



GUIA PER A LA DINAMITZACIÓ DEL COMERÇ DE PROXIMITAT A LA DEMARCACIÓ DE TARRAGONA



Diputació Tarragona

Índex

El valor del comerç de proximitat	4
1. Què aporta el comerç de proximitat al territori?	5
2. Reptes estructurals del comerç de proximitat.....	6
De l'anàlisi al pla d'acció	7
3. El rol de l'administració local.....	8
4. Planificació de la dinamització comercial	9
4.1. L'anàlisi del sector comercial	10
4.1.1. El cens comercial	10
4.1.2. L'anàlisi del clima comercial	12
4.1.3. L'anàlisi dels hàbits de compra de la població.....	13
4.2. Diagnosi comercial	14
4.3. La definició del model comercial de proximitat.....	15
4.3.1. Dinamització comercial.....	15
4.3.2. Enfocament integrador i transversal	16
4.3.3. Mirada de l'espai comercial urbà.....	17
4.4. Pla d'acció comercial	18
4.4.1. La importància dels objectius en un pla d'acció	19
4.4.2. Elements a tenir en compte en el pla d'acció.....	19
4.4.3. Tipologia i prioritització de les actuacions	21
Dinamitzem el comerç de proximitat	23
5. Pilars essencials del comerç de proximitat	24
5.1. Competitivitat i modernització del teixit comercial	24
5.2. El comerç de proximitat davant el repte digital.....	25
5.3. Governança i col·laboració publicoprivada	28
5.3.1. Associacionisme comercial.....	29
5.3.2. Models de col·laboració publicoprivada: les APEU.....	30
5.3.3. Altres eines de col·laboració.....	32
5.4. Visibilitat, comunicació i promoció del comerç de proximitat.....	33
5.5. Reactivació de locals comercials buits	35
5.5.1. Anàlisi de la situació dels locals buits	35
5.5.2. Mesures per a la reactivació dels locals comercials buits	36
5.6. La singularitat del comerç de proximitat	38
5.7. Preservació i regulació del comerç de proximitat	39
5.7.1. Les ordenances comercials.....	39
5.7.2. Els plans d'usos comercials.....	39
5.8. Impuls de l'emprenedoria i la innovació del sector	40
Autodiagnosi	43
6. Autodiagnosi	44

Descripció introductòria de la guia

Et presentem la “Guia de suport a la dinamització del comerç de proximitat” de la demarcació de Tarragona. Un recurs pensat per les administracions locals i entitats associatives que vulguin impulsar un projecte per a la dinamització i la preservació del sector. Així, aquesta guia constitueix una eina formativa pensada per exposar tots els aspectes clau necessaris que permetin portar a terme un projecte de dinamització comercial d'un municipi.

En format web, la guia, presenta tot un seguit de recursos per a la comprensió i l'aprenentatge de les persones lectores. Al llarg de la lectura, s'hi poden trobar tres grans àmbits de treball:

- **Conceptes i eines:** aquests descriuen les fases per a la creació d'un pla d'acció comercial (cens, anàlisi de situació DAFO, indicadors de salut comercial, etc.), així com els pilars essencials del comerç, que aprofundeixen en àmbits com la digitalització, la governança publicoprivada o la reactivació de locals buits, entre molts d'altres.
- **El taulell pràctic:** el taulell pràctic és un espai on la persona lectora pot trobar diferents casos de pràctiques realitzades, ja sigui a la pròpia demarcació o bé en altres indrets de Catalunya. Aquestes pràctiques volen ser un espai de reflexió i complementarietat als conceptes exposats al llarg de la guia.
- **Tingues present:** es tracta d'un apartat que complementa la part de conceptes i que vol contribuir a facilitar la comprensió de les eines que planteja i facilita la guia, i que convida el lector a entendre millor les tendències actuals i aplicar els coneixements al seu propi municipi.
- **Autodiagnosi:** un apartat final on, a partir d'un recull d'elements que es poden visualitzar a la guia, els lectors puguin identificar quina és la situació actual del seu teixit comercial i els aspectes que cal prendre en consideració per millorar el seu procés de dinamització comercial.



El valor del comerç de proximitat

1. Què aporta el comerç de proximitat al territori?

El comerç local és un dels sectors més importants pel que fa al desenvolupament econòmic de qualsevol municipi. El seu rol resulta essencial no només en matèria comercial i econòmica, sinó també pel que fa al seu valor social i humà. Així, la disposició d'un teixit comercial actiu resulta imprescindible per al dia a dia de qualsevol municipi. Es tracta, doncs, d'un dels sectors productius amb una major capacitat per a la cohesió social i la generació de riquesa dins dels pobles i ciutats.

De la mateixa manera, i més enllà de la seva pròpia funció de venda de productes i serveis, un ecosistema comercial de proximitat és essencial en la mesura que té en compte els següents grans àmbits:

- **Ocupació:** El sector del comerç és un important generador de llocs de treball als municipis, de manera que contribueix a la riquesa i a la qualitat de vida de les localitats i dels seus habitants.
- **Singularitat:** El comerç constitueix un sector singular, ja que és un dels principals altaveus del relat d'un municipi. El teixit comercial de proximitat és un actor essencial de la identitat, les tradicions i la història de qualsevol municipi i, com a tal, és un gran valedor de la singularitat i la identitat comercial de la localitat.
- **Cohesió social:** Es tracta d'un sector cohesionador entre la ciutadania i el propi comerç, en la mesura que impulsa les relacions socials i la qualitat de vida de la població.

Promoció de la sostenibilitat: El comerç contribueix a la creació d'un model comercial de proximitat més sostenible, ja que promou el passeig, un menor ús dels vehicles motoritzats i una millora de l'entorn urbà.

Sabies que... Segons el [Cens Comercial de la Generalitat de Catalunya](#), la província de Tarragona disposa d'uns 7.932 establiments comercials (2023), fet que posa de manifest la importància del comerç com a activitat econòmica estructural.

Sabies que... Segons el [Consorti de Comerç, Artesania i Moda \(CCAM\)](#), el sector comercial va generar 50.209 milions d'euros l'any 2025 a Catalunya, cosa que es tradueix en el 15% del PIB català, i dona feina a 322.000 persones només en el comerç detallista. Aquesta estructura configura un sistema comercial de gran pes dins l'economia catalana, propi d'un territori europeu de dimensió mitjana.

Tingues present... El comerç de proximitat és un dels sectors més importants de l'economia local de qualsevol territori o municipi. Per aquest motiu, és imprescindible que des de les administracions locals es portin a terme polítiques públiques per a la reactivació econòmica, comercial i social del seu municipi. El fet que una localitat disposi d'un comerç viu implica una clara millora en la sostenibilitat i qualitat de vida del territori.

2. Reptes estructurals del comerç de proximitat

Per impulsar un projecte d'enfortiment del comerç en un municipi és imprescindible comprendre els grans canvis estructurals que han transformat el model de comerç de proximitat català i tarragoní. Entre aquests canvis destaquen la sobresaturació de l'oferta comercial, la irrupció de la tecnologia i la transformació del paper dels carrers i dels espais urbans, que han passat de ser únicament espais de compra a esdevenir espais d'experiència, relació i identitat col·lectiva amb una elevada d'oferta comercial de proximitat i de serveis.

- **Sobresaturació comercial:** la sobresaturació de formats comercials que han anat apareixent al llarg de les darreres dècades ha modificat la forma en la que les persones compren. L'augment de l'oferta ha donat lloc a un consumidor més informat i exigent, alhora que s'ha consolidat el fenomen de la "falsa fidelitat", caracteritzat per una menor vinculació dels clients amb un únic establiment.
- **Irrupció de les tecnologies:** l'aparició de les noves tecnologies ha contribuït a transformar profundament la manera com les persones compren. La mobilitat, la connectivitat constant i l'ús quotidià d'eines com els telèfons mòbils han modificat els hàbits de consum i la forma en què els consumidors busquen informació, comparen opcions i prenen decisions de compra.
- **L'espai comercial urbà:** en aquest context de canvi, la proximitat i les relacions entre les persones esdevenen elements clau per impulsar i preservar el model de comerç de proximitat. En aquest sentit, la creació d'espais comercials urbans vius, amables, accessibles i vibrants es consolida com un aspecte fonamental en la planificació comercial dels municipis, ja que afavoreix l'activitat econòmica, la convivència i la cohesió social.
- **Model associatiu:** El model associatiu català destaca per ser un model voluntari. Aquest fet, tot i la llarga tradició associativa al nostre territori, pot suposar un menor grau de professionalització en matèria de gestió de les associacions, les quals disposen d'una menor capacitat d'autofinançament.

Tingues present... Davant d'aquest context és important que les administracions públiques locals liderin projectes d'impuls, preservació i millora de la singularitat dels comerç i l'economia de proximitat dels seus municipis com a base per a la millora de la competitivitat i la creació de riquesa del sector. És important que qualsevol ens local disposi d'un pla de treball amb els objectius, les línies estratègiques i les accions concretes per a la dinamització del sector.



De l'anàlisi al pla d'acció

3. El rol de l'administració local

Per tal d'impulsar la dinamització comercial, el rol de l'Ajuntament és cabdal a l'hora de promoure actuacions, acompanyar als comerços, incentivar la col·laboració i, en definitiva, definir un full de ruta clar pel futur del comerç de proximitat a partir de la creació de polítiques valentes. En aquest sentit, hi ha 3 grans fases que una administració local ha de seguir per definir i impulsar actuacions per la promoció del seu comerç:

- **Reconeixement:** És clau conèixer bé la situació del comerç del municipi. Aquest fet passa per la realització d'una investigació que permeti conèixer la situació, necessitats i aspiracions del sector, així com del potencial consumidor. Disposar de dades és, en aquest sentit, un dels aspectes més importants en l'anàlisi, en tant que permetrà promoure posteriorment accions que estiguin fonamentades de forma objectiva en la situació actual del comerç de la localitat.
- **Planificació:** La planificació, derivada de l'anàlisi previ, és essencial per poder definir un full de ruta a seguir, així com uns objectius tant a curt com a llarg termini. En qualsevol pla estratègic o acció específica que es decideixi impulsar, serà necessari prendre en consideració quin serà el seu impacte i com es combina amb la resta d'actuacions que el municipi impulsa, tant en matèria de comerç com en d'altres àrees. Així, cal que tot municipi disposi d'un pla d'acció.
- **Regulació:** Per tal de poder tirar endavant un pla per impulsar el comerç del municipi, és essencial tenir present la normativa vigent en matèria comercial, així com la possibilitat de crear ordenances que hi contribueixin. En aquest sentit, la regulació del comerç pot ser essencial per la seva preservació.

Tingues present... És molt important que els equips tècnics dels ens locals puguin disposar d'un pla de treball ben planificat que, de manera singular i consensuada, proposi totes aquelles mesures necessàries per preservar i promoure l'ecosistema comercial del seu municipi. Tot equip polític ha de facilitar la redacció d'un pla d'impuls del comerç que serveixi com a guia de suport a l'equip de treball del propi ens local.

Taulell pràctic: “Reus, París, Londres”, una història de tradició i modernitat

Reus ha estat des de sempre un important centre comercial i econòmic a Catalunya. El seu atractiu comercial va fer que, al llarg del segle XVIII, es popularitzés entre la seva ciutadania un lema que ha perdurat fins a l'actualitat: “[Reus, París i Londres](#)”, que es va convertir en una manera de promoure el sentit de cohesió i pertinença dels seus habitants.

Aquest lema reflecteix l'arrelament la centralitat que el comerç ha tingut històricament en la configuració econòmica i social de la ciutat que ha actuat com un pol d'atracció comercial.

Sens dubte, aquesta frase projecta fins a quin punt el comerç pot arribar a ser un sector cohesi-onador entre la població d'una ciutat que des de sempre ha tingut en el comerç local un sector molt viu en la seva economia de proximitat.

