitat als mercats, i avaluar l'oportunitat d'incorporar-hi puntualment altres agents, com la Generalitat o els sindicats agraris.
 - S.1.1.2: Fomentar la col·laboració paradistes-artesans tant en presència com en el desenvolupament d'activitats als mercats.
 - S.1.1.3: Incentivar la presència als mercats d'una àmplia gamma de productes de valor afegit: productes ecològics, artesans, de la terra, DOP, IGP, elaborats —quartes, cinquenes gammes—, llavors, vins, de l'hort a la ciutat, etcètera.

S.2: Posicionar el mercat com a lloc per a la formació en hàbits d'alimentació saludable, gastronomia i seguretat alimentària.

- **S.2.1:** Fomentar el debat científic i gastronòmic als mercats.
 - S.2.1.1: Lligar el discurs comunicatiu dels mercats amb els conceptes de producte saludable, dieta mediterrània i seguretat alimentària.
 - S.2.1.2: Mantenir i potenciar la fira Mercat de Mercats per transmetre el missatge d'alimentació saludable, gastronomia, proximitat i seguretat alimentària.
 - S.2.1.3: Orientar les propostes de degustació cap al vessant del concepte gastronòmic, de producte de proximitat i d'alimentació saludable.
- **S.2.2:** Promoure la formació dirigida a comerciants i consumidors sobre els productes alimentaris.
 - S.2.2.1: Mantenir i potenciar el programa educatiu actual dels mercats i seguir col·laborant en altres programes ("Cinc al dia", "Creix amb el peix", tallers de difusió de la dieta mediterrània, formació dels gremis, etcètera).
 - S.2.2.2: Fomentar la formació als comerciants a partir de la utilització de guies de bones pràctiques editades per diferents organismes (Agència Catalana de Seguretat Alimentària, gremis, etcètera).
 - S.2.2.3: Impulsar als mercats les activitats de formació, promocionals i de tast de productes de valor afegit entre els consumidors.
 - S.2.2.4: Promoure la formació adreçada a minimitzar el malbaratament alimentari.
- **S.2.3:** Ampliar la informació dirigida als consumidors.
 - S.2.3.1: Promoure campanyes corporatives d'informació als consumidors sobre els valors i els productes dels mercats.
 - S.2.3.2: Redescobrir l'estacionalitat reivindicant els productes de temporada.
 - S.2.3.3: Acomodar-se al llenguatge i als canals dels més joves, dissenyant campanyes específiques amb un enfocament didàctic.

/// S.3: Assegurar la sostenibilitat econòmica i ambiental dels equipaments dels mercats.

- **S.3.1:** Incentivar la conscienciació i la gestió mediambientals.
 - S.3.1.1: Crear un full de ruta per minimitzar la generació de residus als mercats.
 - S.3.1.2: Consolidar el model de tractament de les diferents fraccions de residus.
 - S.3.1.3: Avaluar iniciatives d'ús de servei a domicili, mitjans en línia i d'altres per millorar l'eficiència logística.
- **S.3.2:** Plantejar les noves remodelacions de mercats des de la perspectiva de la sostenibilitat econòmica i ambiental.
 - S.3.2.1: Planificar un model de plantes logístiques als mercats remodelats, com a millora de la distribució urbana de mercaderies del seu entorn immediat, recollida de brossa i altres.
 - S.3.2.2: Establir uns paràmetres generals mediambientals per als projectes de remodelacions (energia, aigua, residus...).
 - S.3.2.3: Desenvolupar un pla de manteniment específic per a cada tipologia de mercat.
 - S.3.2.4: Definir un protocol d'autosuficiència energètica en els projectes de nous mercats.
 - S.3.2.5: Introduir i replicar elements intel·ligents als mercats que permetin monitorar determinats indicadors d'eficiència energètica.
- **S.3.3:** Fomentar la coresponsabilitat en el manteniment dels mercats per part dels comerciants.
 - S.3.3.1: Definir un protocol marc de manteniment que serveixi per al conjunt de mercats de la xarxa.
 - S.3.3.2: Incorporar l'acord del pla de manteniment específic als futurs processos de remodelació de mercats.

- S.3.3.3: Generar una llista de necessitats de les parades i una proposta de millores en tots els àmbits: eficiència energètica, seguretat alimentària, gestió de residus, etcètera.

- S.3.3.4: Formar els comerciants en el manteniment i l'ús dels equipaments dels mercats.

/// S.4: Potenciar el mercat com a valedor de la sostenibilitat social del barri.

- **S.4.1:** Posicionar el mercat com a referent d'equipament públic en el seu compromís amb els ciutadans i l'alimentació saludable.
 - S.4.1.1: Incorporar a les campanyes de caràcter corporatiu els conceptes de sostenibilitat social, ambiental i de seguretat alimentària dels mercats.
 - S.4.1.2: Participar activament en els fòrums públics i privats sobre estratègies i activitats en l'àmbit de la sostenibilitat urbana i en noves tendències de consum, com ara el consum col·laboratiu.
 - S.4.1.3: Fer un seguiment i avaluar els exemples de bones pràctiques relatius a la sostenibilitat i a mercats.
 - S.4.1.4: Posar en marxa un pla de treball amb l'Agència de Salut Pública de Barcelona i amb l'Agència Catalana de Seguretat Alimentària per establir accions relacionades amb programes de salut alimentària, higiene i altres temàtiques d'interès comú.
- **S.4.2:** Desenvolupar un pla de responsabilitat social corporativa (RSC) dels mercats.
 - S.4.2.1: Participar activament en accions de caràcter social i solidari i en campanyes de conscienciació per a l'aprofitament dels aliments.
 - S.4.2.2: Promoure entre les associacions de comerciants l'adopció dels principals criteris de RSC.
 - S.4.2.3: Incorporar el concepte de RSC en els processos de gestió del mateix IMMB.





