

# COMPRA EN SORIA

PLAN ESTRATÉGICO Y DE DINAMIZACIÓN COMERCIAL  
2023 – 2027

con la colaboración de

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA
  - a. Introducción
  - b. Metodología
2. EL ENTORNO Y CONTEXTO DEL COMERCIO
  - a. La ciudad de Soria
  - b. El sector en datos
  - c. La opinión de los actores
3. UN NUEVO ESCENARIO: CAMBIOS Y CONSECUENCIAS
  - a. Para los consumidores
  - b. Para las empresas
  - c. Para la ciudad
4. PREVISIONES
  - a. Evolución del entorno económico
  - b. Evolución de la demanda
  - c. Índice de confianza
5. DAFO
6. OBJETIVOS Y EJES
  - a. Alineación con las políticas públicas hacia el sector
  - b. Misión, Visión, Valores
  - c. Objetivos
7. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS DE ACTUACIÓN
8. DESARROLLO TEMPORAL
9. PREVISIÓN PRESUPUESTARIA
10. SISTEMA DE GOBERNANZA
11. COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

# 1. INTRODUCCIÓN Y METODOLOGÍA

## a. Introducción

El análisis del comercio de Soria, al margen de la situación de incertidumbre y dificultad económica que se está viviendo en este momento, pero que también se ha vivido en otros momentos anteriores, evidencia que los problemas del sector son estructurales y que las medidas coyunturales adoptadas por las administraciones públicas para su revitalización no están resultando efectivas ya que la tendencia negativa se continúa manteniendo en el tiempo.

En un entorno global y muy cambiante el comercio local tiene importantes dificultades de adaptación derivadas de sus propias características -pequeño tamaño, atomización, escasa cultura empresarial, alta resistencia al cambio, bajo nivel de digitalización, falta de economías de escala y de relevo generacional- y de un entorno altamente competitivo.

Considerando que siempre que se hace lo mismo se obtienen los mismos resultados, se hace necesario abordar los problemas con una estrategia diferente, trabajando de una manera más coordinada, colaborativa y transparente entre el sector y las administraciones, poniendo en el centro de atención al consumidor y orientándose a resultados.

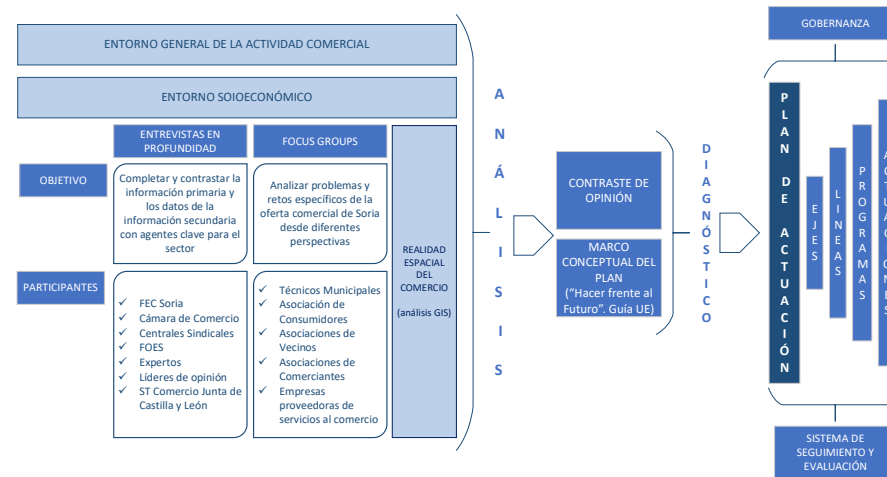
Esta nueva visión también necesita de una nueva forma de hacer las cosas, de instrumentos que faciliten e impulsen la participación y la corresponsabilidad, que midan y evalúen resultados con el fin de reorientar la acción, y que apoyen una gestión profesionalizada fundamentada tanto en recursos propios como externos.