4. Planificació de la dinamització comercial

A l'hora de dur a terme una planificació de la dinamització comercial d'un municipi, hem de ser conscients de quins són els passos que ens han de portar a impulsar actuacions el més completes, fonamentades i efectives possibles. En aquest sentit, qualsevol procés de dinamització comercial requereix de 3 fases diferenciades:

- **L'anàlisi i diagnosi del sector comercial:** el primer pas consistirà a fer una anàlisi de la situació del comerç de forma objectiva i mesurable, com també una posterior diagnosi d'aquells aspectes positius i negatius que caracteritzen o afecten al sector. Serà essencial conèixer en profunditat les característiques del sector comercial, a partir d'identificar dades sobre els sectors comercials presents en un municipi, l'antiguitat dels negocis, l'oferta comercial, així com els hàbits de compra de la població. A partir d'aquestes dades, serà possible fer una avaluació total de la situació general de l'activitat comercial.
- **Definició del model comercial de proximitat:** un cop feta l'anàlisi i el diagnosi, serà el moment de definir aquelles polítiques públiques que es vulguin impulsar per contribuir a la dinamització i millora competitiva del sector. Però per fer-ho, abans serà necessari prendre en consideració aspectes com el coneixement d'actuacions de dinamització comercial que es puguin incentivar, promoure la transversalitat i la col·laboració publicoprivada en la definició i consecució l'impuls del sector, i disposar d'una mirada ampla de l'espai urbà.
- **Pla d'acció comercial:** un pla d'acció és essencial per tal de poder tirar endavant mesures per la dinamització comercial d'un municipi. Un cop feta l'anàlisi i el diagnòstic, i prenent en consideració els aspectes essencials per la definició del model comercial, s'haurà de definir aquest pla, tot identificant les línies d'actuació prioritàries i concretant aquelles actuacions pertinents per dinamitzar el comerç del municipi.

Taulell pràctic - Pla d'impuls del comerç i el turisme d'Ascó

L'ajuntament d'Ascó va impulsar una diagnosi i el seu corresponent [pla per l'impuls del comerç i el turisme](#). Amb aquesta actuació, el municipi va optar per un treball de planificació col·laboratiu entre els dos principals sectors estratègics del municipi. El pla de treball plantejava mesures relatives a la preservació del sector, però també d'impuls de la dinamització del comerç i la seva competitivitat, així com mesures per a la dinamització turística.

4.1. L'anàlisi del sector comercial

Com hem vist, per les administracions disposar d'informació objectiva i actualitzada no fonamentada en percepcions errònies esdevé clau per a la correcta presa de decisions en matèria de polítiques públiques d'enfortiment del sector. Les dades no només ajuden a entendre la realitat comercial del municipi, sinó que també permeten anticipar tendències, definir estratègies més eficients i concretar mesures per a l'impuls del sector. D'aquesta manera, cal que els municipis disposin de la següent informació estructurada:

4.1.1. El cens comercial

El cens comercial és una eina que permet recollir informació de caràcter quantitativa sobre el comerç d'un municipi o zona comercial. A través de l'ús d'eines de geolocalització, el cens comercial permet disposar de dades relatives a la ubicació del comerç, el sector de l'activitat comercial i l'adreça, tot i que també permet aprofundir en el reconeixement d'altres dades relatives a la imatge del comerç, l'estat de conservació,... D'aquesta manera, es pot aconseguir una radiografia clara de l'oferta comercial, els eixos amb major activitat o la presència de locals buits, entre d'altres. En síntesi, la disposició d'un cens s'ha de convertir en la base per a poder crear indicadors de salut comercial que facilitin la presa de decisions de planificació comercial d'un municipi.

Tingues present... Els indicadors de salut comercial són instruments bàsics per obtenir dades objectives sobre la situació del comerç en un municipi o zona, així com per poder comparar nuclis comercials o un mateix espai en diferents períodes temporals. Alguns dels indicadors a calcular són l'índex d'ocupabilitat comercial (que permet fer una lectura del nombre d'establiments comercials ocupats respecte el nombre total), el de quotidianitat (nombre d'establiments de caràcter quotidià respecte el total) o el d'impuls comercial (per conèixer el nombre d'establiments no quotidians respecte el total), entre d'altres.

Principals indicadors comercials

Índex de dotació comercial (IDC)

L'indicador posa en relació el nombre d'establiments comercials d'una zona determinada (municipi, barri, eix comercial,...) amb el nombre d'habitants. També es pot calcular per sectors comercials, permetent conèixer el nombre d'habitants que hi ha en relació als establiments d'un sector comercial determinat.

$$\frac{\text{nº de locals ocupats}}{\text{població local}} \times 100$$

Índex d'ocupabilitat comercial (IOC)

Ens permet fer una lectura dels establiments ocupats respecte el total d'establiments que poden ser ocupats. L'indicador es pot calcular, també, per sectors comercials així com per eixos comercials, i ens assenyalarà la major o menor necessitat de fer polítiques de foment dels espais buits.

$$\frac{\text{nº de locals ocupats}}{\text{nº d'establiments comercials}} \times 100$$

Índex de serveis comercials (ISC)

L'indicador permet determinar el percentatge de serveis existents en un municipi o un eix comercial, en relació al total de l'oferta comercial.

$$\frac{\text{nº serveis comercials}}{\text{nº de locals ocupats}} \times 100$$

Índex d'impuls comercial (IIC)

Ens permet determinar el percentatge d'establiments comercials amb una oferta de productes que no són de primera necessitat i on els consumidors no hi acudeixen de forma diària o setmanal, com el sector de l'equipament de la llar o de la persona. Aquests sectors són els que, en determinats casos, poden impulsar l'activitat comercial d'un espai determinat motivant el desplaçament dels potencials consumidors per tal de poder adquirir els seus productes.

$$\frac{\text{nº comerç no quotidià}}{\text{nº de locals ocupats}} \times 100$$

Índex de quotidianitat comercial (IQC)

Determina el percentatge d'establiments comercials de caràcter quotidià respecte el total d'establiments comercials ocupats. A partir de conèixer el paper del comerç de primera necessitat, l'indicador permetrà avaluar el grau de proximitat d'un model comercial determinat amb la seva població resident.

$$\frac{\text{nº comerç quotidià}}{\text{nº de locals ocupats}} \times 100$$

Índex de serveis de restauració (ISR)

Indica el pes del sector de la restauració respecte el total del teixit comercial urbà. En aquest sentit, es poden identificar els principals espais amb una major concentració d'aquesta tipologia de negocis.

$$\frac{\text{nº restauració}}{\text{nº establiments actius}} \times 100$$

Taulell pràctic: Cens de l'activitat comercial urbana d'Amposta

Un exemple de [cens comercial](#) complet és el que va dur a terme l'Ajuntament d'Amposta l'any 2022. A partir de censar l'activitat comercial de tota la ciutat, es van poder identificar prop de 700 activitats empresarials.

El cens va també permetre identificar el nombre de locals buits respecte d'aquells ocupats, la distribució comercial per sectors, la distribució per subsectors, el percentatge de presència d'establiments per zones o la georeferenciació de cadascun dels establiments, entre d'altres.

A partir de la realització del cens, l'ens local va poder identificar també la quantitat de locals buits que es trobaven en situació de disponibilitat. De la mateixa manera, a partir de les conclusions obtingudes, es va poder redactar el pla per a l'enfortiment de l'activitat comercial urbana, que posava especial èmfasi en la reactivació dels locals en desús.

4.1.2. L'anàlisi del clima comercial

Més enllà de la fotografia fixa que ofereix el cens, l'anàlisi del clima comercial aporta una visió dinàmica de l'estat del comerç local. Es tracta de construir un "termòmetre" que permeti entendre la salut del teixit comercial. D'aquesta manera, conèixer indicadors com l'edat de la persona titular, l'antiguitat dels negocis, la presència o absència de relleu generacional o el nivell de digitalització dels comerços pot ser clau per conèixer les característiques i competitivitat del comerç actual, així com anticipar situacions de risc.

Taulell pràctic - Estudi de Maduresa del Sector Comercial de Cambrils

Cambrils va impulsar un [estudi per conèixer el grau de maduresa digital del sector comercial del municipi](#), especialment pel que respecte al seu nivell digital. A partir de la realització d'enquestes als seus comerciants, es va poder identificar quines eren les eines de gestió tecnològica més emprades per cada sector, aquelles utilitzades per la millora de l'experiència de compra de la clientela, els motius que portaven o no als negocis a digitalitzar-se, o l'ús concret que donaven a cada eina, entre d'altres.

A partir de tota aquesta informació, va ser possible definir com els diferents perfils de comerços promouen, o no, la digitalització. Finalment, a partir de les conclusions extretes, es van promoure propostes d'actuacions concretes per la sensibilització, capacitació i innovació en aquesta àrea.

4.1.3. L'anàlisi dels hàbits de compra de la població

Finalment, és també essencial conèixer la demanda, és a dir, dels hàbits de consum de la ciutadania. Entendre com, on i per què compra la població és fonamental per alinear l'oferta comercial amb les necessitats reals dels habitants del municipi. L'anàlisi pot consistir en la recopilació de dades (i posterior estudi) relatives a la freqüència i formats de compra, la satisfacció dels consumidors en relació al comerç del municipi i els hàbits de compra en relació al producte local i de proximitat.

Tingues present... La problemàtica de l'estacionalitat

Molts municipis de la demarcació, especialment aquells de costa, es troben amb la problemàtica de l'estacionalitat. Aquesta requereix d'una estratègia integral que permeti equilibrar l'activitat econòmica al llarg de tot l'any i reduir la dependència dels mesos de màxima afluència turística. Una primera mesura clau és la realització de censos comercials en diferents moments de l'any per detectar canvis entre temporada alta i baixa i identificant buits o debilitats estructurals.

En segon lloc, és fonamental incentivar els comerços que obren tot l'any, ja sigui mitjançant ajuts, bonificacions o suport a la continuïtat, així com impulsar la professionalització i adaptabilitat del model comercial anual, acompanyant els establiments en àmbits com la digitalització, la gestió empresarial o la diversificació de serveis. També és important incorporar mesures de regulació de l'oferta comercial per assegurar una combinació equilibrada de serveis, comerç de proximitat i activitats orientades al resident i al visitant.

Finalment, es poden desplegar actuacions temporals i efímeres, com pop-ups o programes d'activació de locals buits, que facilitin la prova de nous models de negoci i afavoreixin l'emprenedoria durant tot l'any.

En conjunt, aquestes mesures permeten avançar cap a un model comercial més estable, divers i menys dependent de la temporalitat turística.

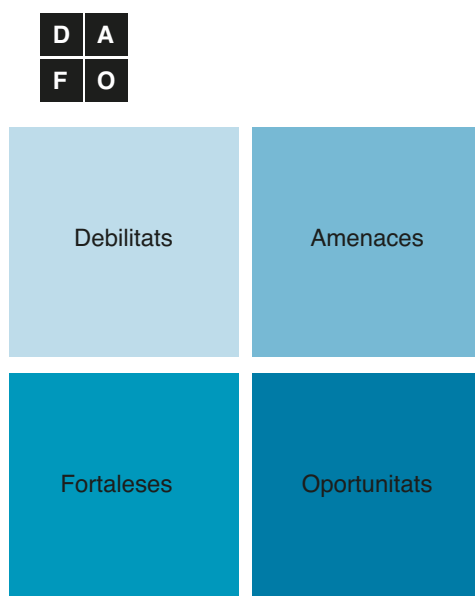
Sabies que... La Diputació de Barcelona ha impulsat un espai web on visualitzar els resultats de l'[enquesta dels hàbits de consum i compra de la demarcació](#). L'eina permet conèixer com consumeix la població de la zona i quins canvis s'estan produint en els hàbits de compra, analitzant aspectes com els tipus d'establiments més utilitzats, la compra en línia o la valoració del comerç local. Un dels punts més destacables és que l'enquesta no només recull dades econòmiques, sinó també socials, com les motivacions o preferències dels consumidors. Això ajuda a entendre millor l'evolució del comerç de proximitat i els efectes de les noves tecnologies i dels canvis en el consum. A més, el fet que es faci periòdicament permet comparar resultats i observar tendències al llarg del temps. En definitiva, és una font molt útil per orientar les polítiques públiques i adaptar el comerç a les necessitats reals de la població.