06

*Implantació
operativa i
pla de seguiment*

Indicadors de seguiment i compliment

Les accions proposades s'han associat a indicadors de seguiment que permetin avaluar-ne l'èxit i el grau de consecució.

No obstant això, l'heterogeneïtat en la tipologia de les accions ha comportat la necessitat de classificar les mesures d'avaluació en quatre categories:

1. **Binari:** l'acció només pot ser realitzada o no realitzada. El seu acompliment en determina l'èxit. Per exemple, l'acció A.2.1.5 correspon a definir les característiques funcionals i rellevants que cal incorporar en una remodelació de mercat i només pot tenir dos estats; o les característiques estan definides, o no ho estan.
2. **Llista de control:** l'acció es completa a partir d'un grup d'indicadors binaris independents, i poden ser accions que cal repetir en diferents moments. Per exemple, l'acció A.2.1.2 requereix involucrar en les remodelacions els organismes de l'Ajuntament responsables d'àrees implicades en la remodelació i en el funcionament futur del mercat. Aquest fet es repetirà per a cada remodelació i s'acomplirà en la mesura en què s'involucri cada organisme definit, que serà per a cada cas un estat binari (o està involucrat o no ho està).
3. **Grau de compliment:** l'acció pot tenir diferents graus de realització, sempre incrementals, és a dir, que el grau de compliment només pot anar pujant (excepte en casos excepcionals). Per exemple, l'acció A.2.2.5, que suposa establir un contracte programa de manteniment i despeses de l'equipament per al funcionament ordinari de cada mercat. L'indicador associat anirà incrementant el seu grau de compliment a mesura que hi hagi més mercats que disposin del contracte programa. L'indicador només pot pujar en el seu valor (excepte en el cas excepcional que es tanqués o s'inaugurés algun mercat).
4. **Indicador:** associat a accions mesurables en el temps. Per exemple, l'acció A.1.2.2, que comporta la planificació regular d'activitats a cada mercat

i a la xarxa, pot mesurar el seu èxit a partir del nombre d'accions portades a terme i la comparació amb la mitjana dels mercats i amb el nombre d'activitats de l'any anterior.

S'ha fet una proposta de caràcter operatiu dels diferents indicadors associats a cada acció del pla. El seguiment dels indicadors dependrà de cada àrea implicada i de l'establiment del calendari en l'execució de les àrees.

No obstant això, cal indicar que des del punt de vista estratègic, en l'apartat 6 ("implantació operativa i pla de seguiment") es proposen uns indicadors sintètics relacionats amb cadascun dels objectius del pla. Seran indicadors de més alt nivell i donaran lloc a un quadre de comandament.

/// Implantació operativa

El pla estableix, a partir de les mesures i les accions que donen resposta a cadascun dels objectius estratègics, el camí que cal seguir per al desenvolupament del model dels mercats de Barcelona. Aquest model ha d'estar alineat amb el Programa d'actuació municipal aprovat periòdicament pel Plenari del Consell Municipal i estar reflectit en el pla d'actuació anual de l'Ajuntament i específicament de l'IMMB. Així mateix, les necessitats de recursos i les inversions derivades de les mesures i accions del Pla estratègic de Mercats caldrà considerar-les en els pressupostos municipals i en el marc del Pla d'inversions municipal segons correspongui. Cal tenir en compte que determinades mesures poden tenir horitzons temporals més enllà dels plans anuals i caldrà tenir-ho en compte a l'hora de periodificar-les.

El fet que el pla estratègic tingui un horitzó temporal de deu anys, superior al del PAM i al dels plans que se'n deriven, implica la necessitat d'anar ajustant la implantació operativa del pla estratègic a les prioritats i les capacitats de recursos del mateix Ajuntament.

D'aquesta manera, les partides pressupostàries s'hauran d'adequar anualment a les prioritats i les necessitats corresponents, i incorporar les eines i els mecanismes per al seguiment i l'avaluació del retorn de les inversions, les subvencions i els ajuts provinents tant de fons públics com de privats en aquells casos en què el finançament sigui de caràcter mixt. La prioritat de les

accions i la distribució de les partides pressupostàries corresponents podrà variar al llarg de cada període, en funció de les necessitats tàctiques identificades.

Amb aquests condicionants, han de ser molt importants les accions derivades de la mesura M.2.2 (reforçar el posicionament com a líder institucional a Catalunya i l'Estat en l'àmbit dels mercats urbans), especialment aquelles accions orientades a difondre i consensuar transversalment les línies i els objectius estratègics del pla.

Un cop consensuats els plans d'acció anuals de l'IMMB caldrà adaptar i fer un seguiment dels indicadors proposats per a les accions que es porten a terme, en què és recomanable establir els valors objectiu que cal aconseguir, per poder prendre les accions correctores o facilitadores oportunes en cas d'identificar-se desviacions significatives.

Aquest seguiment serà executat per part de l'Institut de Mercats de Barcelona i validat pel seu Consell Rector.