Los recursos necesarios para desarrollar una iniciativa siempre se antojan escasos, pero son las políticas presupuestarias las que demuestran el interés a la hora de resolver los problemas; un Plan plurianual puede priorizar las actuaciones, buscar ayudas de otras administraciones, apoyar con acciones transversales, y siempre prestar apoyo institucional en el momento de la ejecución de las acciones que le vayan permitiendo desarrollarse.

Este apoyo se justifica bien en la gran importancia que tiene el comercio de proximidad para la ciudad; genera riqueza y empleo de calidad, su modelo de distribución es sostenible y fomenta los canales cortos de distribución; socialmente es responsable e integrador a la vez que facilita la vida a colectivos con dificultades para la movilidad; y sobre todo contribuye a conservar la cultura que representa un estilo de vida propio. Además, en buena medida, el comercio es la imagen de la ciudad.

## b. Metodología

Para la elaboración del Plan se ha seguido una metodología transparente y colaborativa partiendo del análisis de los datos disponibles en los aspectos considerados más relevantes para la actividad comercial y ligados por lo tanto a la oferta y a la demanda y tomando en consideración no sólo aspectos cuantitativos sino sobre todo cualitativos, al entender rotas las secuencias de datos cuantitativos dados los cambios sustanciales en la demanda derivados de los efectos de la pandemia y los posteriores de la incertidumbre económica global.



Esta consideración ha llevado a dar una gran importancia a la participación tanto de comerciantes como de consumidores -Amas de Casa y Asociaciones de Vecinales-, así como a contar con la opinión de los Agentes Sociales, Instituciones y Expertos.

Con las diferentes fuentes de datos -censo de población, Impuesto de actividades económicas- se ha generado una Base de Datos que ha permitido mediante un sistema GIS su representación espacial y su análisis.

Todo ello ha permitido realizar una descripción en profundidad del comercio minorista de Soria y representar mediante un análisis DAFO numérico su situación tanto interna como externa.

Las conclusiones obtenidas han orientado el esquema general del Plan -Ejes y Líneas- y los diferentes Programas y Actuaciones que integra.

Especial atención se ha prestado al Sistema de Gobernanza considerando que de su fortaleza dependerá en buena medida el éxito del Plan, estableciendo para ello diferentes niveles de Gestión con el fin de que resulte eficiente y eficaz, orientándolo a resultados, de tal modo que la evaluación de estos permita reconsiderar aquellos objetivos que las circunstancias aconsejen ser modificados o adaptados, así como elaborar los sucesivos Planes Anuales de Actuación para su desarrollo.

## 2. EL ENTORNO Y CONTEXTO DEL COMERCIO

### a. La ciudad de Soria

Aunque posteriormente se analizarán una serie de datos con especial incidencia sobre Soria y el sector del comercio minorista, se considera oportuno enmarcarlos dentro del contexto general que presenta la ciudad y con relación a su Agenda Urbana 2030 en la que se reconoce **“una realidad productiva y comercial en declive”** y se evidencian algunos de los retos a los que se enfrenta el comercio **“el comercio electrónico, también conocido como e-commerce, está produciendo cambios significativos en la compra y venta de todo tipo de productos y servicios, tanto a través de medios electrónicos, como por medio de redes sociales y páginas web. La tradicional morfología del comercio de barrio, muy afectada ya por las grandes superficies comerciales, tiene en este nuevo tipo de comercio otro reto de difícil competencia, al que se unen las dificultades para compatibilizar horarios laborales y horarios comerciales”**.

<b>Población</b>	habitantes	% hombres	% mujeres		
	39.695	47,2	52,8		
<b>Índice de envejecimiento</b>	136%				
<b>Trabajadores</b>	20.966	<b>Desempleados</b>	1.626		
<b>Renta neta media por persona</b>	13.922 €				
<b>Pensiones contributivas</b>	9.487	<b>Importe medio</b>	1.119 €	<b>Porcentaje</b>	239,0/1.000 habitantes
<b>Empresas</b>	2.701	<b>comercio, transporte y hostelería 34,10%</b>			
<b>Cobertura internet</b>	100%				
<b>Nº de viviendas</b>	<b>Principal</b>	<b>No principal</b>	<b>Propiedad</b>	<b>Alquiler</b>	<b>Otros</b>
	16.713	8.531	13.609	2.026	1.078
<b>Tamaño medio del hogar</b>	2,56	<b>Hogares unipersonales</b>		24,70%	