4.2. Diagnosi comercial

Més enllà de les eines d'anàlisi comercial que hem vist fins ara, és important disposar d'un últim mètode que ens permeti establir un marc de conclusions clares. L'ús d'aquest mètode, anomenat DAFO, ens permetrà una bona connexió amb el pla d'acció comercial que vindrà a posteriori.

El mètode "DAFO", doncs, consisteix a fer una anàlisi de caràcter intern i extern del comerç. En l'apartat propi de tipus intern s'analitzen els punts forts i els punts febles, mentre que en l'àmbit extern es plantegen aquells elements que suposen una amenaça, així com una oportunitat.

1. **Debilitats:** són aspectes que contribueixen de manera negativa al bon funcionament i evolució del sector. A tall d'exemple, fem referència a la disposició d'un indicador d'ocupabilitat baix, la manca d'un espai comercial delimitat...
2. **Fortaleses:** són aquells elements que contribueixen de manera significativa al bon desenvolupament del sector. A tall d'exemple, podem trobar un teixit comercial ben delimitat, una forta presència de comerços singulars...
3. **Amenaces:** són aquells elements de l'entorn que poden dificultar la bona evolució del sector. A tall d'exemple, podem definir com a amenaça un percentatge important de persones que es desplacen fora del municipi.
4. **Oportunitats:** són aquells elements de l'entorn que tenen una incidència positiva en l'evolució del sector. Les bones perspectives econòmiques... són possibles exemples que poden facilitar la millora i projecció del sector.

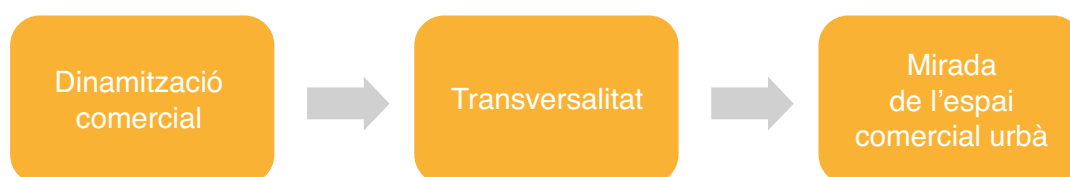


Tingues present... Realitzar una anàlisi de les debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats del comerç d'un municipi és no només essencial per conèixer la situació del sector. Aquesta ha de servir de base a l'hora de desenvolupar un futur pla d'acció comercial concret ajustat i enfocat a les necessitats concretes del municipi.

4.3. La definició del model comercial de proximitat

Un dels aspectes més importants que ha de tenir en compte una administració local és la definició del seu propi model comercial de proximitat. El model comercial propi de qualsevol municipi es la definició de totes aquelles polítiques públiques que contribueixen a la dinamització i la millora competitiva de la seva economia de proximitat, i que ho fan preservant el sector i impulsant mesures de caràcter singular i sostenible.

És important que un ajuntament disposi d'un full de ruta comercial que consti de mesures de caràcter públic i privat amb un objectiu clar de promoció i enfortiment del sector comercial. Per tal que el model comercial sigui singular i sostenible, cal tenir presents els següents aspectes:



4.3.1. Dinamització comercial

La dinamització comercial s'entén com el conjunt d'accions públiques i privades dirigides a la millora de la competitivitat del sector. Aquestes poden cobrir un ampli ventall de subjectes relatius a l'impuls de l'associacionisme i la cerca d'un model de consens però també d'altres actuacions relatives a la millora de la competitivitat, l'acceleració digital del sector i la seva visibilitat i promoció.

En general, la dinamització comercial ha de permetre que el model comercial de qualsevol municipi sigui més singular i orientat a fer front als reptes estructural actuals.

Tingues present... Una correcta dinamització comercial no descansa únicament en la realització de campanyes de comunicació i promoció, sinó que requereix d'una planificació més ampla i holística. En aquest sentit, és important destacar que una correcta implementació d'un pla de dinamització comercial exigeix de mesures de treball col·laboratiu amb el sector privat, mesures de competitivitat, de millora de l'espai urbà i de generació de sinergies amb altres sectors econòmics i socials.

4.3.2. Enfocament integrador i transversal

El tercer aspecte que cal tenir en compte per desenvolupar el model comercial d'un municipi és la participació activa dels diferents agents que formen part de l'activitat econòmica i social del municipi. Si anys enrere eren els sectors públic i privat els que treballaven en la dinamització comercial, ara cal ampliar la mirada als sectors cívics i social del municipi.

De la mateixa manera, és important que es treballi no només sota aquest paraigua integrador, sinó que, al mateix temps, es faci de forma transversal entre el sector públic i el privat, així com amb els sectors cívics i social.

Els tres àmbits o actors que han de formar part de tot procés de dinamització comercial són els que es detallen tot seguit:

- **Dimensió pública:** representada pels ens locals i les seves diferents àrees amb vinculació directa o indirecta amb la projecció del sector (comerç, mercats, promoció econòmica, urbanisme, esports, cultura, etc.). La dimensió pública requereix un treball transversal que incentivi la participació dels equips tècnics dels ens locals, però també dels mateixos equips de govern.
- **Dimensió privada:** incorpora les associacions de comerciants com a eix central de la part privada, però també pretén afavorir la implicació d'altres entitats econòmiques pròpies de l'economia de proximitat (restauració i serveis, hoteleria, gremis empresarials, etc.). La participació activa, la seva implicació i el lideratge d'aquestes entitats resulten clau per dur a terme un bon projecte d'impuls del comerç.
- **Dimensió cívica i social:** aquest darrer àmbit engloba una àmplia representativitat de totes aquelles entitats que formen part de la vida quotidiana i de la identitat del municipi (associacions de veïns, associacions de caràcter cultural i social i un ampli ventall d'entitats singulars pròpies del dia a dia del municipi). Aquestes entitats, liderades i impulsades per la ciutadania, atorguen un valor afegit a qualsevol pla d'enfortiment del comerç, en tant que poden incrementar el nombre d'actuacions de dinamització de l'espai urbà i, conseqüentment, contribuir a la dinamització del comerç.

Tingues present... És important que qualsevol municipi, en el moment d'emprendre un pla de dinamització comercial, desenvolupi un mapa d'actors. El mapa d'actors s'ha d'entendre com totes aquelles entitats i organismes de caràcter públic i privat que formen part del municipi i que, per la seva identitat o tasca, puguin contribuir a la dinamització de l'espai comercial urbà.

Taulell pràctic: En l'actualitat, [Reus](#) s'erigeix com una de les ciutats comercials més importants de Catalunya, amb un model de treball col·laboratiu amb les associacions de comerciants de la ciutat. El propi municipi disposa d'una Taula de comerç en el que el propi ens local i les entitats planifiquen i debaten sobre les accions més idònies per a la dinamització de la ciutat. La disposició d'eines de treball col·laboratiu i publicoprivat són indispensables per a qualsevol municipi que vulgui promoure un pla de treball consensuat, participatiu i actiu.

Taulell pràctic - Pacte Estratègic per al Comerç Urbà, l'Hostaleria i la Promoció de la Ciutat de Mataró

Mataró ha desenvolupat un [pacte de ciutat](#) que integra administració i agents sectorials i econòmics, creant un instrument estratègic per a definir les polítiques de desenvolupament econòmic local que col·loca el sector terciari com a principal motor de l'economia del municipi.

Aquest instrument consolida un model estable de cooperació que la ciutat ha estat impulsant de forma pionera durant més de 10 anys, i del qual la Taula Transversal pel Comerç i la Restauració esdevé l'epicentre.

L'any 2026 s'ha aprovat la tercera renovació d'aquest pacte que, com a element diferenciador en relació amb les dues anteriors, estableix un marc més estratègic de consens. El pacte posa també ara el focus en la promoció de la ciutat per reforçar un model comercial i turístic competitiu, sostenible i alineat amb els reptes de futur. Per aquest motiu, es desplega mitjançant un pla d'acció dinàmic i en constant revisió, orientat a idear una estratègia compartida de ciutat en el marc de l'agenda urbana.

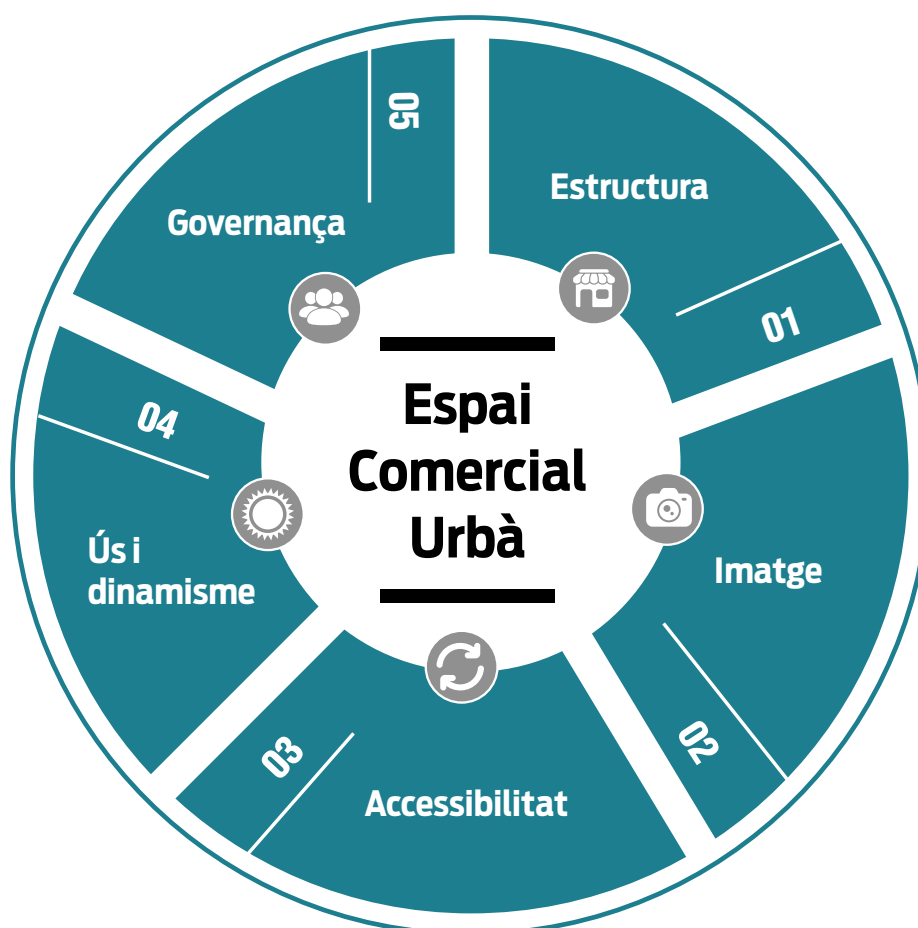
4.3.3. Mirada de l'espai comercial urbà

Si fa relativament pocs anys les mesures d'enfortiment del comerç se centraven en l'impuls de polítiques de promoció del sector, el complex entorn comercial actual està contribuint a que la dinamització del comerç s'hagi d'abordar des d'una òptica vinculada a la ciutat. En aquest sentit, resulta essencial que els polítiques d'impuls comercial es treballin de manera més transversal, participativa i amb una mirada en el dinamisme de l'espai urbà dels municipis.