/// Pla i indicadors de seguiment

El caràcter estratègic del pla, en concret en la determinació de missió, visió, línies estratègiques i mesures, recomana no portar a terme canvis substancials a menys que es produeixin modificacions substancials en les condicions d'entorn o internes dels mercats.

D'altra banda, les accions previstes i la seva traducció a plans d'implantació operativa anuals tenen un component tàctic que permet adaptar-los i completar-los en la mesura en què es vagin completant i desenvolupant, o que les condicions d'entorn vagin canviant, tenint sempre en compte el seu component transversal i el compromís participatiu amb què s'ha gestat, tant des del punt de vista intern de les diferents àrees de l'Ajuntament com amb entitats externes als mateixos mercats.

De la mateixa manera, moltes de les mesures i accions incloses no estan limitades al període 2015-2025 i tindran continuïtat en el temps més enllà d'aquest període, per la qual cosa és recomanable una actualització del pla de cara a períodes subsegüents.

Pel que fa al seguiment de la implantació del pla,

caldrà fer-lo des d'un punt de vista operatiu mitjançant els indicadors individuals de les accions (proposats al capítol anterior). D'altra banda, i des d'un punt de vista estratègic, es defineixen a continuació els indicadors relatius a cada un dels objectius i que seran vàlids al llarg de tot el període, per permetre un seguiment del progrés dels mercats envers les línies estratègiques definides. Es recomana el seguiment continu d'aquests indicadors a mode de quadre de comandament.

A continuació s'enumeren les persones que han

ÀNIMA

Objectius		Indicadors per objectiu
A1	Consolidar el mercat com a lloc central de barri.	Número d'accions que es porten a terme amb el barri
A2	Mantenir la transformació dels barris mitjançant la renovació dels mercats.	% de mercats remodelats íntegrament % de mercats en remodelació any en curs Número d'actuacions de remodelació no integrals any en curs
A3	Reforçar el compromís dels comerciants amb el mercat i la xarxa.	% mercats que tenen un pla de compliment dels horaris obligatoris % associacions participen en iniciatives coordinades
A4	Potenciar la relació mercat - comerç de proximitat.	% de mercats que porten a terme accions de dinamització i promoció amb els eixos

MOTOR

Objectius		Indicadors per objectiu
M1	Liderar la distribució alimentària del producte fresc a la ciutat de Barcelona.	<i>Market share</i> dels mercats a Barcelona
M2	Continuar liderant el model de gestió de mercats urbans municipals.	Recursos dedicats a l'assessorament extern i als projectes internacionals municipals.
M3	Fomentar un model de gestió sostenible del mercat.	% d'autosostenibilitat econòmica general i de funcionament ordinari Grau d'assistència a les diferents formacions proposades
M4	Mantenir l'orientació als consumidors.	% de compradors per segment (valor absolut i evolució) Valoració dels mercats per segment Valor i freqüència de compra als mercats

SOSTENIBILITAT

Objectius		Indicadors per objectiu
S1	Establir el mercat com a font de difusió del patrimoni agroalimentari català.	Nombre de parades amb distintius de producte de proximitat
S2	Posicionar el mercat com a lloc per a la formació en hàbits d'alimentació saludable, gastronomia i seguretat alimentària	% de top of mind d'aquests conceptes al pensar en mercats municipals Nombre de programes i de nens/públic impactat mitjançant els programes educatius i de difusió dels valors de l'alimentació saludable
S3	Assegurar la sostenibilitat econòmica i ambiental dels equipaments dels mercats	Volum residus recollits de forma no selectiva Recursos energètics consumits Inversió en manteniment realitzada i % de distribució entre els diferents agents
S4	Potenciar el mercat com a valedor de la sostenibilitat social del barri.	Nivell d'associació als mercats dels conceptes de sostenibilitat social, ambiental i de seguretat alimentària Nombre d'iniciatives en les que es participa sobre estratègies i activitats en l'àmbit de la sostenibilitat urbana

/// Calendari d'implantació

El desenvolupament del present pla es durà a terme durant el període 2015-2025. La seva perspectiva estratègica fa que la gran majoria de objectius i mesures tinguin lloc al llarg de tot el període.

Per altra banda, i tal com s'ha comentat, les accions tenen una component operatiu o tàctic més accentuat i sovint es poden planificar amb més precisió. Així, per planificar les accions ha calgut tenir en compte que algunes són intrínseques a tot el pla i, consegüentment, no poden ser acotades a períodes concrets. D'altres es reiteren de manera periòdica (sovint anual) i a l'hora de planificar-les s'ha considerat només el primer cop que es porten a terme i s'ha indicat que cal actualitzar-les o revisar-les periòdicament. Finalment, també hi ha un grup d'accions que s'han planificat amb un període perfectament acotat.

A les properes pàgines es presenten totes les accions en un desplegable, amb la seva planificació i planificació corresponent, i s'indica si cal revisar-les o actualitzar-les periòdicament.



