

L'economia de valor aplicada al comerç i al territori

Josep Maria Marcos
(Enginyer Industrial, expert en retail i comerç
urbà i professor d'ESCODI, CETT i ESCI)



**Diputació
Barcelona**

21 de gener de 2022

Índex presentació

1. Economia de volum Vs. Economia de valor
2. La importància del comerç en els plans de ciutat
3. Identitats territorials diferenciades
4. Tipologies d'eixos comercials urbans
5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans
6. Estratègies dels eixos comercials urbans d'acord amb el seu posicionament
7. Conclusions

1. Economia de volum Vs. Economia de valor

1. Economia de VOLUM Vs. Economia de VALOR

- ❑ L'economia de VOLUM va lligada al PREU i a la UNIFORMITAT.

Vs.

- ❑ L'economia de VALOR va lligada a la DIFERENCIACIÓ i a l'HETEROGENEÏTAT.

1. Economia de VOLUM Vs. Economia de VALOR

- ❑ L'economia de VOLUM va lligada al PREU i a la UNIFORMITAT.

La dimensió de l'empresa és fonamental.

Vs.

- ❑ L'economia de VALOR va lligada a la DIFERENCIACIÓ i a l'HETEROGENEÏTAT.

La dimensió de l'empresa no és tan important. Es tracta de ser òptims en qualsevol dimensió.

1. Economía de VOLUM Vs. Economía de VALOR

El creixement fa tendir cap a l'economia de volum i cap a la uniformitat?

El desafío ético de Casa Ametller

El grupo de alimentación, con 94 tiendas y una facturación de 162 millones, afronta el reto de gestionar el crecimiento de la marca sin perder la etiqueta de 'producto de proximidad'



Casa Ametller tiene 94 establecimientos



https://elpais.com/economia/2018/07/11/actualidad/1531306119_475866.html

1. Economia de VOLUM Vs. Economia de VALOR

Uniformitat comercial

Economia de Volum

Vs.

Vs.

Capacitat d'un territori de definir una identitat comercial pròpia com a relat i un projecte estratègic al seu voltant

Economia de Valor



Les estratègies d'un municipi / eix comercial han de potenciar l'economia de valor a través del comerç i l'artesania local y a través d'identitats comercials territorials diferenciades que fugin de la uniformitat comercial.

1. Economia de VOLUM Vs. Economia de VALOR

- ❑ OFERTA < DEMANDA: La DEMANDA es trasllada on es troba l'OFERTA.

- ❑ OFERTA > DEMANDA: L'OFERTA s'ha de traslladar on es troba la DEMANDA.
 - Entorn *online*.
 - Marques DTC.
 - Comerç efímer (*Pop-Ups, Food-Trucks, Vending*).

1. Economia de VOLUM Vs. Economia de VALOR

- ❑ OFERTA < DEMANDA: La DEMANDA es trasllada on es troba l'OFERTA.

La dimensió de l'empresa és fonamental.

- ❑ OFERTA > DEMANDA: L'OFERTA s'ha de traslladar on es troba la DEMANDA.

- Entorn *online*.
- Marques DTC.
- Comerç efímer (*Pop-Ups, Food-Trucks, Vending*).

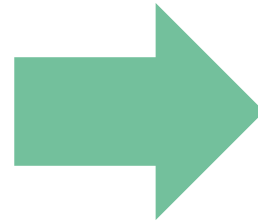
La dimensió de l'empresa no és tan important. Es tracta de ser òptims en qualsevol dimensió.

1. Economia de VOLUM Vs. Economia de VALOR

D'una economia de VOLUM a una economia de VALOR?

- Tornem a valorar el producte.
- L'experiència entra en escena amb molta força.
- Promoció de l'economia local

Concepte de PROXIMITAT



Estar present allà on es trobi el teu client i el teu potencial client:

- ✓ Físicament.
- ✓ Virtualment.
- ✓ Emocionalment (“engagement”).

2. La importància del comerç en els plans de ciutat

2. La importància del comerç en els plans de ciutat

- ❑ Comerç: **activitat de vital importància per als municipis**, no només per la seva contribució econòmica i generació de llocs de treball, també per les externalitats positives que genera en l'àmbit social:
 - ✓ Accessibilitat a la compra de proximitat.
 - ✓ Sinèrgies amb altres sectors econòmics.
 - ✓ Qualitat de l'espai públic.
 - ✓ Il·luminació.
 - ✓ Seguretat.
 - ✓ Etc.