Per aquest motiu és clau que en l'execució d'un pla de dinamització comercial es tingui en compte, almenys, mesures relatives a les següents àrees:

- **Estructura:** analitzar la configuració de l'activitat comercial a partir de la distribució dels establiments, el grau de concentració i continuïtat dels eixos comercials, així com la diversitat i complementarietat de l'oferta comercial (mix comercial).
- **Imatge:** avaluar la percepció global de l'àmbit comercial mitjançant l'anàlisi tant de la qualitat de l'espai públic com de la imatge exterior dels establiments. La combinació d'aquests elements contribueix a construir la identitat i l'atractiu comercial del territori.
- **Accessibilitat:** incorporar mesures relatives a les condicions d'accés i de mobilitat dins l'àrea comercial, tenint en compte els diferents mitjans de transport i la facilitat amb què les persones poden arribar-hi, desplaçar-s'hi i gaudir-ne.
- **Ús i dinamisme:** analitzar com s'utilitza l'espai públic, la intensitat de l'activitat que s'hi desenvolupa i la seva capacitat per generar vida urbana. També incorporar l'estudi dels recursos, serveis i elements d'atracció que complementen l'activitat comercial i enriqueixen l'experiència dels usuaris.

- **Governança:** fa referència als mecanismes de col·laboració i coordinació entre l'administració pública, el teixit comercial, la resta d'agents econòmics i la ciutadania per impulsar, gestionar i millorar l'activitat comercial del municipi, així com mesures de suport a l'associacionisme comercial.



4.4. Pla d'acció comercial

Un cop s'ha fet un diagnòstic de la situació del comerç del municipi, és el moment de buscar definir actuacions que permetin impulsar i explotar aquelles fortaleeses del teixit comercial al mateix temps que posar remei i combatre les seves febleses i amenaces. Per fer-ho, serà necessari disposar d'un pla d'acció, un document on es defineixen de manera detallada totes les actuacions que s'hauran de dur a terme dins del programa de dinamització comercial en un període definit.

Abans de definir les actuacions concretes, serà necessari determinar els objectius generals que es volen assolir amb el pla de dinamització, els quals hauran de tenir un caràcter quantitatiu i també qualitatiu; així com escollir una sèrie de línies estratègiques a desenvolupar amb els diferents àmbits de treball i les actuacions proposades. En aquest punt, serà moment de començar a definir les actuacions a impulsar.

Tingues present... Serà important que abans de realitzar el pla, i més enllà de l'anàlisi del comerç, es tinguin en compte tots els agents propis i vinculats al sector dins del municipi. Realitzar reunions amb els diversos actors, organitzar taules de treball i debat, entrevistes individualitzades i repassar treballs en matèria comercial realitzats en anterioritat serà clau per tal que el pla sigui el més complet i consensuat possible.

4.4.1. La importància dels objectius en un pla d'acció

Abans de redactar un pla d'acció per promoure o reactivar el comerç d'un municipi, és clar establir uns objectius clars sobre què es vol aconseguir amb la seva creació. Aquests objectius han de derivar directament de les conclusions obtingudes en l'anàlisi previ, posant especial èmfasi en la identificació de les debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats que constitueixen l'anàlisi DAFO.

Amb tot això, serà essencial que la formulació d'aquests objectius permeti també facilitar la definició de les actuacions del pla d'acció, disposant de cert grau de concreció i orientant-se a possibles resultats. Així, un bon plantejament dels objectius és essencial per mantenir una coherència entre la diagnosi i les actuacions definides, així com per tenir clars els resultats que s'esperen del pla d'acció.

4.4.2. Elements a tenir en compte en el pla d'acció

A l'hora de definir una actuació, serà necessari que aquesta disposi de la major coherència i concreció possible. És per això que, per tal de ser completa, ha de tenir definits els següents aspectes:

- **Fixació de l'àmbit de treball:** serà necessari definir a quina línia o eix de treball forma part l'acció proposada.
- **Objectius específics:** posteriorment caldrà definir quins són els objectius concrets de l'actuació.
- **Contingut i descripció de l'actuació:** en tercer lloc serà necessari explicar de forma detallada l'acció, determinant tots i cadascun dels passos que es creuen necessaris per executar-la. L'explicació ha de ser el màxim clara i precisa possible.
- **Agents responsables:** un cop descrit el contingut, caldrà especificar tots aquells agents que intervindran en el procés d'execució de l'actuació.
- **Destinatari de l'acció:** serà necessari determinar aquells col·lectius de persones o agents per a qui està pensada l'actuació.
- **Recursos necessaris:** també caldrà tenir en compte quins recursos seran necessaris per desenvolupar i aplicar l'actuació.
- **Cronograma:** s'haurà de definir quin serà el moment adequat per dur a terme l'acció. Serà necessari crear un cronograma on s'agrupin tot el conjunt d'actuacions proposades.
- **Fonts de finançament:** caldrà identificar possibles fonts de finançament per cada actuació, ja siguin de dins de les administracions com fonts externes.

- **Correlació:** un element important en un pla d'acció és la correlació de les actuacions, és a dir, la importància d'establir un ordre no només de prioritats sinó també d'encavalcament entre una acció i altre.
- **Resultats esperats:** serà important explicar, de forma concreta, quins són els resultats que s'esperen de cadascuna de les actuacions.
- **Cost econòmic:** serà útil intentar definir de la forma més aproximada possible quin serà el cost econòmic de l'actuació.
- **Indicadors de seguiment i avaluació de resultats:** un dels darrers punts a tenir en compte, és definir indicadors que permetin avaluar l'actuació de forma objectiva, podent analitzar si ha estat o no efectiva.
- **Cronograma:** finalment, s'haurà de definir quin serà el moment adequat per dur a terme l'acció. Serà necessari crear un cronograma on s'agrupin tot el conjunt d'actuacions proposades.

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

Taulell pràctic: Impuls del Pla de Barris 2025-2029 de El Vendrell

L'Ajuntament de El Vendrell ha planificat el [Pla de Barris 2025-2029](#), un projecte que pretén transformar i regenerar l'activitat socioeconòmica del centre del municipi.

En aquest sentit, el pla té per objectiu recuperar equipaments i espais públics, polítiques sociocomunitàries d'inclusió i cohesió social i la dinamització econòmica i comercial de la zona. Seguint el darrer punt, el treball pretén dur a terme actuacions per reactivar l'activitat econòmica del centre del municipi, tot buscant que segueixi sent una àrea de serveis i comerços de referència per la comarca. De la mateixa manera, l'impuls d'un centre comercial de proximitat a l'aire lliure volen que serveixi per promoure la identitat i imaginari de El Vendrell.

Un dels projectes claus del Pla de Barris és la reforma integral del mercat municipal, no només de l'edifici sinó també de l'activitat comercial que el conforma. També destaca l'ús, per tots els projectes, del Sistema d'Informació Geogràfica, que servirà per digitalitzar i unificar tota la informació municipal i posar-lo a l'abast de l'administració i la ciutadania, millorant el model de governança i permetent una presa de decisions més objectiva.

4.4.3. Tipologia i prioritització de les actuacions

Més enllà de la definició dels continguts de les actuacions, és essencial que, a l'hora de definir un pla d'acció, cadascuna d'aquestes pugui ser categoritzada més enllà de la seva línia estratègica. En aquest sentit, serà necessari classificar també les actuacions pel seu format:

- **Estudis:** actuacions orientades a obtenir informació, analitzar la realitat del sector o generar coneixement que permeti orientar la presa de decisions o l'impuls d'actuacions posteriors.
- **Formacions:** actuacions enfocades en millorar els coneixement, competències o habilitats del sector comercial.
- **Inversions:** actuacions que impliquen una inversió directe en aspectes com l'execució d'obres, la millora d'infraestructures o la compra d'equipaments.
- **Dinamització i campanyes de comunicació:** iniciatives destinades a incrementar l'activitat comercial, fomentar l'atracció de visitants...
- **Acompanyament:** accions de suport, assessorament o seguiment personalitzat pels comerços.
- **Actes i jornades:** organització d'esdeveniments, trobades, jornades tècniques, fires o activitats de networking enfocades en el sector comercial.
- **Subvencions o ajudes econòmiques:** actuacions enfocades en brindar ajut econòmic directe als comerços.

De la mateixa manera, també serà essencial definir les accions per ordre de prioritats:

- **Accions prioritàries:** aquelles actuacions que s'han de fer amb la major prioritats possible. Disposen d'un pressupost assignat i un desplegament amb detall.
- **Accions complementàries:** aquelles actuacions que ja s'han estat duent a terme des del municipi, i a les quals se'ls hi vol donar una continuïtat o es vol apostar per la seva millora.
- **Banc d'accions:** actuacions que, encara que no prioritàries, són vistes com a positives i amb una possible aplicació de cara al futur.



Dinamitzem el comerç de proximitat

5. Pilars essencials del comerç de proximitat

Per tal de promoure la dinamització comercial d'un municipi, serà clau prendre en consideració 8 pilars d'actuació que són essencials pel comerç del segle XXI:



5.1. Competitivitat i modernització del teixit comercial

Promoure la competitivitat del teixit comercial serà clau per la seva supervivència a llarg termini, així com per aconseguir un comerç solvent i exitós. En aquest sentit, les administracions locals hauran de vetllar per tal que els negocis del seu municipi s'adaptin als hàbits de consum de la població, així com al complex i diversificat model comercial actual.

En aquesta línia, és imprescindible que les administracions locals treballin per promoure la modernització dels establiments existents, impulsin la creació de nous negocis innovadors o utilitzin mitjans com la formació per tal de millorar la competitivitat del sector. Els aspectes de millora que poden requerir els comerços són variats: imatge comercial, aparadorisme, gestió de negoci o presència en línia en podrien ser alguns exemples. Així, entre les principals actuacions a realitzar, trobem:

- **Formació:** Programes de formació de curta durada en aparadorisme, imatge comercial, gestió del negoci, i en els que s'impulsin noves idees comercials i nous models de punt de venda més innovadors.

- **Acompanyament individualitzat:** Programes d'acompanyament individualitzat als comerços, en els quals puguin resoldre els seus dubtes per millorar la seva activitat comercial.
- **Retail Tours:** Visites a municipis amb una activitat comercial de referència, coneixent així noves tendències o bones pràctiques i fomentant el treball col·laboratiu entre les persones participants.

Tingues present... La formació del teixit comercial local pot ser una eina clau per disposar d'un sector més actiu, dinàmic i adaptat a les tendències actuals. Els formats per oferir formació poden ser variats, apostant no només per classes tradicionals. Videotrucades, càpsules formatives en format de vídeos curts o plataformes amb informació en línia es poden adaptar més a les necessitats dels comerços i els seus horaris.

Taulell pràctic: Tarragona Impulsa i “Comerç al dia”

Des de Tarragona Impulsa, cada any s'efectuen múltiples accions i programes per donar suport a l'emprenedoria i la continuïtat empresarial. Un dels seus programes és “[Comerç al dia](#)”, enfocant específicament en donar acompanyament al comerç local. Aquest ofereix 5 hores d'assessorament i suport a 10 comerços de la ciutat, on l'expert identifica les necessitats del negoci, planteja actuacions de millora i acompanya al comerç en el seu procés d'implementació.

5.2. El comerç de proximitat davant el repte digital

La digitalització del comerç és, sens dubte, un dels principals reptes per al sector comercial. Més enllà de la importància i del valor de la proximitat, es fa palès que la tecnologia ha de contribuir a la millora del sector.

Per aquest motiu, és important ressaltar que el model comercial de proximitat ha d'evolucionar cap a un nou paradigma: un model de proximitat que faciliti l'adaptabilitat al consumidor actual, tot reforçant la proposta de valor del negoci i la seva relació amb la clientela.

En aquest sentit, aspectes com la presència digital, la comunicació en línia i la relació continuada i a temps real amb el consumidor són elements que amplifiquen allò que sempre ha fet fort el comerç de proximitat: la confiança, la personalització i la relació directa.

Aquest procés de transformació requereix una implicació activa dels diferents agents del sistema comercial, i especialment de les administracions locals, que han d'actuar com a facilitadores i catalitzadores del canvi.