Objectius	Mesures	Accions	2015				2016				2017				2018				2019				2020				2021				2022				2023				2024				2025			
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T				
A1	A1.1	A1.1.1																																												
		A1.1.2																																												
		A1.1.3																																												
	A1.2	A1.2.1																																												
		A1.2.2																																												
		A1.2.3																																												
	A1.3	A1.3.1																																												
		A1.3.2																																												
		A1.3.3																																												
A2	A2.1	A2.1.1																																												
		A2.1.2																																												
		A2.1.3																																												
		A2.1.4																																												
		A2.1.5																																												
		A2.1.6																																												
		A2.1.7																																												
	A2.2	A2.2.1																																												
		A2.2.2																																												
		A2.2.3																																												
		A2.2.4																																												
		A2.2.5																																												
		A2.2.6																																												
	A2.3	A2.3.1																																												
		A2.3.2																																												
A2.3.3																																														
A2.3.4																																														
A2.3.5																																														
A3	A3.1	A3.1.1																																												
		A3.1.2																																												
	A3.2	A3.2.1																																												
		A3.2.2																																												
		A3.2.3																																												
		A3.2.4																																												
		A3.2.5																																												
	A3.3	A3.3.1																																												
		A3.3.2																																												
		A3.3.3																																												
	A3.4	A3.4.1																																												
A3.4.2																																														
A3.5	A3.5.1																																													
	A3.5.2																																													
A4	A4.1	A4.1.1																																												
		A4.1.2																																												
	A4.2	A4.2.1																																												
		A4.2.2																																												





07

*Llistat de
participants*

A continuació s'enumeren les persones que han participat en desenvolupament del pla estratègic.

/// Consell Rector de l'Institut de Mercats de Barcelona

- BLASI I NAVARRO, Raimond
- RECASENS I ALSINA, Sònia
- ARDANUY I MATA, Gerard
- HOMS I MOLIST, Mercè
- MARTÍ I GALBIS, Jordi
- JAURRIETA I GUARNER, Sara
- MULLERAS I VINZÍA, Xavier
- RIBAS I SEIX, Isabel
- LAPORTA I ESTRUCH, Joan
- BAILACH I ASPA, Jordi
- MORALES I LOSCOS, Bernat
- DOMÍNGUEZ I RODRÍGUEZ, Salvador
- GOÑI I FEBRER, Alejandro
- MORA I ESTEVE, Faustino
- ESTAPÉ I MIR, Joan
- GIL I DUÑO, Josep Lluís
- DIAZ LUCENA, Toni
- ORRI RIBA, Lluís
- JOLY I LENA, Jordi
- TORRADES I ALADREN, Jordi
- MUÑOZ I JUNCOSA, Antonio
- ARMENGOL I JORNET, Manel

/// Participants en el diferents cercles de participació del Pla estratègic dels Mercats de Barcelona 2015-2025

- ALBUIXECH I MAÑAS, Salvador
- ALEGRE, Ricard
- ALEGRE SANGUESA, Marcial
- ALTAYÓ, Ramón
- AMETLLÓ, Jordi
- ÀNGEL GÒNGORA, Arturo
- ARCOS, Manel
- ARGILÉS LUZ, Josep
- ARIAS I LORENZO, Manuel
- BAIGES MORALES, Francesc
- BAILON PONS, Vicenç
- BALAGUER CHIMENIS, Josep
- BALFAGÓN, Pere
- BARCELÓ, Enric
- BARCELÓ PORTOLES, Joan
- BARNADA, Jaume

- BELLART I COLINAS, Antoni
- BELTRAN, Núria
- BORT, Jordi
- BOU, Xavier
- CABALL, Joan
- CALVO, Enric
- CAMPANERO SALA, M. del Mar
- CAMPOY VERA, Antonio
- CAMPS I PEDRÓ, Carles
- CAPDEVILA NOGUÉ, Salvador
- CASANOVAS, Manel
- CASANOVAS GARRIGA, Lluís
- CASAS I SEGALÀ, Conrad
- CASTELLS GUIU, Cristina
- CASTELLVÍ, Josep
- CASTRO GIL, Ricard
- CEBAMANOS CELMA, Maria Àngels
- CERDÀ, Jordi
- CLEMENTE APARICIO, J. Antonio
- COLAS RODRÍGUEZ, Armando
- COTTET I TORRES, Javier
- CUIXART TORNOS, Marta
- CUSCO, Josep
- DE RIBERA I RAFART, Antoni
- DE TOCA, Joaquim
- DOMINGO SANCHEZ, Constantino
- DONNAY RICHARTE, Miquel
- DURAN, Pere
- DURAN NEIRA, Júlia
- ESCÁMEZ NOGUEROL, Diego
- ESCOFET MARTÍ, Eduard
- FARRÀS, Gaietà
- FAURA, Josep
- FILOMENO, Agustí
- FILOMENO, Pablo
- FRAILE, Miquel Àngel
- GAJARDO RODRIGUEZ, Eva María
- GALÍ NAVARRO, Joan
- GALINSOGA MIRALLES, Eleuterio
- GALLARDO, Montse
- GALVE, Carles
- GANCEDO, Nati
- GARCÍA ESPUCHE, Albert
- GARCÍA MARTÍNEZ, M. Rosa
- GARRIGA RODRÍGUEZ, Inés
- GASCA I GRAU, Vicenç
- GILABERT, Josep
- GODOY HERNÁNDEZ, Encarnación
- GOMÀ, Pilar
- GÓMEZ ESCARRÀ, Jordi