- ❑ I es tracta d'un sector cada vegada més **transversal** i que incideix en diferents àmbits:
 - ✓ Mobilitat de persones.
 - ✓ Logística urbana.
 - ✓ Immobiliari.
 - ✓ Urbanisme.
 - ✓ Gestió de residus i economia circular.
 - ✓ Entre d'altres.

2. La importància del comerç en els plans de ciutat

- ❑ Els municipis han de prioritzar:
 - ✓ Promoure el “Customer City Journey” en els Plans de Comerç municipals.
 - ✓ Definir i mesurar indicadors de gestió del territori.
 - ✓ Posar al comerç com a element estratègic clau de l’urbanisme i de l’urbanisme tàctic.
 - ✓ Definir i implementar Plans d’ocupació de locals buits.
 - Mediació entre propietaris i arrendataris.
 - Promoure el lloguer variable.
 - Formar i informar als propietaris en matèria de comerç.
 - Usos efímers.
 - Compra de determinats locals buits.
 - Etc.

2. La importància del comerç en els plans de ciutat

- ❑ **El comerç ha d'estar al centre de les decisions estratègiques** dels municipis.
 - ✓ Cal tenir en compte el comerç com un dels elements centrals en la presa de decisions.

- ❑ **Cal re-economitzar el centre dels municipis** amb l'objectiu de generar atractivitat i activitat; dedicar determinats immobles propietat dels Ajuntaments a oficines, seus d'empreses, espais de co-working, *Click & Collect*, etc.

3. Identitats territorials diferenciades

3. Identitats territorials diferenciades

- ❑ El comerç actual va de generar PROPOSTES DE VALOR que aportin VALOR al CONSUMIDOR.



- ❑ El valor diferencial dels TERRITORIS ve definit per SINGULARITATS i VINCLES amb el seu entorn.

3. Identitats territorials diferenciades

- ❑ Necessitem posar el **comerç en el centre de les decisions territorials.**
- ❑ **Experiència de compra en un comerç físic:** factor clau de competitivitat comercial i d'atracció de clients.



- ❑ **Experiència de visita a un territori** (centre ciutat, eix comercial, etc.): factor clau de competitivitat territorial i d'atracció de visitants.

3. Identitats territorials diferenciades

L'experiència de visita a un territori

- ❑ **Factors** que condicionen la decisió dels visitants d'anar a un lloc o un altre
 - ✓ Facilitat d'accés.
 - ✓ Varietat d'oferta comercial.
 - ✓ Singularitats territorials.
 - ✓ Presència complementària d'activitats d'oci
 - ✓ Etc.

- ❑ La presència de **locals buits** suposa un **fre** important a l'experiència de visita.

3. Identitats territorials diferenciades

L'experiència de visita a un territori

Uniformitat comercial

Vs.

Capacitat d'un territori de definir
una identitat comercial pròpia
amb un relat i un projecte
estratègic al seu voltant

3. Identitats territorials diferenciades

Elements singulars i diferencials del territori

- Artesania
- Mercats municipals
- Mercats no sedentaris
- Esdeveniments
- Teatres
- Icones culturals
- Marques associades a un territori
- Marques DTC
- Personalitats
- En definitiva, qualsevol edifici, producte, servei, marca, experiència, etc. que generi o pugui generar atracció supramunicipal

4. Tipologies d'eixos comercials urbans

4. Tipologies d'eixos comercials urbans

Els eixos comercials en espais urbans es poden classificar en les següents 4 tipologies:

Eixos comercials A+

Eixos comercials A

Eixos comercials B

Eixos comercials C1 i C2

Eixos comercials que es troben a la ciutat de Barcelona

Eixos comercials que es troben a Barcelona ciutat, però també a la resta de la província de Barcelona

4 Tipologies d'eixos comercials urbans: EIXOS A+

❑ Eixos comercials A+: Són els carrers comercials amb els preus de lloguer més elevats de Catalunya, amb un 80% de demanda turística i en els que s'ubiquen "flagships" d'empreses de retail multinacionals.