Tot plegat fa que la digitalització de l'espai comercial urbà d'un municipi s'hagi de plantejar des de dues vessants: la del punt de venda i la de l'espai urbà. Tot seguit, i en forma de quadre, es presenten les característiques, les eines i els beneficis en la implementació de tecnologia per a poder enfortir l'ecosistema comercial.

Ubicació de la tecnologia	Eines	Beneficis
Punt de venda	• Geocalització del punt de venda • Xarxes socials • Missatgeria instantània • Eines tecnològiques al punt de venda (Wifi, impressores digitals, gestió de curs, pantalles tàctils...).	• Millora de l'experiència de compra de l'usuari / consumidor. • Millora dels processos de gestió del mateix punt de venda.
Espai comercial urbà	• Sistema wifi • Pantalles tàctils • Control d'afluència	• Coneixement de les pautes de passeig dels vianants • Afluència a la zona de compra

Pel que fa a els ajuntaments, aquests tenen un paper clau com a agents facilitadors de la transformació digital del comerç de proximitat. La seva funció descansa en generar les condicions, els recursos i els entorns adequats perquè aquesta transformació sigui possible i efectiva. En aquest sentit, cal que qualsevol ens local inclogui la transformació digital en el seu pla de treball anual mitjançant tot un seguit d'actuacions que, a tall d'exemple, poden ser les següents:

- **Mesures de suport a l'acceleració digital del teixit comercial:** Els ajuntaments poden impulsar programes d'acompanyament al comerç per facilitar la seva adaptació digital. Aquest suport es concreta en accions formatives, programes d'assessorament i l'elaboració de guies pràctiques d'ús d'eines digitals. L'objectiu és reforçar les competències digitals dels comerciants en àmbits com la comunicació en línia, la gestió de xarxes socials, la reputació digital, la presència web i l'atenció al client a través de canals digitals.
- **Mesures d'impuls d'eines digitals per a la promoció del comerç local:** Una segona línia d'actuació consisteix en el desenvolupament d'eines digitals de suport al sistema comercial local. Això pot incloure aplicacions mòbils de ciutat o de comerç, portals web corporatius i sistemes de comunicació directa amb la ciutadania. També s'hi poden incorporar canals de missatgeria instantània i xarxes socials com a espais de relació i difusió entre administració, comerç i consumidors, les quals permetran millorar la visibilitat del comerç local.
- **Mesures de digitalització de l'espai comercial urbà i orientació a dades:** tal i com s'ha indicat en el quadre del punt anterior, els ajuntaments poden actuar sobre l'espai comercial urbà incorporant tecnologia a l'espai públic per millorar l'experiència de compra i generar coneixement sobre el seu ús. Això inclou la implantació de tòtems digitals, sistemes de connectivitat Wi-Fi i altres eines tecnològiques orientades a millorar la connexió amb la ciutadania.

Taulell pràctic – “Amposta a la vora”

L'Ajuntament d'Amposta ha promogut l'actuació “[Amposta a la vora](#)”, amb l'objectiu d'avançar en la transformació digital del seu comerç local.

La iniciativa s'ha emmarcat dins d'una estratègia de modernització del teixit comercial de la ciutat, i ha comptat amb el suport dels fons europeus Next Generation EU. El seu objectiu principal ha estat digitalitzar i connectar el comerç de proximitat amb la ciutadania.

El projecte ha inclòs accions de formació i acompanyament als comerços i als operadors del mercat municipal per millorar la seva competitivitat digital. Les diferents accions impulsades han servit perquè la tecnologia contribueixi a la millora, no només del propi sector, sinó també a la millora de l'experiència de compra de la ciutadania.

Taulell pràctic - Tarragona Espai Comerç

Tarragona va començar a impulsar fa uns anys el projecte “[Tarragona: Centre Comercial Obert](#)”, amb tot un conjunt d'accions per promoure la digitalització dels seus mercats i el sector comercial. Una de les més destacables és la creació, ubicat al [Mercat Central de Tarragona](#), del centre formatiu i d'interpretació tecnològica comercial Tarragona Espai Comerç. Aquest espai busca ser un punt de trobada que permeti incentivar la competitivitat no només del comerç tarragoní, sinó també del conjunt català, per mitjà d'un acompanyament digital i d'impuls de noves tecnologies en el sector.

L'espai compta amb tres sales: la Sala Ciutat, una sala de reunions; una aula de formació per al sector comercial; i la simulació d'una botiga on s'han incorporat simulacions de tecnologies aplicables al comerç. Entre aquestes eines tecnològiques, hi trobem cartelleria digital, analítica d'audiència, compta persones, detectors de moviment, dispositius de satisfacció o sistemes de projecció audiovisual, entre d'altres.

Taulell pràctic - Formacions en Intel·ligència Artificial a Roquetes

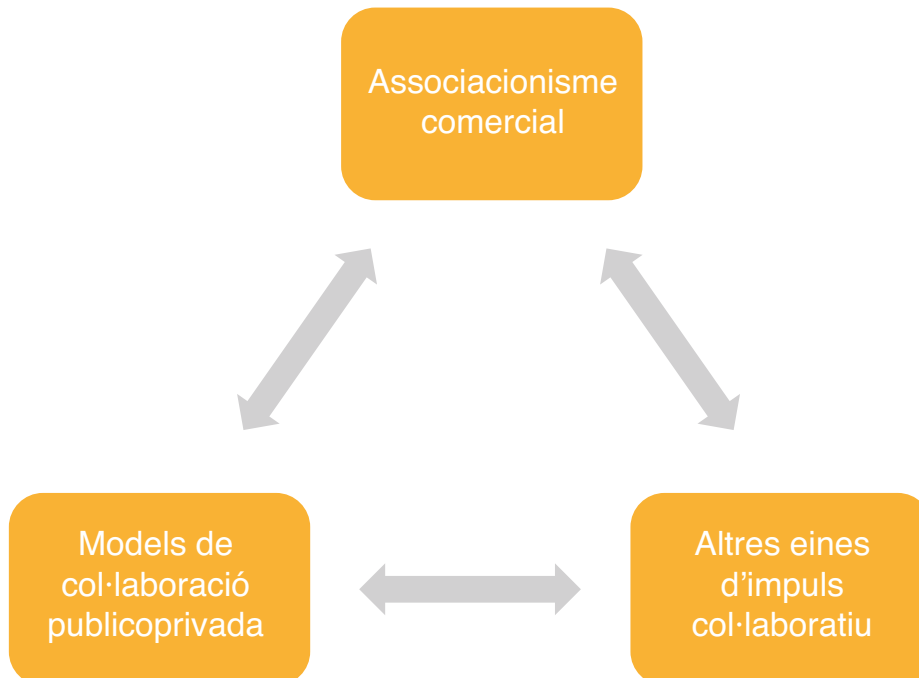
Roquetes ha impulsat la [formació digital del sector comercial](#) a partir d'oferir 3 sessions vinculades a l'ús de la intel·ligència artificial aplicada al dia a dia dels negocis. En aquestes, els participants van poder aprendre a automatitzar tasques, crear textos i “prompts” útils o millorar l'experiència de compra en el punt de venda. A més, també s'hi van incloure demostracions reals en directe de com aplicar aquesta eina al sector comercial de proximitat.

5.3. Governança i col·laboració publicoprivada

Un dels elements centrals per promoure actuacions per l'impuls del comerç dels municipis és la col·laboració entre els diferents actors que hi estan implicats. En aquest sentit, són diverses les fórmules de treball que es poden promoure per incentivar el treball compartit, destacant l'elaboració dels pactes de comerç i ciutat entre els diferents actors econòmics, l'impuls de taules de comerç orientades a la transversalitat de les mesures de dinamització comercial, i fins i tot la creació de petits grups motors representats per comerços que exerceixen un clar lideratge en el seu municipi.

Tingues present que... La col·laboració publicoprivada és essencial pel desenvolupament comercial i el progrés econòmic i comercial de qualsevol municipi. Per aquest motiu, és essencial que qualsevol ens local disposi de mecanismes per promoure el treball conjunt amb el sector privat i els actors que exerceixen el rol de lideratge (associacions de comerciants,...)..

Existeixen 3 grans espais d'impuls d'un model de governança: l'associacionisme comercial, l'impuls de models de col·laboració publicoprivada com les APEU i la creació d'altres eines d'impuls col·laboratiu que facilitin un model de governança participatiu i de consens.



5.3.1. Associacionisme comercial

La importància de l'associacionisme comercial

Molts municipis catalans estan duent a terme, des de fa anys, una intensa activitat en l'àmbit del comerç urbà. Una de les principals línies de treball en què descansa aquesta dinamització del comerç urbà són els projectes de dinamització, ja sigui a través d'estudis d'oferta i demanda i de reconeixement comercial, mitjançant plans d'actuació específics, desenvolupant plans de comunicació de l'oferta comercial, dissenyant campanyes innovadores de promoció comercial, o promovent programes formatius per a la millora competitiva dels comerciants, entre molts d'altres. És precisament en aquest marc de millora del comerç urbà que, tot sovint, no es té prou en compte ni l'estructura associativa de cada població, ni el grau d'implicació del comerciant en aquestes entitats.

Sense l'impuls i el lideratge d'un moviment associatiu fort, els projectes de dinamització comercial deriven en actuacions amb un cicle de vida curt i amb resultats no sempre del tot satisfactoris. En aquest sentit, l'associacionisme comercial amb un lideratge integrador és una condició necessària per a dur a terme un bon projecte de dinamització comercial, sent clau l'existència d'un teixit comercial cohesionat, implicat i associat que permeti disposar d'una unió de comerciants forta i amb autosuficiència econòmica. Així, l'èxit de moltes actuacions pot dependre de disposar d'una base associativa de comerços i serveis prou sòlida i amb representació de tots els seus sectors.

Per tant, des dels ajuntaments cal potenciar les iniciatives associatives i incentivar la consolidació d'associacions de comerciants que contribueixin a la millora del desenvolupament econòmic del territori. Alhora, un cop engegat el procés de dinamització comercial, els consistoris han de poder oferir suport tècnic i econòmic a les associacions, per tal que el projecte de dinamització es consolidi.

El diàleg constant amb el sector

Una de les bases de l'èxit dels projectes de dinamització comercial és la implicació dels comerços i la seva participació en les associacions de comerciants. La consecució d'aquest objectiu requereix instruments i eines que generin en el comerciant una major implicació sobre la base de:

- **Informació continuada i constant:** és important que el teixit de comerços rebi tota la informació relativa a les activitats que es realitzen dins l'associació, la gestió interna de la pròpia entitat, les notícies d'interès, les dades econòmiques més rellevants,...
- **Reconeixement del sector comercial:** la realització de campanyes per al foment del comerç, com són les nits del comerç amb l'entrega de premis al reconeixement de l'activitat comercial, constitueixen actuacions que contribueixen tant a la motivació del propi empresariat com al foment de la vida comercial del municipi.
- **Sinergies:** a través de la implementació de mesures que tinguin en compte el conjunt del teixit econòmic, comercial i social del municipi, es pot afavorir la creació d'entitats altament representatives de les diferents sensibilitats presents a l'àrea comercial urbana.

Tingues present... Una associació de comerciants ha de ser un dels principals actors de promoció econòmica i comercial de qualsevol municipi. El debat constatat entre entitat i ens local esdevé clau per a promoure el sentit de pertinença del sector, així com per a la disposició de lideratges comercials privats que facilitin el consens en la dinamització del comerç.

Taulell pràctic: L'associació de comerciants Via T, un exemple d'associacionisme

L'Associació de Comerciants [Via T](#) està formada per un total de 170 establiments associats, que representen l'eix central del comerç de la ciutat de Tarragona. La seva estructura reflecteix la diversitat del teixit comercial urbà, amb un 38% de comerços de serveis, un 22% dedicats a la restauració i la resta integrats per establiments d'oferta de moda, complements i lleure.

La principal funció de l'entitat és donar visibilitat al sector comercial i als seus associats, així com actuar com a interlocutor amb l'Ajuntament, contribuint a la defensa i representació dels interessos del comerç urbà. En aquest sentit, desenvolupa un paper clau de mediació i coordinació entre el teixit comercial i l'administració local.