- GUALLART FURIO, Vicente
- GUÀRDIA, Manel
- GUILLÉN, Joan Manel
- GUIRAO, Salvador
- HELBIG BATLLE, Salvador
- HEREDIA NÚÑEZ, Javier
- INIESTA BLASCO, Cristina
- LLAGOSTERA PUJOL, Román
- LLANAS I RIGOL, Lluís
- LLIMONA BALCELLS, Joaquim
- LLOBET, Josep
- LLORENS, Pere
- LLULL, Anna
- LÓPEZ, Marisa
- LÓPEZ, Maxim
- LÓPEZ OLMOS, Rosa
- LORENTE SANTOS, M. Mercedes
- LURIA I PAGÈS, Joan
- MANZANO QUINTANA, Sílvia
- MAÑÀ, Josep M.
- MARCOS, Josep M.
- MARQUÈS, Josep
- MARTÍN HURTADO, Manel
- MARTÍNEZ I PUY, Carles
- MARTÍNEZ MARTÍNEZ, Celestino
- MAS VELASCO, Jordi
- MASCLANS VALES, Maria
- MASSANÉS, Toni
- MATEU FONT, Joan
- MEDINA, Mireia
- MENESES CASTAÑO, Lola
- MEZQUITA BASELGA, Pilar
- MIRÓ, Elias
- MORAL LÓPEZ, Sergio
- MORROS CARDONA, Jordi
- MUNTANÉ CASANOVAS, Ramón
- MUR, Fernando
- NADAL I GRAU, Xavier
- NEBOT I OLIVERES, Josep M.
- NOGUEROL, Mercè
- NUENO SANZ, José Luis
- OLIVELLA LLEIDA, Frederic
- OLIVERAS I BAGUÉS, Joan
- OLIVERAS POSA, Lluís
- ORTIZ SOLER, Juan Antonio
- PASCUAL FUSTER, Joan
- PERRAMÓN I DUBOSCQ, David
- PISA MONTEVERDA, Esther
- PONS LÁZARO, Elisenda
- PORXAS I COMAS, Llorenç

- PRATS VIDAL, Ramón
- PUCHAL, Emili
- PUIG BRIGNARDELLI, Pròsper
- PUIG I GODES, Fermí
- PUIGDOMENECH, Francesc
- RABELL, Lluís
- RAMELLS, Josep
- RAMELLS, Joaquim
- RAMOS PEÑA, Alberto
- REDONDO GUARDIOLA, José
- REVERTÉ VALERO, Francesc
- RIBAS MARIN, Josep
- RIDAO SANCHEZ, Bernardo
- RODRÍGUEZ, Miquel
- ROLANDO VALLS, Àngel
- ROMERO ESCOLIES, Montse
- ROMERO HUETE, M.Carmen
- ROMERO I SASTRE, Joan
- RUEDA, Salvador
- SALVAT COSTA, Josep Maria
- SANS I MERCÈ, Lluís
- SANSALVADÓ TRIBÓ, Antoni
- SANTAMARIA I RIUS, Josep
- SANZ ALONSO, Eugenio
- SENTMARTÍ, Ramón
- SERRALLONGA I TINTORÉ, Constantí
- SERRANO ROS, Dolors
- SERRET, Raimón
- SOLANES SALSE, Pilar
- SOLDEVILA I GARCÍA, Pilar
- SOLÉ PUJOL, Joan
- SOLER BRU, Maria
- SOLER ROCA, Josep M.
- SUBIRANA, Jordi
- SUGRAÑES, Lourdes
- TARRAGÓ, Marçal
- TEJEDO, Josep
- TELLA I COTÓ, Carles
- TORREGROSSA SERRÉS, Jordi
- TORRENT I PERARNAU, Francesc Xavier
- TRIAS LLOVELL, Mònica
- TURULL, Joan
- UBIDE, Òscar
- VALDÉS LÓPEZ, Manel
- VÁZQUEZ, Carles
- VEGA ARAGÓN, Francisco
- VENDRELL I MELENDO, Salvador
- VERDAGUER, Joan Andreu
- VIADÉ SANZANO, Xavier
- VILA DEUTSCHBEIN, Miquel

- VILA NAVARRA, Domenech
- VILA PASCUAL, Jaume
- VILA SERRA, Joan
- VILALTA, Albert
- VILALTA, Muntsa
- VILAMALA, Xavier
- VILARRASA CAGIGOS, Alfons
- VIVES I TOMÀS, Antoni
- WILLIAM CARNES, Jordi

/// Personal de l'Institut Municipal de Mercats de Barcelona

- ÀLVAREZ PÉREZ, Susana
- ANDRÉS MASERO, Àngeles
- ANTOLIN GALINDO, Manel
- ARILLA TAMAYO, Marc
- ARMENGOL JORNET, Manel
- ARNÁS PÀEZ, Genís
- BARBA TEIXIDOR, Felip
- BLANCH FÁBREGAS, Jordi
- BLANCO SÁNCHEZ, Conxa
- BONASTRE FORT, Joan
- BORDÉS GARCÍA, M. Isabel
- BRAVO BLANCO, Trinidad
- CAMPABADAL CALIBÓ, Montserrat
- CAMPOMAR BARDALLO, Yolanda Dolores
- CAMPOS PÉREZ, Josep
- CAPDEVILA AGUARON, Elisenda
- COLLADOS COLLADOS, Francisco
- CORTIJO PÉREZ, Ferran D.
- COSP CONTRERAS, Naval
- COSTA GALOBART, Núria
- DE LA FUENTE POSADA, Miguel Ángel
- DEBUÉN TORÁ, Jordi
- DOMÈNECH DOMINGO, Sílvia
- ESCÁMEZ MARTÍN, Inés
- ESCUDER I SOLER, Eva
- FERNÁNDEZ CURTICHS, Jordi
- FERNÁNDEZ PONS, Ferran
- FERRANDO BENEDICTO, Esther
- FIGUEROLA FOSAS, M. Carmen
- FORNOS BLANCO, Montserrat
- GALÁN HERRERA, Carmen
- GARCÍA JURIO, Virginia
- GARCÍA LARREA, Santiago
- GARCÍA LÓPEZ, Anna M.
- GELABERT PARÍS, Carles
- GÓMEZ GIRÓS, Fco. Xavier