- ✓ Eixos comercials *prime* d'àmbit internacional.
- ✓ Els sectors presents són moda principalment en els seus diferents segments (roba, calçat, joieria, electrònica).
- ✓ Alguns dels establiments comercials pertanyen al segment del luxe.
- ✓ Demanda turística internacional i de luxe.
- ✓ Preus de lloguer més elevats.

❑ *Portal de l'Àngel.*

❑ *Passeig de Gràcia.*

(> 250 € mensuals / m²)

Les rendes de lloguer de moment es mantenen, ja que la demanda de locals encara supera l'oferta.



4. Tipologies d'eixos comercials urbans: EIXOS A

❑ Eixos comercials A: Són carrers amb una gran concentració i continuïtat comercial, amb més del 50% de demanda turística però que també tenen una gran àrea d'influència de població resident a la província de Barcelona i a la resta de Catalunya.

- ✓ A nivell de preus de lloguer, estan en un segon nivell respecte de Portal de l'Àngel i Passeig de Gràcia.
- ✓ A més a més d'establiments de moda, també trobem equipament de la llar i restauració.

❑ Exemples: Portaferrissa / Pelai / Rambles / Rambla Catalunya.

(Entre 100 i 150 € mensuals / m²)

Les rendes de lloguer s'han reduït, ja que actualment hi ha excés d'oferta de locals.

CALLE STREET	RENTA MEDIA MENSUAL AVERAGE MONTHLY RENT
Portal de l' Àngel	295 €
Paseo de Gràcia	278 €
Portaferrissa	145 €
Pelai	135 €
Pl. Catalunya/ Las Ramblas	115 €
Rambla de Catalunya	100 €

Font: ASCANA (2019).

4. Tipologies d'eixos comercials urbans: EIXOS B

❑ Eixos comercials B: Carrers comercials amb concentració i continuïtat comercial i amb una àrea d'influència supramunicipal (i en el cas de Barcelona, supradistricte).

- ✓ Hi trobem una major varietat de sectors: moda, equipament de la llar, restauració i algun establiment especialitzat d'alimentació.

❑ Exemples:

- ✓ Carrers comercials principals de capçaleres comarcals de primer nivell: Vic, Terrassa, Sabadell, Manresa, Granollers, Mataró, entre d'altres.
- ✓ Carrers comercials principals de municipis amb una demanda resident d'alt poder adquisitiu: Sant Cugat.
- ✓ Determinats municipis turístics: Sitges, per exemple.
- ✓ Barcelona: Av. Diagonal / Major de Gràcia.

(entre 30 i 100 € mensuals / m²)



Hi ha molta casuística. Les rendes de lloguer s'estan reduint on s'està produint un excés d'oferta de locals comercials.

4. Tipologies d'eixos comercials urbans: EIXOS C

❑ Eixos comercials C:

- ✓ Carrers amb comerç de proximitat.
- ✓ C1: Carrers comercials de segon nivell ubicats a capçaleres comarcals i que presenten una certa concentració comercial.
 - Exemples: Barri de Sant Pere a Terrassa, Av. Matadepera o Carretera de Barcelona a Sabadell, etc.
- ✓ C2: Carrers amb establiments comercials de proximitat i sense concentració ni continuïtat comercial.
 - Són carrers amb establiments comercials principalment d'alimentació i amb una gairebé nul.la presència d'establiments d'equipament de la persona.

Preus de lloguer orientatius:

- ❑ C1: entre 10 i 30 € mensuals / m².
- ❑ C2: Menys de 10 € mensuals / m².

Hi ha molta casuística. Les rendes de lloguer s'estan reduint on s'està produint un excés d'oferta de locals comercials.