La proposta de valor de l'associació s'estructura en tres grans eixos: la visibilitat del comerç, la promoció de l'eix comercial com a espai actiu i atractiu, i la prestació de serveis i suport als establiments associats. Aquests elements configuren una estratègia orientada a reforçar la competitivitat i la vitalitat del centre urbà.

A més, l'entitat destaca pel seu treball transversal amb altres agents de la ciutat, especialment en la col·laboració amb entitats culturals. Aquest enfocament permet impulsar activitats conjuntes que vinculen cultura i comerç, contribuint a projectar l'espai comercial urbà com un entorn dinàmic, experiencial i integrat en la vida ciutadana.

5.3.2. Models de col·laboració publicoprivada: les APEU

Què és un APEU?

Una APEU (Àrea de Promoció Econòmica Urbana) és una zona geogràfica delimitada on el comerç i l'administració local treballen conjuntament per promoure i dinamitzar l'activitat comercial de la zona. En aquest sentit, es crea una entitat publicoprivada de col·laboració entre els actors que s'encarrega de la gestió d'aquesta àrea, duent a terme un pla d'acció amb l'objectiu d'aconseguir la professionalització i la millora competitiva de l'espai comercial urbà definit.

Sabies que... per tal de conèixer a fons com funcionen les APEU, és útil consultar la [Llei 15/2020, del 22 de desembre, de les àrees de promoció econòmica urbana](#), on es pot trobar tota la informació pertinent a les seves característiques o elements a prendre en consideració per la seva aplicació.

Característiques de les APEU

La llei de les APEU descriu quines són les característiques principals d'aquests nous instruments:

- Projecte que ha estat consensuat entre l'administració local i el mateix teixit comercial.
- Per posar en marxa el projecte, aquest ha de ser aprovat pel ple de l'ajuntament.
- Les mesures d'una APEU poden complementar les actuacions que du a terme el mateix ajuntament, en cap cas substituir-les.
- És una eina que atorga sobirania i capacitat de decisió als comerciants de l'àrea delimitada.
- El finançament s'efectua per mitjà de quotes obligatòries en funció dels metres cadastrals per a tots els locals comercials amb accés directe des de la via pública que es troben en l'àrea delimitada.
- Requereix un procés de votació per aprovar-lo entre els locals implicats i els propietaris de solars (tant els ocupats com els que no ho estan).
- Són projectes planificats a 3 o 5 anys vista.

Beneficis de les APEU

- Garanteix la viabilitat i permanència en el temps dels projectes estratègics de dinamització i millora urbana, gràcies a constar d'un finançament estable assegurat durant 3 o 5 anys.
- Contribueix a la millora en la planificació estratègica de l'àrea comercial delimitada, propiciant-ne la reactivació o l'enfortiment a través de polítiques, mesures i accions concretes.
- Propicia una major professionalització del sector.
- Potencia la participació i representativitat dels comerciants a l'ens gestor de l'àrea.
- Elimina els freeriders, és a dir, aquells negocis que no paguen cap mena de quota i es beneficien de les iniciatives de dinamització comercial de les associacions.
- Facilita la transversalitat i creació de sinergies entre els diferents actors econòmics, socials i públics del municipi.

Taulell pràctic: L'APEU del Portús, un nou model de col·laboració públicoprivada a Catalunya

El Portús, localitat pertanyent a la Jonquera, a l'Alt Empordà, és un dels municipis catalans que limita amb l'estat francès, i està unida al Pertús, a l'altra banda de la frontera.

El [projecte del Portús](#), aprovat el 28 de gener de 2026, representa un dels primers exemples d'APEU a Catalunya. Aquest model estableix un sistema de gestió col·laborativa entre propietaris, comerciants i administració per a la millora i dinamització de l'espai comercial, incorporant nous instruments de governança compartida.

La delimitació d'aquest APEU inclou 129 locals i l'impuls d'aquesta iniciativa, definida en vectors de treball, busca poder fer d'aquesta zona comercial un espai més segur, net, proper, viu i conegut.

Com a dades a considerar, cal destacar que en l'aprovació de l'APEU van votar més del 50% del total dels 129 establiments, i que, d'aquest percentatge, el 93,5 hi van votar a favor.

Sabies que... El Consorci de Comerç, Artesania i Moda (CCAM) ha creat tot un seguit [de continguts per entendre i aprofundir en el funcionament i impuls de les APEU](#). Entre els continguts disponibles, hi destaca una guia tècnica detallada de tot el procés a seguir per impulsar aquestes àrees, un vídeo explicatiu sobre els Business Improvement Districts, una infografia resum de què són les APEU o un simulador de recaptació a partir de quotes que podrien seguir els municipis a l'hora d'aplicar-les.

5.3.3. Altres eines de col·laboració

Més enllà del associacionisme o les APEU, és molt important impulsar espais de treball conjunt que assegurin la definició, aplicació, seguiment i avaluació d'actuacions de dinamització comercial. En aquest sentit, hi ha principalment tres eines que seran essencials per promoure qualsevol pla de dinamització:

Els grups motor

La creació d'un grup motor conforma el nucli de la definició d'un procés col·laboratiu de dinamització comercial. Aquest grup sol ser representat per un grup de comerços del municipi que exerceixen un cert lideratge social i que, com a tal, poden contribuir a la proposta de mesures de treball dinàmiques, així com representants dels ens públics. El seu paper serà definir la visió general del pla de dinamització, establir objectius prioritaris i garantir que les accions que es desenvolupin estiguin alineades amb aquesta estratègia. També serà responsable de fer el seguiment global del procés, detectar desviacions i validar les propostes que arriben des dels grups de treball. Sol ser un grup reduït, estable i representatiu d'aquells actors més implicats de forma directe en l'activitat comercial.

Les taules de treball per a l'impuls del comerç

Aquestes són espais creats per abordar temes concrets dins de la dinamització comercial. La seva funció és desenvolupar propostes, dissenyar accions i fer un seguiment d'aquelles que es van aplicant. Poden ser temporals i variar segons les necessitats del municipi. Cada grup es pot centrar en un àmbit determinat com digitalització del sector, campanyes de promoció, aparadorisme o formacions, entre d'altres. Igual que en el grup motor, hi poden participar comerciants interessats i representants de l'Ajuntament, així com altres que puguin estar vinculats a camps concrets (cultura, agències de formació, etc.).

Els pactes de comerç

Es tracta d'un acord estratègic i institucional entre l'ajuntament i els principals agents del teixit comercial del municipi, el qual serveix per impulsar i fixar els compromisos a mitjà i llarg termini que s'han establert. El pacte identifica reptes i oportunitats del comerç local i serveix de marc per desplegar plans i accions concretes. També dona estabilitat i continuïtat a les polítiques comercials, evitant que depenguin només de cicles polítics o d'actuacions puntuals.

5.4. Visibilitat, comunicació i promoció del comerç de proximitat

Actualment, el consumidor es troba exposat a una gran quantitat d'estímuls i publicitat, també pel que respecte als béns i serveis de consum. És per això que donar visibilitat al comerç de proximitat serà clau per la seva competitivitat davant d'altres formats de compra. En aquest sentit, és important tenir en compte que la visibilitat s'ha d'entendre com un concepte ampli, que aglutina la promoció, dinamització i sensibilització tant dels ciutadans com del propi sector. Una correcta visibilitat del sector requereix el treball dels següents tres grans àmbits de treball:

- **Activació comercial:** es tracta de campanyes que tenen com a objectiu la incentivació de la compra en els comerços d'un municipi. Son actuacions que pretenen generar dinamisme dins del teixit comercial i incentivar les seves vendes. Fem referència a promocions de productes, descomptes en la compra i qualsevol campanya que incentivi una compra directe en un punt de venda.
- **Ambientació comercial:** aquest segon àmbit fa referència a campanyes per incrementar el dinamisme urbà i la interacció amb la ciutadania, fent que la ciutadania percebi el comerç com un element vital de l'espai públic. Son accions, per tant, molt destacables com a eix de notorietat i visibilitat dels eixos comercials de qualsevol municipi.
- **Conscienciació comercial:** aquest tercer àmbit pretén sensibilitzar a la ciutadania a través de mesures de sensibilització que contribueixin al reconeixement del valor del sector. Aquestes actuacions serviran també per incrementar el sentiment de pertinença i suport al comerç, al mateix temps que s'incrementa el vincle entre el sector i la ciutadania.

Taulell pràctic – Calafell enamora

Cada any, el municipi de Calafell aprofita una festivitat com Sant Valentí per incentivar la compra al comerç local durant la temporada baixa. Sota l'eslògan "[Enamora't de Calafell](#)", de la seva gent, dels seus comerços i de les petites coses que fan especial cada dia", el poble organitza múltiples activitats combinant comerç, restauració, turisme, cultura i participació ciutadana.

Entre les diverses actuacions, s'impulsen sortejos de diferents obsequis com a premi per comprar al comerç local, s'instal·la decoració de Sant Valentí als aparadors dels negocis, es creen photocalls o s'organitzen sopars i menús especials per part del sector de la restauració.

Amb tot això, Calafell aconsegueix crear una campanya amb fort impacte visual i mediàtic, fidelitzar clients i captar nous visitants.

Taulell pràctic – Atrapamonstre a Cambrils

[AtrapaMonstres](#) és una campanya de dinamització comercial impulsada per la Unió de Botiguers de Cambrils, adreçada principalment al públic familiar coincidint amb la celebració de Halloween.

La iniciativa consisteix a distribuir monstres pels carrers on hi ha comerç associat. Els infants reben un mapa al punt de trobada per localitzar-los i, un cop trobats, han de superar una petita prova adaptada a la seva edat. En superar-la, es fan una fotografia amb cada monstre, ensenyant-les totes al punt de trobada i rebent un petit obsequi final. De la mateixa manera, s'anima les famílies a compartir les fotografies a les xarxes socials, etiquetant l'organització.

Aquesta proposta fomenta la visita als establiments, incrementa el trànsit de persones pels carrers comercials i converteix la compra en una experiència lúdica i participativa. Alhora, reforça la visibilitat del comerç de proximitat, afavoreix la implicació de les famílies i contribueix a dinamitzar l'activitat comercial del municipi, mentre que la difusió a les xarxes socials en multiplica l'abast més enllà del mateix dia de la campanya.

Taulell pràctic – Shopping Night Market de Flix

La [Shopping Night Market de Flix](#) és una campanya de dinamització comercial organitzada per la Unió de Comerciants de Flix juntament amb l'Ajuntament del municipi, la qual transforma el Passeig de l'Ebre en un gran espai comercial i lúdic durant una tarda i nit d'estiu. Els establiments surten al carrer amb parades, promocions i descomptes especials, complementats amb música en directe, gastronomia i la participació d'entitats locals, com la Colla Castellera dels Xiquets de Flix.

La iniciativa fomenta les compres de proximitat, reforça la col·laboració entre comerços i entitats i converteix l'activitat comercial en una experiència festiva, contribuint a atraure visitants i a potenciar la vitalitat econòmica i social del municipi.

5.5. Reactivació de locals comercials buits

En els darrers anys, la presència de locals comercials buits als espais comercials dels municipis no ha parat d'augmentar. Ja sigui per manca de relleu generacional o pel preu dels lloguers, molts municipis han vist com els seus eixos comercials han anat perdent atractiu i competitivitat fruit d'una major presència d'establiments sense activitat comercial.

L'increment de locals buits ha tingut un fort impacte en la pèrdua de continuïtat i concentració comercial, al mateix temps que ha minat l'atractiu comercial i la diversitat del mix comercial dels municipis i dels seus carrers.

De la mateixa manera, s'ha pogut constatar que no sempre tots els locals comercials buits es troben disponibles o, dit d'una altra manera, en règim de venda o lloguer. Aquest fet, sens dubte, ha implicat la necessitat de censar l'oferta comercial de locals buits per poder disposar d'una radiografia clara sobre l'estat de situació comercial.

