



## **PLEC DE PRESCRIPCIONS TÈCNIQUES RELATIU A LA CONTRACTACIÓ DEL SERVEI D'ELABORACIÓ D'UN PLA ESTRATÈGIC 2026-2036 PER L'INSTITUT MUNICIPAL DE MERCATS DE BARCELONA**

**EXPEDIENT P24000028**

### **1. INTRODUCCIÓ**

Barcelona, amb 43 mercats repartits per tot el seu territori (39 d'alimentació i 4 especials no alimentaris) concentrats en 40 equipaments, disposa de la xarxa de Mercats municipals urbans més important d'Europa. Podem dir que és una ciutat de mercats i aquests equipaments han deixat empremta en el caràcter de la ciutat i els seus habitants. L'Institut municipal de Mercats de Barcelona, és l'organisme autònom municipal responsable de la gestió dels mercats de la ciutat. Aquesta gestió es fa en col·laboració amb els comerciants de cada mercat que estan organitzats en una associació de comerciants per a cada mercat, amb deures i obligacions.

En el procés d'adaptació dels mercats a les demandes dels consumidors i ciutadans de Barcelona, en aquests s'han incorporat nombrosos serveis que milloren la seva oferta i competitivitat com: servei de distribució a domicili, venda online, serveis d'armariets refrigerants, pantalles informatives i de control d'aforaments, o el wifi. A més la incorporació dels supermercats i l'oferta de les parades especials de venda no alimentària permet als ciutadans fer un únic acte de compra al mercat.

Els mercats s'han convertit en un referent de la vida als barris barcelonins. Podem dir que són la seva ànima. Barcelona, és en una de les poques ciutats del món que pot presumir d'una xarxa de mercats distribuïts de tal manera que tots els barris tenen un a prop. Concretament, la majoria de les famílies tenen un mercat a 10 minuts de casa.

La compra al mercat reflecteix un estil de vida plenament vinculat al model mediterrani, que apropa els serveis a les persones i amb un entramat urbà que afavoreix les relacions humanes. En aquest context, els mercats tenen un protagonisme especial.

Els mercats municipals són veritables motors econòmics i generadors d'ocupació de qualitat, però també contribueixen a millorar la cohesió social i la convivència, la qualitat de l'espai públic, una mobilitat més sostenible i la seguretat dels nostres barris.

Són els màxims representants del model de comerç de proximitat de Barcelona, un model que es basa en el consum responsable i sostenible, amb producte fresc de qualitat i saludable. Però també són centres prescriptors culturals del barri i la ciutat; promotors de la cohesió social



relacionats amb la resta dels agents i entitats del barri; centres relacionals, educadors i socialment responsables.

Per això els valors que aporten els mercats van més enllà de la seva consideració com un sector econòmic estratègic: els mercats fan barri.

Els valors que s'associen als Mercats de Barcelona són:

Els productes	Fresc i local Qualitat i varietat Salut
Els professionals	Especialistes Tracte personalitzat Relacionals/espai cívic
Alimentació	Cuina mediterrània i del territori Menjar saludable Sostenible
El comerç	Model comercial sostenible De proximitat
L'espai	Amb nous serveis Renovat Pròxim Sostenible Patrimoni
En el territori	Cohesionador social/integrador Motor econòmic Xarxes comercials i socials
Les noves tecnologies	Espais modern amb nous serveis Pantalles informatives: Canal mercat Control d'aforament Venda online Armariets refrigerats
Model Barcelona	Xarxa de 40 equipaments Referent internacional



## **Model Barcelona de Mercats**

Renovar, adaptar, innovar i promoure. Aquestes són les bases d'una actuació continuada al llarg de més de vint anys per modernitzar la xarxa formada per 40 instal·lacions, i adaptar els mercats municipals de Barcelona als nous hàbits de consum. L'anomenat Model Barcelona de Mercats és un procés que es caracteritza per la decisió de fer dels mercats municipals uns centres de l'alimentació plenament competitius en un entorn comercial molt agressiu. Quan es renoven, els mercats produeixen un benefici per als comerciants que hi operen i al mateix temps per al barri i la ciutat. El mercat és també un bé social, punt de trobada i de relació entre els ciutadans.