5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

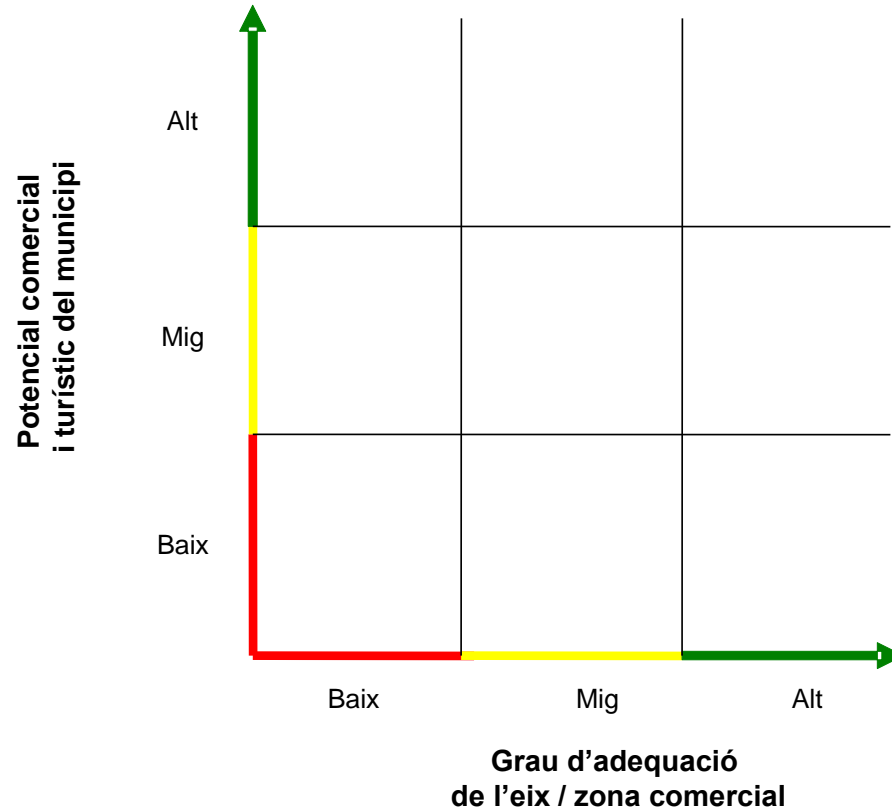
5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

Municipi / A futur

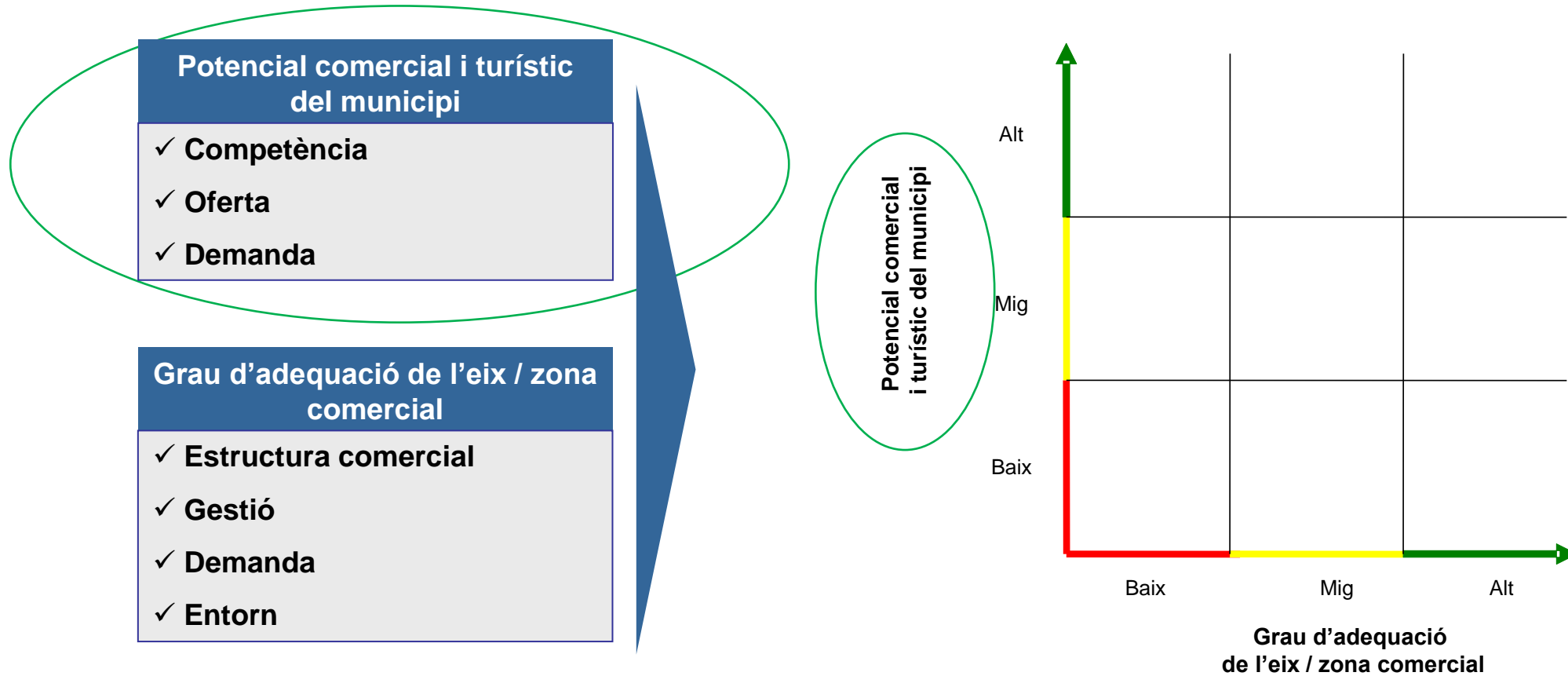
Potencial comercial i turístic del municipi
✓ Competència
✓ Oferta
✓ Demanda