- HERRERO GARCÍA, Agustí
- JARIOD POTAU, Núria
- LLOBET GUILLEN, Xavier
- LLOPIS MALLEU, Joan Manuel
- LÓPEZ LEAL, Antonia
- MALLORQUÍN GARRIDO, Antonia
- MANEU BARBERÁ, Maria J.
- MARTÍN PÉREZ, Òscar
- MARTORELL CASTELLS, Joan Bta.
- MATAMOROS GINABREDA, Victòria
- MEDINA ROCA, Eulàlia
- MITJANES FONTANELLES, Marta
- MONTERDE VENTURA, Lúdia
- MONTESINOS MAGAN, Manel
- MONTORIOS SERRA, Montserrat
- NAVARRO NEBOT, Joaquim
- ORRI RIBA, Lluís
- PEIX CANO, Àngel
- PLANAS COROMINAS, Ignasi
- QUIÑONES LAGUNAS, Juan Pedro
- RIERA BOSCH, Anna
- ROCA FARRES, Anna María
- ROMERO RUBIO, M. Angels
- RUIZ ALONSO, Anna
- SALA COMPANY, Anna María
- SANVICENTE MONTANÉ, Sergio
- SIRVENT MIR, Pere Xavier
- TORRADES ALADREN, Jordi
- TRICAS MARTÍNEZ, Florenci
- TRULL GRIFOLL, Xavier
- VALLS SAMPONS, Carles
- VILA VALLÈS, Francesc
- VILLASANTE DE TAPIAS, Josep Lluís





08

*Taula resum
d'objectius,
mesures,
accions i
indicadors*

Objectius		Mesures		Indicadors	
A1	Consolidar el mercat com a lloc central de barri.	A1.1	Definir estratègies específiques per a cada tipologia de mercat.	grau de compliment	% de mercats analitzats
				grau de compliment	% de mercats definits
				binari	
		A1.2	Posicionar el mercat com a lloc de generació de vivències i experiències úniques amb el doble vessant comercial i social.	Indicador	Nombre d'activitats (absolut i relatiu)
				Indicador	Nombre d'activitats (absolut i relatiu)
				binari	
A1.3	Aportar als consumidors un valor afegit que els diferenciï de la resta d'espais alimentaris.	binari			
		binari			
		indicador	Grau d'associació dels valors de mercat		
A2	Mantenir la transformació dels barris mitjançant la renovació dels mercats.	A2.1	Actualitzar i redissenyar el procés de remodelació.	indicador	nombre de reunions
				llista de control	
				binari	
				binari	
				grau de compliment	% d'elements que s'han incorporat
				indicador	% de plecs que ho incorporen
		A2.2	Mantenir i potenciar el model de cofinançament publicoprivat en els processos de remodelació de mercats.	grau de compliment	% de desviació vs. objectiu establert
				indicador	% finançat per operadors no públics
				llista de control	
				binari	
				grau de compliment	% de mercats que en disposen
				binari	
		A2.3	Dissenyar espais dins i fora del mercat per a ús cívic i social.	llista de control	
				llista de control	
				grau de compliment	% de mercats que en disposen
		grau de compliment	% de mercats que ho han fet		
		grau de compliment	% de mercats que ho han fet		
A3	Reforçar el compromís dels comerciants amb el mercat i la xarxa.	A3.1	Construir i difondre el discurs compartit dels valors i la visió dels mercats de Barcelona.	binari o grau de compliment	segons fórmula % de comerciants informats
				llista de control	en l'àmbit d'associació de comerciants; calen revisions anuals
		A3.2	Afavorir l'apropament als ciutadans en el seu rol de consumidors.	binari	
				binari	
				llista de control	grau de compliment per mercats
				llista de control	grau de compliment per mercats
		A3.3	Adaptar i homogeneïtzar els horaris comercials als ciutadans.	llista de control	grau de compliment per mercats
				binari	
				grau de compliment	% de mercats que el tenen desenvolupat
		A3.4	Actualitzar el marc normatiu a la visió estratègica dels mercats.	binari	
				binari	
A3.5	Fomentar les iniciatives conjuntes del mercat i de la xarxa de mercats.	indicador	% d'associacions participen en iniciatives coordinades		
		indicador	% de mercats que el tenen implantat anualment		
A4	Potenciar la relació mercat - comerç de proximitat.	A4.1	Fomentar la col·laboració contínua mercat - comerç de proximitat.	binari	
				indicador	% de mercats que porten a terme accions de dinamització i promoció amb els eixos
		A4.2	Fer un seguiment i una interpretació de la implantació del PECAB	binari	
				binari	