Administració, especialistes i comerciants van elaborar, de manera participativa, el [Pla Estratègic Mercats de Barcelona 2015 - 2025](#) per tal de consensuar una missió i visió dels mercats, identificar els objectius per tal de portar els mercats per aquest camí i definir estratègies per aconseguir cadascun d'aquests objectius.

### **MISSIÓ DELS MERCATS DE BARCELONA**

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

### **VISIÓ DELS MERCATS DE BARCELONA**

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

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

L'objectiu ara és establir el pla estratègic pels propers 10 anys, per tal de fer front als nous reptes i les noves dinàmiques econòmiques, tecnològiques i socials.

## **2. OBJECTE DEL CONTRACTE**

L'objecte del present contracte és la prestació del servei extern d'assessorament per desenvolupar el nou Pla Estratègic de Mercats de Barcelona 2026 – 2036, que reculli la visió dels mercats a l'any 2036, els objectius, i les estratègies per tal d'assolir aquests objectius.



Les tasques de l'empresa adjudicatària seran:

- Proposta de la metodologia a seguir per a l'elaboració del nou pla estratègic
- Diagnosi de la situació actual a partir de:
  - o Anàlisi situació pla estratègic 2015-2025, grau d'execució
  - o Factors externs a l'organització (PESTLE)
  - o Factors interns (DAFO)
- Revisió dels plans i estratègies municipals que inclouen accions i programes en àmbits relacionats amb els Mercats, com l'Estratègia d'Alimentació Saludable i Sostenible Barcelona 2030, el Pla de Sostenibilitat de l'Ajuntament de Barcelona, el Pla Estratègic de Mobilitat Urbana, el Pla per la justícia de gènere 2021-2025 o el Pla d'Accesibilitat Universal de Barcelona 2018-2026.
- Identificació de bones pràctiques als mercats alimentaris en l'àmbit català, estatal i mediterrani, susceptibles de ser adaptades a la nostra realitat.
- Elaboració d'un procés participatiu dels diferents agents amb interès en el desenvolupament del pla estratègic: convocatòria i seguiment de l'assistència a les reunions de treball, organització de les reunions, contacte amb els participants, presència i dinamització de les reunions, acta de les reunions, resum de les reunions i enviament als participants i altres membres escollits.
- Definició de la missió i visió dels Mercats al 2036. Escenari final desitjat d'entre els possibles – *Per consens dels grups de treball durant el procés participatiu.*
- Establir pla d'acció per avançar cap a la visió consensuada – *Procés participatiu dels grups de treball:*
  - o Objectius estratègics per assolir la visió (+indicadors d'assoliment)
  - o Mesures per assolir els objectius (+indicadors d'assoliment)
  - o Accions que componen cada mesura, incloent l'objectiu, definició, abast, calendari, import econòmic, recursos, licitacions necessàries, estat de la iniciativa, les dependències...
  - o Mesures de seguiment i avaluació.
- Redacció i maquetació del document final, en formats físic i digital.
- Elaboració d'un document de resum executiu i d'un document de presentació del pla estratègic.
- Organització als actes de presentació del pla.
- Disseny d'un prototip de model de seguiment del pla d'acció, acordant el format amb els responsables del contracte:
  - o Elaboració d'eines de seguiment d'accions
  - o Elaboració d'eines de recollida d'indicadors
  - o Elaboració de models d'informes de seguiment periòdic.
- Suport a la posada en funcionament del prototip de model de seguiment del pla d'acció: reunió amb totes les àrees implicades per explicar les eines de seguiment del pla.



### **Grups de treball**

- Personal intern: Representats dels diferents departaments de l'IMMB
- Persones clau de la gestió municipal i autonòmica.
- Altres: Diversos àmbits municipals , organismes autònoms i empreses: Institucions públiques, patronals, entitats associatives del comerç i dels mercats, associacions de paradistes, productors, gremis, i altres actors clau.