Eix / Present

Grau d'adequació de l'eix / zona comercial
✓ Estructura comercial
✓ Gestió
✓ Demanda
✓ Entorn



5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans



5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

Exemples d'indicadors relacionats amb el potencial comercial i turístic del municipi

I: Competència:

- ✓ I.1: Competència comercial: Distància en Km. entre el municipi objecte d'anàlisi i el municipi més proper que exerceix de competència comercial.
- ✓ I.2: Competència turística: Distància en Km. entre el municipi objecte d'anàlisi i el municipi més proper que exerceix de competència turística.
- ✓ I.3: Capacitat d'atracció turística d'un municipi.

II: Oferta:

- ✓ II.1: Oferta comercial: Densitat comercial en nombre d'establiments comercials (establiments comercials / 1.000 hab.).
- ✓ II.2: Oferta turística: Densitat d'allotjament hotel·ler (N^o habitacions / 1.000 hab.).
- ✓ II.3: Oferta de restauració: Densitat d'establiments de restauració (establiments de restauració / 1.000 hab.)

5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

Exemples d'indicadors relacionats amb el potencial comercial i turístic del municipi

III: Demanda:

- ✓ III.1: Població susceptible de comprar en el municipi (població resident i estacional de l'àrea d'influència del municipi susceptible de comprar en el municipi).
- ✓ III.2: Evolució de la població resident en el municipi en els darrers 10 anys.
- ✓ III.3: Percentatge de població major de 65 anys.

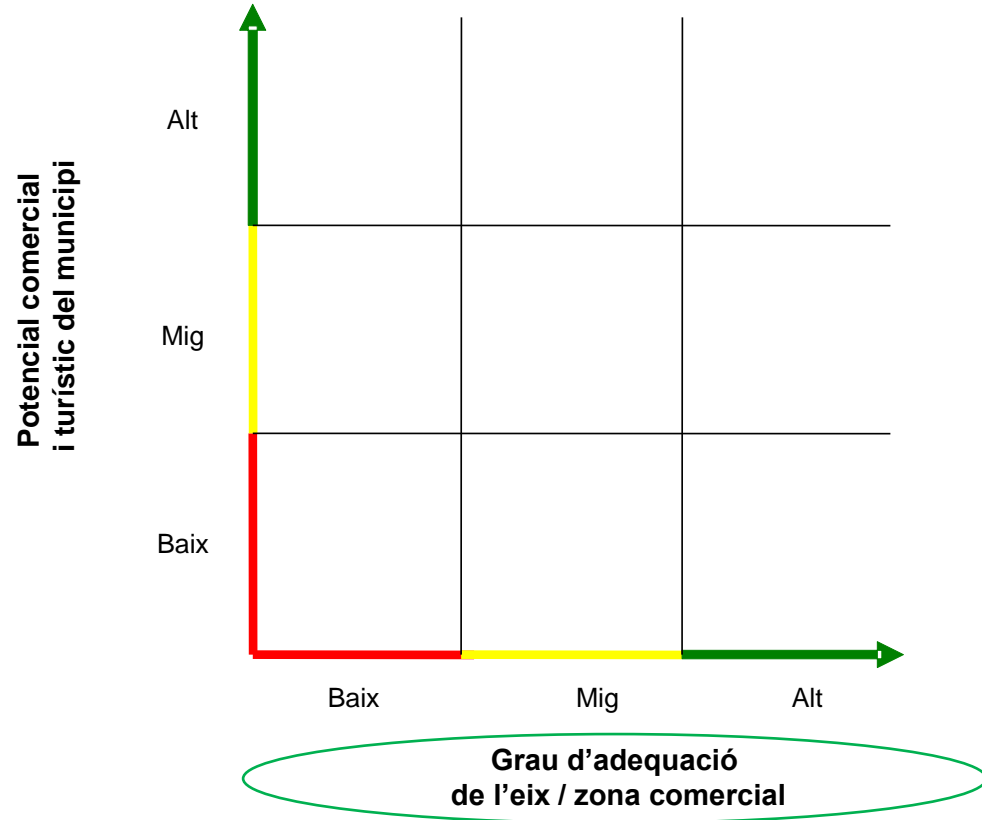
5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