Molts municipis han vist, doncs, en la reactivació dels locals buits, un dels pilars essencials per a la revitalització del sector comercial i, per tant, la necessitat de desenvolupar un programa específic per a la seva reactivació que treballi tant en la identificació de l'estat de situació dels locals buits al municipi com en un pla de mesures per a la seva reactivació.

5.5.1. Anàlisi de la situació dels locals buits

El primer pas per a portar a terme un bon pla de reactivació dels locals comercials buits és el seu anàlisi i comprensió. En aquest sentit, cal que es tinguin en compte els següents aspectes:

1. **Cens de locals buits:** el primer pas serà identificar aquells establiments inactius. La identificació de locals buits es pot realitzar a les principals zones comercials o en tot el conjunt del municipi. Serà necessari identificar tot un conjunt de dades relatives a la ubicació exacta del local, el seu estat de conservació, el preu del lloguer del local i de la zona, així com el seu règim de tinença (lloguer, venda, traspàs o, simplement, sense informació comercial).
2. **Identificació de la propietat:** un segon aspecte a tractar serà la identificació de la propietat, fet que pot permetre establir un marc de treball i diàleg per tal de cercar mecanismes que facilitin el lloguer o venda dels locals comercials buits.
3. **Identificació i participació dels actors econòmics:** com a tercer punt a tenir en compte, qualsevol projecte de reactivació dels locals comercials buits requereix d'un cens comercial, però també de la participació activa d'aquells agents econòmics que, de manera directa o indirecta, tenen relació amb l'espai comercial urbà. La propietat dels locals, les agències immobiliàries, les associacions de comerciants i altres entitats culturals i socials, conjuntament amb els equips tècnics dels ens locals, formen part de l'equip multidisciplinari i transversal amb què cal treballar per a la identificació de les problemàtiques, així com de possibles mesures de reactivació.
4. **Priorització d'eixos comercials:** una vegada realitzat el cens, caldrà fer ús de la geolocalització dels locals comercials buits per tal d'identificar les zones en les quals cal prioritzar les mesures de reactivació comercial. Segons quina sigui la dimensió del municipi i els seus eixos, caldrà establir un pla de prioritat respecte a aquelles zones en les quals la reactivació de locals buits resulta més prioritària.

Fitxa tècnica per a l'elaboració d'un cens comercial	
Nom comercial Indicació del nom comercial de l'establiment	Codi identificatiu Número identificatiu de cada establiment
Adreça Ubicació exacta de l'establiment	Disponibilitat Identificar si el local es troba en venda, lloguer, traspàs o no disposa d'informació
Conservació Identificar l'estat exterior (i si es possible i es pot visualitzar, interior) dels establiments	Disposició d'aparador o persianes Identificar si el local buit disposa d'un aparador, o si disposa de persianes i de quina tipologia (interior, exteriors...)
Metres quadrats del local En cas que sigui possible, poder identificar la superfície útil del local. Aquesta dada pot ser molts cops extreta a partir del cadastre.	Telèfon o correu de contacte En cas que el local es trobi disponible, anotar el telèfon de contacte o el correu electrònic, en tant que poder ser útils a l'hora de promoure certes actuacions de reactivació
Imatge de l'establiment Realitzar una fotografia del comerç	

- 5. Adequació i disponibilitat:** un cop identificats els locals, serà necessari avaluar el nombre de locals comercials que es troben al mercat. En cas que el nombre sigui baix, serà necessari buscar contactar amb els propietaris dels locals comercials no disponibles per tal de promoure que aquests puguin ser de nou posats al mercat o emprats per altres usos. A aquest fet, independentment de la disponibilitat, serà necessari sumar-hi promoure actuacions per la millora de la imatge exterior dels locals, així com incentivar reformes interiors si el local haurà de ser ocupat, preparant-lo per futures activitats.

5.5.2. Mesures per a la reactivació dels locals comercials buits

Un altre dels aspectes més importants és la disposició d'un pla de mesures específic per a la reactivació dels locals comercials buits. Entre les principals actuacions que es poden impulsar, destaquen les següents:

- **Incentius a l'obertura de nous comerços:** una de les mesures més importants és la creació d'incentius per afavorir l'obertura de nous establiments comercials al municipi. Aquestes mesures han d'anar orientades a promoure la implantació de comerços que contribueixin a millorar el mix comercial, reforcin la diversitat de l'oferta i afavoreixin un model comercial més singular, competitiu i adaptat a les necessitats de la població.
- **Incentius a la millora dels locals comercials disponibles:** una segona mesura d'especial importància és la creació de programes que incentivin la millora i l'adequació dels locals comercials buits que es troben disponibles per al seu lloguer o venda. Aquestes actuacions han de contribuir a incrementar l'atractiu dels locals per a nous emprenedors i empreses, alhora que milloren la imatge dels establiments desocupats i, en conseqüència, la qualitat i l'atractiu de l'espai comercial urbà.

- **Mesures de dinamització cultural:** en l'àmbit de la dinamització comercial, és important que els ens locals promoguin iniciatives de dinamització cultural vinculades als locals comercials buits. Aquestes actuacions poden concretar-se en exposicions artístiques, aparadors culturals amb l'objectiu de mantenir-los actius, millorar la imatge dels eixos comercials i generar nous fluxos de visitants. Aquestes iniciatives contribueixen a reforçar el vincle entre el comerç, la cultura i la vida comunitària, fent més atractiu l'espai comercial urbà.
- **Suport a la creació de comerços d'ús temporal o botigues pop-up:** una altra línia d'actuació consisteix a impulsar programes de suport a persones emprenedores que vulguin obrir un establiment comercial durant un període de temps determinat amb l'objectiu de testar i validar la viabilitat del seu model de negoci abans d'una implantació definitiva. Aquesta iniciativa pot contribuir a reduir temporalment la presència de locals buits, generant activitat i incrementant l'atractiu dels eixos comercials. Al mateix temps, ofereixen una oportunitat perquè nous projectes empresarials puguin donar-se a conèixer, experimentar amb els consumidors

Taulell pràctic - Valls reactiva el seu centre històric: activació de locals buits i nous usos urbans

A Valls, la [reactivació dels locals buits del centre històric](#) s'ha impulsat a través de l'Institut Municipal de Desenvolupament Local Vallsgenera, en coordinació amb l'Ajuntament i la Regidoria de Comerç, amb l'objectiu de dinamitzar l'activitat econòmica de l'eix central de la ciutat. S'ha partit d'un cens actualitzat de locals buits que ha permès identificar l'oferta disponible i orientar millor les actuacions.

A partir d'aquí, s'ha fet intermediació entre propietaris i persones emprenedores per facilitar noves obertures i reduir els baixos en desús. També s'han impulsat accions d'activació temporal de locals amb pop-ups i activitats culturals o comercials que han donat vida als espais buits. Paral·lelament, s'ha reforçat l'acompanyament a l'emprenedoria per afavorir noves activitats al centre històric. Aquestes accions s'han complementat amb dinamització comercial per augmentar l'atractiu de l'eix urbà i el flux de visitants. Igualment, s'ha treballat la connexió entre oferta i demanda de locals per millorar l'encaix dels projectes. Tot plegat s'ha fet amb la col·laboració entre administració, propietaris i agents econòmics del territori. El projecte s'ha alineat amb una estratègia de planificació urbana i ordenació d'usos per fer un centre més viu i equilibrat. En conjunt, l'actuació ha reduït locals buits i ha contribuït a la revitalització econòmica i social del centre històric de Valls.

5.6. La singularitat del comerç de proximitat

Encara que els municipis catalans comparteixen moltes característiques comunes, cadascun d'ells té les seves pròpies característiques i particularitats. Prendre-les en consideració és clau per efectuar accions directament enfocades en el context específic de cada poble o ciutat, al mateix temps que el seu aprofitament pot representar una estratègia de diferenciació pel comerç del municipi.

És per això que és clau identificar aquells recursos propis i singulars de la localitat i aprofitar-los per la dinamització del sector comercial. D'aquesta manera, la singularitat es pot impulsar a través de:

- **El punt de venda:** les singularitats poden venir donades pels comerços, com seria el cas dels negocis històrics o amb patrimoni (ja sigui físic o en l'imaginari col·lectiu). Per tal de preservar-los, serà essencial que les administracions locals impulsin mesures per la supervivència dels establiments a mig termini. Campanyes de promoció o reconeixements a la seva història i tasca en serien alguns exemples.
- **Sinergies:** les singularitats d'un municipi van molt més enllà del seu sector comercial. Els recursos naturals, les activitats culturals i festives tradicionals, la història, l'arquitectura o la gastronomia en serien alguns exemples, els quals també poden repercutir com a reclam turístic. En aquest context, el sector comercial ha de promoure sinergies i actuacions conjuntes amb la resta d'agents del territori, contribuint així a construir un relat compartit i coherent que reforci la identitat i l'atractiu del municipi.
- **Formats comercials de proximitat:** més enllà del comerç sedentari, altres formats comercials com els mercats setmanals, els mercats municipals o les fires locals també són exponents i divulgadors de les singularitats pròpies del territori. En aquest sentit, cal destacar especialment el paper del producte local i de l'artesania, presents tant en els formats comercials esmentats com en el comerç de proximitat arrelat al municipi, i que esdevenen elements clau per reforçar la identitat local i diferenciar l'oferta comercial de la localitat.

Taulell pràctic - Projecte “Ets Emblemàtic”, impuls del comerç singular

La ciutat de Tarragona ha impulsat el programa “[Ets Emblemàtic](#)”, una iniciativa orientada a identificar, posar en valor i reforçar els establiments comercials amb un alt component històric, patrimonial i identitari.

Aquest projecte ha permès seleccionar i reconèixer un total de 38 establiments que destaquen per la seva singularitat, trajectòria i valor cultural. Els comerços participants es classifiquen en diferents categories: comerços singulars, comerços amb història, comerços amb patrimoni i emblemàtics; i disposen d'un segell distintiu que en facilita la identificació i promoció.

Els establiments condecorats es troben identificats en una pàgina web, han tingut accés a un programa per promoure la seva digitalització i formen part d'una ruta comercial que contribueix a reforçar-ne la visibilitat i atractiu, tant per a la ciutadania tarragonina com per als visitants de la ciutat. Aquesta iniciativa exemplifica com els municipis poden desenvolupar polítiques actives per preservar i dinamitzar el comerç amb valor patrimonial.

5.7. Preservació i regulació del comerç de proximitat

Més enllà de normatives a nivell estatal o de la Generalitat, el comerç pot ser regulat a nivell local a través d'ordenances municipals, les quals complementen el marc legal des d'una visió més específica i propera a les necessitats del territori. Així, aquest tipus de regulació permet als ens locals adaptar els estàndards generals a la realitat concreta del municipi, especialment en camps com l'ordenació dels espais urbans, la convivència d'usos i el funcionament quotidià de l'activitat comercial.

D'aquesta manera, és l'autonomia dels governs locals el que els permet impulsar regulacions que afecten a diferents àmbits del sector comercial.