Objectius		Mesures		Indicadors	
M1	Liderar la distribució alimentària del producte fresc a la ciutat de Barcelona.	M1.1	Posicionar-se com el lloc de compra principal de producte fresc, tant des del punt de vista de qualitat com de varietat i preu.	indicador	% d'associació del concepte als mercats
				indicador	% d'associació dels eixos als mercats
				binari	
				binari	
		M1.2	Potenciar la qualitat de servei dels comerciants a través de la personalització i l'atenció al client.	indicador	Valorar en enquesta l'ofici de comerciant de mercat municipal
				llista de control	
		M1.3	Desenvolupar un sistema d'informació sobre competència i tendències de consum que faciliti la presa de decisions.	indicador	% de mercats que disposen de sistemes de fidelització de clients
				grau de compliment	% de mercats pels que s'ha identificat
				grau de compliment	nivells en què s'ha desenvolupat
				llista de control	
				indicadors	indicadors diversos de l'àrea d'estratègia, inclou quota de mercat
				indicadors	indicadors qualitatiu d'escolta als consumidors
M2	Continuar liderant el model de gestió de mercats urbans municipals.	M2.1	Mantenir i innovar el model de gestió públicoprivat per al desenvolupament dels mercats.	grau de compliment	% de tipologies per les quals s'ha desenvolupat
				indicador	nombre de reunions formals i d'accions portades a terme amb els diferents agents indicats
				indicador	% de mercats amb gestió professionalitzada
				binari	
		M2.2	Reforçar el posicionament com a líder institucional a Catalunya i l'Estat en l'àmbit dels mercats urbans.	llista de control	
				llista de control	
				indicador	% de dedicació de recursos humans i de pressupost
				llista de control	
				indicador	nombre de contactes disponibles i nombre d'institucions considerades
				binari	
		M2.3	Posicionar-se com a referent internacional en l'àmbit dels mercats urbans.	indicador	nombre de projectes europeus en què s'està involucrat
				indicador	nombre de partenariats liderats
				indicador	nombre d'activitats portades a terme en l'àmbit europeu, i en especial a la UE (reunions, etcètera)
				llista de control	
				binari	
				indicador	% de coneixement dels mercats entre els turistes i visitants a Barcelona
				indicador	nombre d'iniciatives internacionals en què s'està involucrat
				llista de control	
		M2.4	Desenvolupar l'àrea d'assessorament extern dins del mateix IMMB.	binari i indicador	nombre i valor dels projectes d'assessorament en marxa
				binari	
llista de control					

Objectius		Mesures		Indicadors	
M3	Fomentar un model de gestió sostenible del mercat.	M3.1	Fomentar un model de gestió competitiu als mercats.	indicador	% d'autosostenibilitat econòmica.
				indicador	% d'autosostenibilitat econòmica en el funcionament ordinari dels mercats
				grau de compliment	% de mercats amb pla d'acció
				llista de control	
				binari	
		M3.2	Desenvolupar un pla de formació continuada per als comerciants.	grau de compliment	% de mercats amb pla de formació continuada
				binari	
				binari	
				llista de control	
				binari	
		M3.3	Fomentar un relleu professional i generacional planificat i amb transmissió de coneixement.	binari	
				binari	
		M3.4	Desenvolupar ulteriorment i explotar les sinergies amb operadors privats.	indicador	nombre d'accions comercials conjuntes portades a terme
				indicadors	indicadors de l'àrea d'estratègia
		M3.5	Desenvolupar el canal digital com a eina per dinamitzar l'activitat dels mercats.	binari	
indicador	indicadors de compromís digital				
llista de control					
M4	Mantenir l'orientació als consumidors.	M4.1	Desenvolupar un sistema flexible de fidelització dels consumidors.	indicadors	indicadors de l'àrea d'estratègia
				grau de compliment	% de mercats amb sistema de fidelització de clients
				indicadors	indicadors de l'àrea d'estratègia
		M4.2	Promoure l'R+D+I en productes i serveis adreçats als consumidors i fomentar la participació en projectes d'innovació estratègics per als mercats.	binari	
				binari	
				llista de control	
		M4.3	Atraure, captar i desenvolupar nous col·lectius de consumidors.	indicador	nombre d'accions portades a terme per a la innovació en presentació de producte
				indicadors	indicadors de l'àrea d'estratègia
				indicadors	% de compradors per segment (valor absolut i evolució)
				indicadors	% de compradors per segment (valor absolut i evolució), valoració dels mercats per segment
		M4.4	Aprofitar les sinergies comerç-turisme.	indicador	nombre de projectes desenvolupats
				indicador	% de turistes compradors a mercats
				binari	idealment hauria de ser un indicador basat en nombre de restaurants. La creació d'un registre ho permetria
				binari	
				llista de control	
		indicador	nombre de parades amb degustació, % de mercats amb parades de degustació		
		llista de control			