Potencial comercial i turístic del municipi

- ✓ **Competència**
- ✓ **Oferta**
- ✓ **Demanda**

Grau d'adequació de l'eix / zona comercial

- ✓ **Estructura comercial**
- ✓ **Gestió**
- ✓ **Demanda**
- ✓ **Entorn**



5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

Exemples d'indicadors relacionats amb el grau d'adequació actual de la zona / eix comercial

I: Estructura comercial:

- ✓ I.1. Concentració comercial a la zona comercial: Nombre d'establiments comercials existents a la zona / eix comercial.
- ✓ I.2. Grau d'adequació dels establiments comercials: % d'establiments comercials de la zona comercial delimitada que tenen un nivell alt des d'un punt de vista de la imatge global de l'establiment comercial.
- ✓ I.3. Estructura comercial pròpia d'un CCU: % d'establiments comercials de la zona comercial delimitada amb un mix comercial que inclou els sectors comercials propis d'un CCU (equipaments, oci i cultura i altres sectors no quotidians).
- ✓ I.4. Continuitat comercial: % de locals comercials buits a la zona comercial.

5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

Exemples d'indicadors relacionats amb el grau d'adequació actual de la zona / eix comercial

II: Gestió:

- ✓ II.1. Grau d'associacionisme: % de comerciants i restaurants associats.
- ✓ II.2. Grau de col·laboració públic – privada (indicador qualitatiu).
- ✓ II.3. Grau d'adequació dels serveis oferts als visitants (indicador qualitatiu).
- ✓ II.4. Capacitat de gestió i promoció turística, privada i pública, del municipi.
- ✓ II.5. Possibilitat de convertir les compres en un *driver* turístic del municipi

5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

Exemples d'indicadors relacionats amb el grau d'adequació actual de la zona / eix comercial

III: Demanda:

- ✓ III.1. Àrea d'influència de la zona comercial mesurada a partir d'una isocrona d'accés en vehicle privat (minuts).
- ✓ III.2. % de visitants a la zona que compren habitualment els productes no alimentaris a la zona / eix comercial objecte d'anàlisi.
- ✓ III.3. % de visitants amb un motiu de visita lligat al turisme, el passeig i l'oci.

IV: Entorn:

- ✓ IV.1. Grau d'adequació urbanística de la zona..
- ✓ IV.2. Grau d'adequació de l'oferta de places d'aparcament (places d'aparcament / superfície de venda existent a la zona comercial).
- ✓ IV.3. Relació entre el sector comercial i el sector turístic
- ✓ IV.4. Actuacions per fomentar la gestió de residus i l'economia circular.