### **Material disponible**

- Anàlisi intern pla estratègic 2015 – 2025
- Memòries mercats
- Òmnibus municipal
- Enquestes serveis municipals
- Estudi impacte econòmic Mercats Barcelona ? (Depenent del Next Generation)
- Estudi qualitatiu “Tendències de compra i consum actuals i oportunitats de futur dels Mercats de Barcelona”; Juny 2023

L'oferta de serveis i pressupost associat a presentar per l'empresa adjudicatària haurà de preveure de manera concreta:

1. El desenvolupament dels objectius del projecte.
2. La proposta metodològica més adient per a l'obtenció dels objectius d'anàlisi del projecte.
3. La proposta d'execució del projecte.
4. El cronograma d'execució del projecte
5. L'elaboració i presentació d'un informe de resultats, que inclogui:
  - 5.1. Introducció, exposant els antecedents i motius pels quals es planteja el treball.
  - 5.2. Objectius, generals i específics, del projecte.
  - 5.3. Fitxa tècnica (metodologia, objectiu, dates de realització del treball).
  - 5.4. Anàlisi de la informació qualitativa i de les dades quantitatives
  - 5.5. Conclusions i recomanacions estratègiques.
  - 5.6. Proposta de seguiment
  - 5.7. Bibliografia i annexes, si s'escau.
6. La posada en funcionament del model de seguiment del pla d'acció.
7. La participació en les jornades de presentació del projecte.



### 3. METODOLOGIA I FASES PER A L'ELABORACIÓ DEL PLA ESTRATÈGIC

L'empresa adjudicatària proposarà, en cada fase del projecte, la metodologia més adequada per a l'assoliment dels objectius de cada fase, la qual haurà de ser validada prèviament amb els responsables del contracte de l'IMMB.

Les fases proposades per estructurar el Pla estratègic de Mercats de Barcelona són:

#### Fase 1 – Preparació

Formalització i posada en marxa de la col·laboració entre l'adjudicatari i l'Institut de Mercats. Inclou les següents activitats:

- Identificació d'interlocutors i actors a incorporar en l'elaboració del pla
- Alineament d'objectius amb els responsables de l'Institut
- Realització de la primera reunió de treball amb els interlocutors identificats
- Definició i validació del pla de treball i calendarització
- Definició de les eines d'interlocució
- Establiment de l'ambició estratègica, els objectius i el marc de referència del pla

#### Fase 2 – Anàlisi intern

Anàlisi de la situació actual, de l'estat dels projectes en curs, i de l'ambició estratègica, en base a:

- Comprensió i anàlisi del grau d'acompliment del Pla Estratègic de Mercats 2015-2025
- Activitats descrites a les memòries anuals de l'IMMB.
- Recollir la informació necessària per identificar els projectes realitzats i en curs, els objectius aspiracionals de les diferents àrees, sectors i actors
- Anàlisi dels estudis de mercat i enquestes disponibles:
  - Òmnibus municipal
  - Enquestes serveis municipals
  - Estudi impacte econòmic Mercats Barcelona ? (Depenent del Next Generation)
  - Focus groups
  - Estudi qualitatiu "Tendències de compra i consum actuals i oportunitats de futur dels Mercats de Barcelona"; Juny 2023
- Realitzar sessions amb els equips relacionats amb el marc de referència definit
- Realitzar workshops de treball amb els experts que s'identifiquin per part de l'Institut per tal de recollir les seves propostes i impressions pel que fa al futur dels mercats de Barcelona
- Anàlisi dels factors interns (DAFO)



### Fase 3 - Anàlisi extern

Identificació de projectes i iniciatives de referència en d'altres ciutats o territoris. Es preveu realitzar les següents activitats:

- Sessions de treball amb els responsables per a la identificació de territoris i projectes de referència a avaluar
- Identificar les línies estratègiques generals que segueixen d'altres municipis, territoris o mercats
- Elaborar un document benchmark comparatiu que reculli les principals referències externes que siguin d'interès en l'ecosistema de la ciutat de Barcelona i en el marc dels mercats municipals
- Anàlisi dels factors externs a l'organització (PESTLE)

### Fase 4 – Fase d'objectius i estratègia

- Establiment del calendari del procés participatiu, convocatòria dels participants i organització i dinamització de les diferents reunions.
- Definició de la missió i visió dels Mercats al 2035. Escenari final desitjat d'entre els possibles – *Per consens dels grups de treball*
- Definició de les línies estratègiques i els objectius específics a assolir a mig i llarg termini (*en col·laboració amb els grups de treball*)
  - o Definició dels objectius estratègics per assolir la visió (+indicadors d'assoliment)
  - o Definició de les mesures per assolir els objectius (+indicadors d'assoliment)
- Identificació i priorització dels reptes