Objectius		Mesures		Indicadors	
S1	Establir el mercat com a font de difusió del patrimoni agroalimentari català.	S1.1	Augmentar la presència de l'assortiment de producte local i de proximitat als mercats.	indicador	nombre de parades amb distintius de producte de proximitat
				indicador	nombre d'accions de promoció portades a terme
		S1.2	Participar en la millora dels canals per portar a les parades els productes de proximitat i valor afegit.	binari	
				binari	
S2	Posicionar el mercat com a lloc per a la formació en hàbits d'alimentació saludable, gastronomia i seguretat alimentària	S2.1	Fomentar el debat científic i gastronòmic als mercats.	indicador	% de primera menció d'aquests conceptes en pensar en mercats municipals
				indicador	nombre de visitants i de paradistes a la fira Mercat de Mercats
				indicador	% de parades amb degustació que incorporen aquests conceptes
		S2.2	Promoure la formació dirigida a comerciants i consumidors sobre els productes alimentaris.	indicador	nombre de programes i de nens/públic impactat
				llista de control	
				indicador	nombre de clients i de paradistes involucrats en aquestes accions
				llista de control	
		S2.3	Ampliar la informació dirigida als consumidors.	indicador	% d'associació d'aquests conceptes als mercats
				indicador	evolució comparada en les vendes de productes en funció de la seva estacionalitat
				indicador	% de compradors entre el públic jove
S3	Assegurar la sostenibilitat econòmica i ambiental dels equipaments dels mercats	S3.1	Incentivar la conscienciació i la gestió mediambientals	binari	
				indicador	volum de residus recollits de manera no selectiva
				grau de compliment	% de mercats amb iniciatives en marxa
		S3.2	Plantejar les noves remodelacions de mercats des de la perspectiva de la sostenibilitat econòmica i ambiental.	grau de compliment	% de nous projectes amb aquest model
				binari	
				grau de compliment	% de mercats amb el programa en marxa
				grau de compliment	% de nous projectes amb aquest protocol
		S3.3	Fomentar la coresponsabilitat en el manteniment dels mercats per part dels comerciants.	grau de compliment	% de mercats amb sistemes de mesura intel·ligent en marxa
				binari	
				binari	
S4	Potenciar el mercat com a valedor de la sostenibilitat social del barri.	S4.1	Posicionar el mercat com a referent d'equipament públic en el seu compromís amb els ciutadans i l'alimentació	grau de compliment	% de mercats amb llistat fet i amb compliment de necessitats identificades
				indicador	inversió en manteniment realitzada i % assumit per l'IMMB
				indicador	nivell d'associació d'aquests conceptes als mercats
				indicador	nombre d'iniciatives en què es participa
		S4.2	Posicionar el mercat com a referent d'equipament públic en el seu compromís amb els ciutadans i l'alimentació	llista de control	
				llista de control	
				indicador	nombre d'iniciatives en què es participa
				grau de compliment	% de mercats amb programes d'RSC
				indicador	indicadors diversos de compliment de l'RSC



09

*Referències
bibliogràfiques*

- Ajuntament de Barcelona. Pla d'impuls i suport al comerç de Barcelona
- INE. DIRCE. Comerç al detall excepte hostaleria i vehicles a motor i motocicletes.
- Idescat (Persones ocupades en el sector serveis, 2010) i elaboració pròpia.
- IMMB. Anàlisi estadística de mercats municipals 2012.
- Amicca. Informe Comerç Barcelona 2013.
- INE. Enquestes de pressupostos alimentaris 2008-2012. Imports en euros. Despesa a la llar.
- MAGRAMA. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria, 2011.
- Customer Experience Impact Report 2010. Diferents articles a Shopperculture 2009-2012
- Describing and Measuring Emotional Response to ShoppingExperience (Karen A. Machleit, Sevgin A. Eroglu). Elaboració pròpia de Vantage ConsultingGorup.
- Harris Interactive, CustomerExperienceImpact Report, 2011.
- Ajuntament de Barcelona. Estudi dels hàbits de compra i fluxos d'atractivitat, 2012.
- Ajuntament de Barcelona. Omnibus municipal. Abril del 2013.
- IMMB. Impacte econòmic dels mercats de Barcelona, 2011.
- Fundació Barcelona Comerç.
- Foro Interalimentario. Anàlisi de l'impacte dels estils de vida i els factors d'entorn en els hàbits alimentaris, 2010.
- Idescat. Projeccions de població de Catalunya 2015-2030 (base 2002).
- Idescat. Projeccions de població de Catalunya 2021-2041 (base 2008).
- The Globe Shopper Index.
- Barcelona Turisme. Estadístiques de turisme a Barcelona i província. 2011-2012.
- Madridiario.es (<http://madriddiario.es/noticia/230354>).
- Aarchitect.com (<http://architect.com/blog/article/54676637/10-in-copenhagen-the-hottest-thing-since-sliced-rugbr-d>).
- ONTSI – red.es. Comercio Electrónico B2C 2011.
- Primer informe capraboacasa.com, 2011.
- Afhorla (Asociación Española de Frutas y HortalizasLavadas, Listas para suEmpleo), 2011.
- MAGRAMA. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria. Histórico, 2008.
- Institut Cerdà, La logística al servei del desenvolupament territorial. 2011.
- Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.
- ICOB. Horaris comercials, 2012.
- MITyC. Aplicación e impacto de los horarioscomerciales, 2005.
- Decret 24/2013, de 8 de gener, sobre l'acreditació de la venda de proximitat.
- Diputació de Barcelona. Guia de gestió dels residus i de l'energia dels mercats municipals de la província de Barcelona. 2009.
- Ajuntament de Barcelona. Enquesta omnibus municipal, abril del 2013.
- Estatuts de l'IMMB. BOPB de 24 de gener de 2006.
- Urbact Markets. Thematic Guidelines WP1, Agustí Filomeno, 2013.
- IMMB - Relacions internacionals. bit.ly/1faJGW8.
- emporiononline.com.
- London's Retail Street Markets - Final Report Regeneris 2009.
- UPC. Mercats Municipals de Barcelona. Usuaris i paradistes: hàbits de compra i tendències futures. 2011.
- Text refós de l'Ordenança municipal de mercats Ajuntament de Barcelona
- IMMB. Las asociaciones de vendedoras en los mercados municipales.
- IMMB. Informe quotes AV Mercats de Barcelona. 2011.





Connecting cities
Building successes