5. Matriu de posicionament d'eixos comercials urbans

CENTRES COMERCIALS

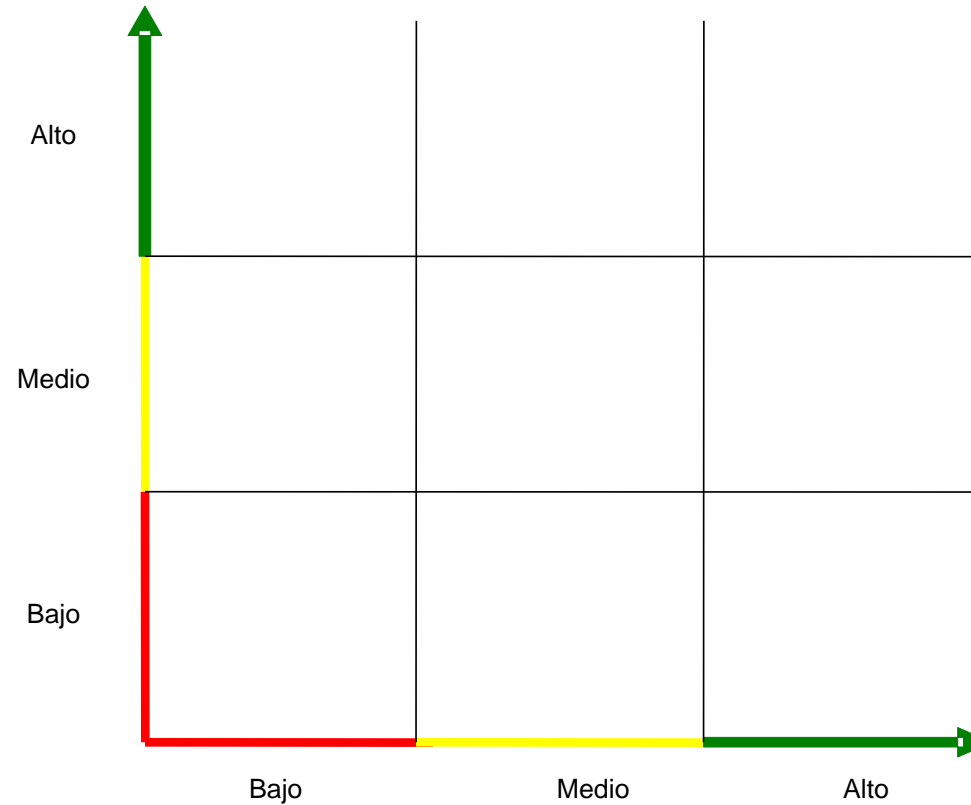
Potencial comercial del centre comercial

- ✓ **Competència**
- ✓ **Oferta quantitativa (SBA)**
- ✓ **Demanda potencial**

Grau d'adequació actual del centre comercial

- ✓ **Oferta qualitativa (ensenyes)**
- ✓ **Gestió**
- ✓ **Demanda actual**
- ✓ **Entorn**

Potencial comercial
Centre comercial



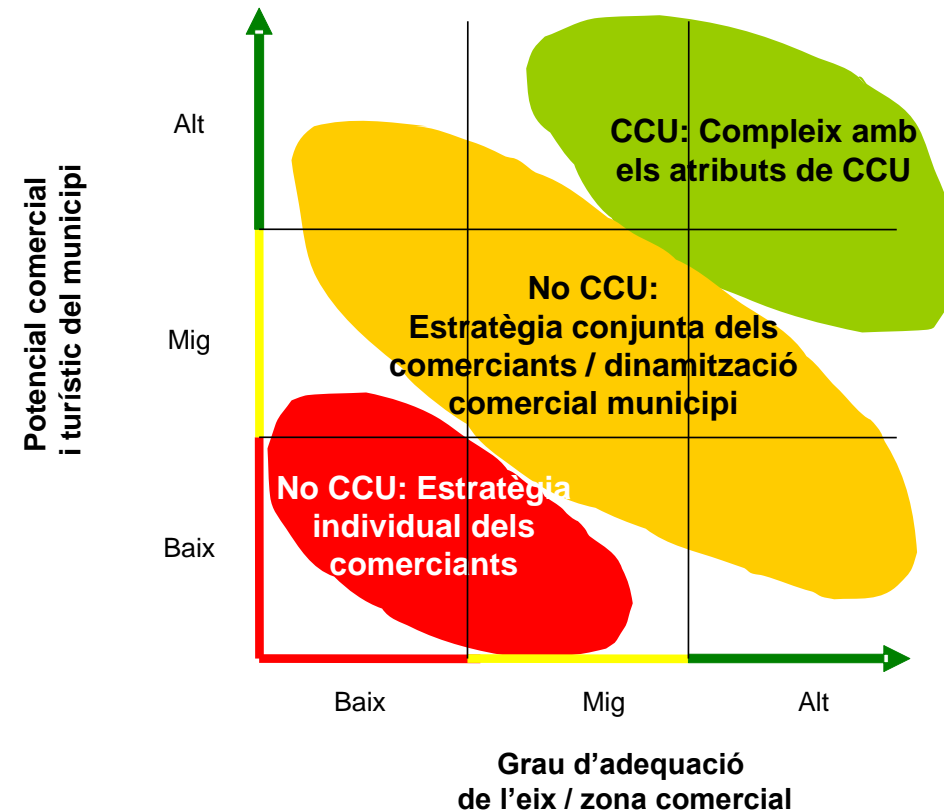
Grau d'adequació actual
del centre comercial