### Fase 5 - Fase operativa: definició i caracterització d'iniciatives

- Elaboració d'una selecció preliminar d'iniciatives a incloure al pla estratègic.
- Contrastar amb els responsables la viabilitat i prioritat de les iniciatives preliminars per a realitzar la selecció d'iniciatives a incloure al pla
- Definició del pla d'accions o iniciatives que donen resposta a les mesures i els objectius estratègics fixats, a curt, mig i llarg termini. Per a cada actuació s'haurà de crear les fitxes amb el detall (objectiu, definició, abast, calendari, import econòmic, recursos, llicitacions necessàries, estat de la iniciativa, dependències,...)
- Realitzar la priorització de les iniciatives del pla i la seva calendarització
- Definició dels indicadors d'avaluació
- Elaborar el Model de governança del pla estratègic
- Definir el Pla de comunicació i de gestió del canvi

### Fase 6 – Fase presentació

Presentació final del projecte, amb l'entrega de l'informe final i la participació en les jornades de presentació del projecte.

Les Fases 1 a 6 es realitzaran en un termini de 12 mesos (1 any) a comptar des de l'inici de la Fase 1.



### Fase 7 – Oficina tècnica/ Seguiment de l'execució del Pla

Un cop s'ha presentat el Pla i s'ha aprovat, cal fer un seguiment de totes les fites que han estat presentades, que inclourà diferents línies de treball. Aquesta fase tindrà una durada de 2 anys:

**A. Govern i seguiment del pla**

Monitorització de l'estat de les iniciatives del pla i elaboració de la documentació necessària per al seu seguiment i reporting als responsables del pla.

**B. Anàlisi KPI i gestió del quadre de comandament**

Es preveu l'elaboració d'un quadre de comandament que permeti el seguiment de les iniciatives. Definició dels indicadors i de la seva obtenció, així com de l'elaboració i actualització del quadre de comandament.

**C. Gestió de riscos**

Identificació dels riscos que puguin afectar a l'assoliment de les fites i objectius del pla, així com de recollir aquells riscos aixecats per part dels actors implicats en el pla. Proposta d'accions de mitigació.

**D. Gestió econòmica**

Monitorització de l'execució econòmica prevista per a les iniciatives i del global del programa.

**E. Gestió del canvi i comunicació**

En base al pla de gestió del canvi elaborat durant la redacció del pla estratègic, s'encarregarà de monitoritzar les accions a realitzar i de donar suport a l'Institut per a realitzar-les.

### Fase 8 – Oficina tècnica / Anàlisi estat Pla Estratègic

Després de dos anys de la finalització del pla estratègic 2026-2036, i d'haver treballat i monitoritzat indicadors, es farà un anàlisi de l'estat del mateix. Aquesta fase tindrà una durada d'1 any.

## **4. CALENDARI DE LES FASES D'EXECUCIÓ**

El projecte fins a la presentació del Pla Estratègic tindrà una durada de 12 mesos a partir de la data de contractació de l'empresa.

A continuació es proposa un calendari orientatiu per fases:





Fases d'execució	Mesos											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Fade se preparació	■											
Fase d'anàlisi intern	■	■										
Fase d'anàlisi extern		■	■									
Fase d'objectius i estratègia				■	■	■	■					
Fase operativa							■	■	■	■	■	
Fase presentació												■

Fases de seguiment	ANYS				
	2024	2025	2026	2027	2028
Inici Pla	■	■			
Seguiment			■	■	
Anàlisi					■

## 5. PRESSUPOST PER FASES

Fase 1 a 6: pressupost net 87.500 €

- ⇒ fase 1 a 3 = Pagament al final del 30%
- ⇒ fase 4 a 5 = Pagament al final del 60%
- ⇒ fase 6 = Pagament al final del 10 %

Fase 7: pressupost net: 43.750 €. Pagaments del preu mensual.

Fase 8: pressupost net: 43.750 €. Pagaments del preu mensual.

Total pressupost net Pla Estratègic: 175.000 €.

## 6. RECURSOS HUMANS

L'adjudicatari proporcionarà l'equip que consideri necessari, amb els perfils adients de persones suficientment qualificades, per portar a terme el contracte complint els objectius, els temps de resolució i la qualitat exigible.



Es pensa en un equip compostat com a mínim per un Director de projecte, un Cap de Projecte, un Consultor Sènior i un Consultor Júnior, així com un tècnic amb experiència en organització i dinamització de workshops.