5.7.1. Les ordenances i la regulació de l'activitat comercial

Les ordenances són els instruments que ens han de permetre resoldre determinades problemàtiques que poden afectar, de manera significativa, el dinamisme comercial dels municipis. Tot seguit es presenten algunes de les qüestions la manca de regulació de les quals pot dificultar l'atractiu i el bon funcionament de l'espai comercial:

- **La mobilitat dels vehicles:** la manca de regulació de la circulació dels vehicles en les zones amb major concentració comercial pot dificultar la pèrdua d'atractivitat o l'afavoriment del passeig; per aquest motiu, les ordenances de regulació del trànsit poden afavorir la prioritat del passeig i la compra per part del vianant.
- **L'ús de l'espai públic:** sovint ens trobem carrers comercials amb la presència d'elements que poden distorsionar la imatge del mateix carrer i del comerç. Elements com marquesines, plaques identificatives o aparadors exteriors poden dificultar el passeig de la ciutadania. En aquest sentit, és important l'existència d'una ordenança de regulació de la via pública que reguli l'espai comercial i afavoreixi el passeig.
- **La regulació de l'ocupació pública:** la regulació de les terrasses, els seus horaris d'ocupació i la convivència amb el veïnat resulta primordial per a una bona sintonia entre ciutadania i comerç. Les ordenances que regulen l'ocupació pública són les que regulen aquests aspectes i, per tant, també afavoreixen l'ambient comercial.
- **La càrrega i descàrrega:** la regulació de l'horari de càrrega i descàrrega és essencial per a la convivència entre comerç i ciutadania. És important que l'ús d'aquests espais quedi ben regulat a través de les ordenances de regulació de l'activitat de càrrega i descàrrega.
- **La importància del medi ambient en entorns comercials:** per tal d'afavorir espais comercials urbans respectuosos amb el medi, les administracions han d'optar per la disposició d'una ordenança que reguli la protecció del medi per tal de regular els residus, la contaminació acústica, la il·luminació...
- **La cartelleria i la publicitat:** tot i que en menor mesura, les administracions locals també poden regular determinada publicitat o elements de cartelleria publicitària que no afavoreixen l'espai comercial del municipi. En aquest cas, són les ordenances vinculades a la regulació de l'activitat publicitària les que s'encarreguen d'aquesta qüestió i poden limitar l'ús de determinat mobiliari publicitari...

5.7.2. Els plans d'usos comercials

Entre les diferents tipologies d'ordenances presentades, és important destacar aquelles que regulen l'activitat comercial dels baixos comercials, també coneguts com a plans d'usos comercials. Aquesta tipologia de document defineix i limita certa tipologia de locals comercials que puguin estar proliferant en una o diverses zones d'un mateix municipi. En aquest sentit, la regulació serveix també per

evitar que hi hagi una concentració d'un mateix tipus d'establiment en certes àrees, evitar la desaparició de certa tipologia de comerços o millorar aspectes de convivència en certs barris, entre d'altres.

Entre els diferents aspectes que aquestes ordenances poden tenir en compte a l'hora de regular certes activitats, hi trobem la limitació de llicències en zones concretes per determinades tipologies de negocis; la limitació dels metres quadrats que poden tenir els locals comercials, per evitar així la proliferació de basars; o radis de distància mínima entre establiments d'una certa tipologia.

Taulell pràctic: el pla d'usos de Vilanova i la Geltrú

Amb l'objectiu de millorar la convivència, evitar la proliferació d'establiments d'una mateixa tipologia i aturar la desaparició del teixit comercial, Vilanova va impulsar un [pla d'usos per regular l'obertura de nous locals](#) de restauració, comerç i oci a determinades zones del seu municipi. Específicament, i en el cas del comerç, s'han regulat els comerços d'autoservei amb un ampli horari i els basars.

La regulació destaca pels 4 nivells de restricció aplicats en 4 zones diferenciades del municipi. Entre les limitacions aprovades, hi trobem la limitació d'obertura de nous locals d'oci i restauració al seu casc antic o la prohibició, en 3 de les 4 zones, de l'obertura de basars de més de 120 metres quadrats.

Sabies que... Catalunya disposa de la [Llei 18/2017](#), de l'1 d'agost, de comerç, serveis i fires, que estableix el marc regulador de l'activitat comercial a Catalunya i promou un model de comerç competitiu i sostenible orientat a la preservació del comerç de proximitat del territori català.

5.8. Impuls de l'emprenedoria i la innovació del sector

Un dels pilars essencials per a la sostenibilitat futura del model comercial de proximitat és, sens dubte, la creació de noves iniciatives comercials o, dit d'una altra manera, la creació de nous comerços i de nova ocupació al sector.

Resulta indispensable que, per tal de vetllar per un model comercial més sostenible i competitiu, les administracions locals facin una aposta ferma per iniciatives que facilitin la creació de nous comerços.

Una planificació estratègica de la implantació de nous establiments dins la trama comercial urbana de qualsevol municipi pot afavorir una oferta comercial més rica i diversa, alhora que impulsar la creació de nous models de negoci que serveixin de referent en matèria d'innovació per al conjunt del teixit comercial.

En aquest context, l'emprenedoria ha de ser considerada un pilar essencial de la planificació comercial urbana, ja que contribueix a preservar el comerç existent, evitar discontinuïtats en la trama comercial, dinamitzar els carrers i consolidar un model de comerç de proximitat més sostenible, competitiu i resilient.

De la mateixa manera, és imprescindible que dins el propi pilar de l'emprenedoria, la innovació en comerç sigui molt rellevant. Així, i amb independència del model comercial del municipi o la seva configuració urbana, els ens locals han de promoure mesures que cerquin la creació de models de negoci innovadors i adaptats a les necessitats dels consumidors.

Per tal que un ens locals puguin treballar en l'impuls de l'emprenedoria dins del sector comercial, cal que porti a terme les següents tipologies de mesures:

- **Programes de mentoratge per a la creació de nous comerços:** donar acompanyament als emprenedors és, sens dubte, una de les actuacions més importants a realitzar. El fet que el propi ens creï les eines per facilitar la creació de comerços amb una idea de negoci viable i adaptada al mix comercial del municipi ha de contribuir a la millora del model comercial. En aquest sentit, l'acompanyament pot incloure mesures de suport a l'anàlisi de l'activitat, suport en la cerca dels locals comercials buits disponibles, i acompanyament un cop inaugurat el negoci.
- **Guia de suport a l'obertura d'un comerç:** un altre aspecte important descansa en facilitar que els propis comerços disposin d'eines que els facilitin l'obertura d'un comerç i els passos necessaris (legislació, tràmits, qüestions urbanístiques, comercials...).
- **Formació per a empenedoria:** la formació que incentivi l'emprenedoria i promogui eines per crear nous negocis també són un àmbit primordial en l'impuls de l'emprenedoria i la competitivitat en un municipi. Per tant, cal promoure accions formatives que divulguin bones pràctiques, planificació comercial i qualsevol eina formativa que faciliti la creació de nous negocis i la seva aplicabilitat innovadora, entre d'altres.
- **Incentius a l'obertura d'un comerç en el propi municipi:** finalment, i en la mesura que sigui possible, els ens locals també poden apostar pel suport mitjançant incentius a l'obertura de nous negocis dins el propi municipi. En aquest sentit, és recomanable que els incentius vagin dirigits a l'obertura de sectors comercials que afavoreixin el mix comercial i la seva diversitat, promovent, en tot moment, una oferta que prioritzi les necessitats de la ciutadania.

Tingues present... L'emprenedoria no només fa referència a la creació de nous negocis. Entre els comerços que es troben al municipi, també pot sorgir la inquietud de crear noves iniciatives comercials. Per aquest motiu, és necessari que un ens local aposti per mesures de formació i d'incentivació a millorar el mix comercial del municipi mitjançant el suport al seu comerç ja existent.

Tingues present... El relleu en el petit comerç català no es pot entendre només com un relleu generacional dins d'una mateixa família, sinó que cal ampliar la mirada cap al concepte de relleu de negoci. En molts municipis petits i mitjans, el valor no recau únicament en la continuïtat d'un cognom darrere el taulell, sinó en la preservació d'activitats comercials que garanteixen la quotidianitat del poble i mantenen viu el teixit econòmic i social. Forns de pa, botigues de queviures, ferreteries o comerços especialitzats són sovint serveis essencials que estructurin la vida diària i promouen la cohesió social.

Per això, el repte actual no és només assegurar que hi hagi successors familiars, sinó crear mecanismes perquè aquests negocis no desapareguin quan el titular es jubila.

Sabies que... Per tal d'ajudar als emprenedors que vulguin obrir un nou negoci als municipis de la província, la Diputació de Tarragona compta amb "[Emprèn Dipta](#)", un espai destinat a donar suport a la creació de nous negocis. Ofereixen formacions, impulsen un espai de trobada pel talent emprenedor i premis per les millors iniciatives emprenedores, entre d'altres.

Taulell pràctic - Essencials Ascó

El projecte "[Essencials d'Ascó](#)" va ser una iniciativa impulsada per l'Ajuntament d'Ascó per reforçar el teixit econòmic local i donar suport als comerços i empreses del municipi. Posat en marxa l'any 2023, el programa va tenir com a objectiu preservar els negocis essencials i fomentar noves activitats econòmiques vinculades especialment als sectors de la restauració, el turisme, l'allotjament i els serveis.

El projecte va combinar diferents accions d'acompanyament i dinamització econòmica, amb assessorament personalitzat als negocis locals, sessions formatives en àmbits com el màrqueting, la digitalització i les noves tecnologies, així com campanyes de sensibilització orientades a posar en valor el comerç de proximitat i la importància del consum local. També es va treballar per identificar necessitats, oportunitats de millora i estratègies per fer més competitius els establiments del municipi.

En conjunt, el projecte va tenir com a objectiu principal preservar el model de quotidianitat comercial del poble, reforçant la presència dels serveis i comerços essencials que contribueixen a la qualitat de vida, la cohesió social i l'activitat econòmica d'Ascó.



Autodiagnosi

6. Autodiagnosi

Aquest apartat té per objectiu ajudar els municipis a conèixer la situació del seu comerç local, identificar de quina informació disposen i detectar quines dades els manquen per poder definir actuacions de millora i suport al comerç.

Per fer-ho, es presenta una eina d'autoavaluació formada per un seguit de preguntes que s'estructuren en cinc àmbits principals:

1. Cens de l'activitat comercial
2. Clima comercial
3. Hàbits de compra de la població
4. Diagnosi comercial i pla d'acció
5. Pilars essencials del comerç de proximitat

A través de les diferents preguntes, cada municipi podrà fer una primera diagnosi de la seva realitat comercial, identificar els aspectes que cal reforçar i orientar possibles línies d'actuació.

Al final de cada pregunta s'inclou una breu orientació per facilitar-ne la resposta, així com una referència als apartats de la guia més rellevants per aprofundir en cada qüestió.

[Descarregueu aquí l'eina d'autoavaluació](#)

Enllaços d'interès i fonts bibliogràfiques

- Fonts institucionals i normativa
- Generalitat de Catalunya. Consorci de Comerç, Artesania i Moda de Catalunya (CCAM). Comerç en xifres.
- Comerç en xifres
- Generalitat de Catalunya. Consorci de Comerç, Artesania i Moda de Catalunya (CCAM). Àrea de Promoció Econòmica Urbana (APEUS).
- Àrea de Promoció Econòmica Urbana (APEUS)
- Generalitat de Catalunya. Normativa de comerç.
- Normativa de comerç
- Generalitat de Catalunya. Cens d'establiments comercials de Catalunya.
- Cens d'establiments comercials de Catalunya

Publicacions i fonts utilitzades

- Cesena, Oriol. Manual de comerç urbà: reptes de la dinamització comercial. Barcelona: Associació Catalana de Municipis, 2016.
- Manual de comerç urbà: reptes de la dinamització comercial
- Cesena, Oriol; Torrent, Xavi. Experiències en la gestió comercial de les parades dels mercats municipals. Barcelona: Diputació de Barcelona, 2011.
- Experiències en la gestió comercial de les parades dels mercats municipals
- Guia per a la dinamització comercial dels espais comercials urbans. 2020 www.focalizza.com
- Fundació de la Universitat de Girona. Postgrau en Dinamització Comercial d'Espais Urbans, 2020
- Postgrau en Dinamització Comercial d'Espais Urbans

Aquest projecte està impulsat per la Unitat de Promoció Econòmica i Ocupació de la Diputació de Tarragona. La guia ha estat elaborada per Focalizza, assistència comercial i màrqueting S.L., a setembre de 2026.

L'elaboració de la guia ha comptat amb la participació de diferents ajuntaments que han contribuït a la concreció dels continguts, així com de l'aportació de diferents exemples pràctics de la demarcació de Tarragona.