6. Estratègies dels eixos comercials urbans d'acord amb el seu posicionament

6. Estratègies dels eixos comercials urbans d'acord amb el seu posicionament

Potencial comercial i turístic del municipi
✓ Competència
✓ Oferta
✓ Demanda

Grau d'adequació de l'eix / zona comercial
✓ Estructura comercial
✓ Gestió
✓ Demanda
✓ Entorn



No totes les zones comercials tenen entitat comercial pròpia suficient per configurar-se en CCU

6. Estratègies dels eixos comercials urbans d'acord amb el seu posicionament

Fases en la construcció d'un CCU

Crear el “producte”
(construcció de la zona comercial)



Organitzar i gestionar “el producte”



Vendre “el producte” (al consumidor i als operadors comercials)

Estratègies bàsiques d'actuació

- Aspectes urbanístics.
- Mix comercial i potenciació de locomotores comercials.
- Millora de l'oferta comercial global actuant individualment sobre els establiments comercials.
- Increment de la massa crítica comercial, especialment en sectors no quotidians.
- Eliminació de discontinuïtats comercials (locals buits).
- Complementarietat amb altres sectors (restauració, cultura, etc.)..

- Col·laboració públic – privada.
- Proactivitat comercial.
- Millora dels serveis al consumidor.
- Millora de serveis al col·lectiu.

- Imatge de marca de la zona comercial.
- Pla comercial adreçat a aconseguir noves marques.
- Pla de Màrqueting i comunicació.
- Fidelització dels residents i visitants.
- Identificació i promoció de la zona a partir de la senyalística comercial
- “Customer City Journey” i experiència de visita a la zona comercial.

6. Estratègies dels eixos comercials urbans d'acord amb el seu posicionament

Fases en la dinamització comercial d'un municipi

Crear el "producte"



Organitzar i gestionar "el producte"



Vendre "el producte"

Estratègies bàsiques d'actuació

- Integració urbanística de diferents zones.
- Mix comercial i potenciació de locomotores comercials (d'alimentació fresca) per minimitzar les fugues de despesa.
- Millora de l'oferta comercial global actuant individualment sobre els establiments comercials.
- Increment de la massa crítica comercial, especialment en sectors no quotidians.
- Eliminació de discontinuïtats comercials (locals buits).

- Col·laboració públic – privada.
- Proactivitat comercial.
- Millora dels serveis al consumidor (especialment residents).
- Millora de serveis al col·lectiu.

- Imatge de marca i identitat de marca del municipi.
- Pla de Màrqueting i comunicació a nivell municipal i adreçat especialment als residents.
- Fidelització (dels residents).
- Aprofitar establiments comercials que generen atracció per sí mateixos.
- "Customer City Journey" i experiència de visita al municipi.

7. Conclusions

7. Conclusions

- Cal posar al comerç en el centre de les decisions municipals, tant estratègiques com tàctiques.
- Cal apostar per un comerç lligat a l'economia de valor.
- Cal fugir de la uniformitat comercial i territorial.
- El valor diferencial dels TERRITORIS ve definit per SINGULARITATS i VINCLES amb el seu entorn.
- L'experiència de visita a un territori (centre ciutat, eix comercial, etc.) és un factor clau de competitivitat territorial i d'atracció de visitants.



- Per tant, la matriu de posicionament d'eixos / zones comercials urbanes és fonamental perquè determina les necessitats concretes i singulars en matèria d'estratègies comercials i territorials.
- Perquè les estratègies dels eixos / zones comercials / municipis dependran de cada realitat / posicionament i hauran d'apostar per identitats comercials territorials diferenciades.

Moltes gràcies !!!!



**Diputació
Barcelona**