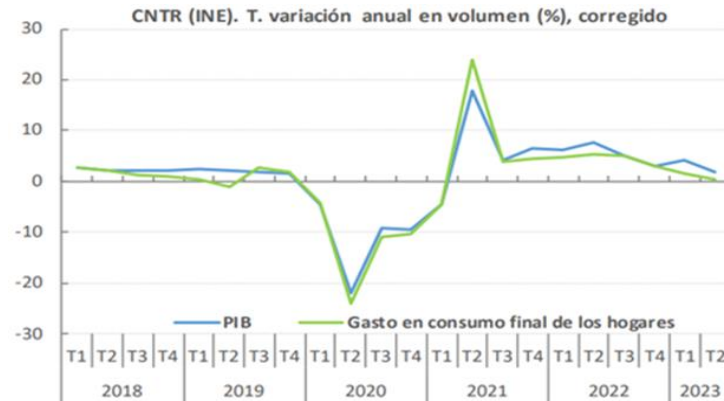
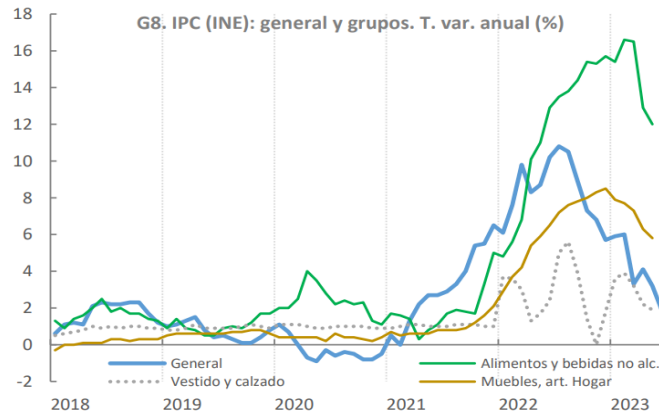
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Sistema Integrado de Datos Municipales (SIDAMUN). Ministerio para la Transición Ecológica y el Reto Demográfico y del INE (censo de población y viviendas 2021)

La importancia de su comercio se plasma en varias de las líneas de actuación de la Agenda 2030 orientadas a:

- *impulsar la regeneración y revitalización urbana apoyando a la actividad comercial del centro de la ciudad*
- *incentivar el consumo de productos km 0 reduciendo y gestionando de forma óptima el desperdicio alimentario*
- *reducir la tasa de residuos en comercios del sector HORECA y alimentario (por ejemplo, fomentar en tiendas de productos alimentarios a granel, fruterías y pescaderías el uso de recipientes reutilizables, etc.)*
- *puesta en valor del comercio local*
- *proyecto para contenido del mercado de abastos (desarrollar un proyecto para dotar de contenido a la primera planta del mercado municipal de abastos, actualmente vacía y en desuso).*
- **plan de dinamización comercial**
- *digitalización del mercado municipal*

## b. El sector en datos

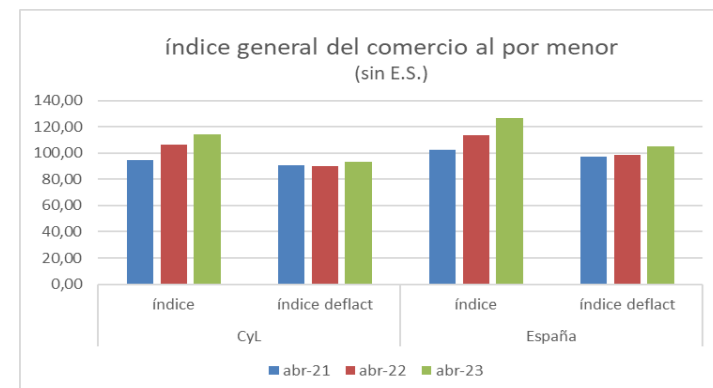
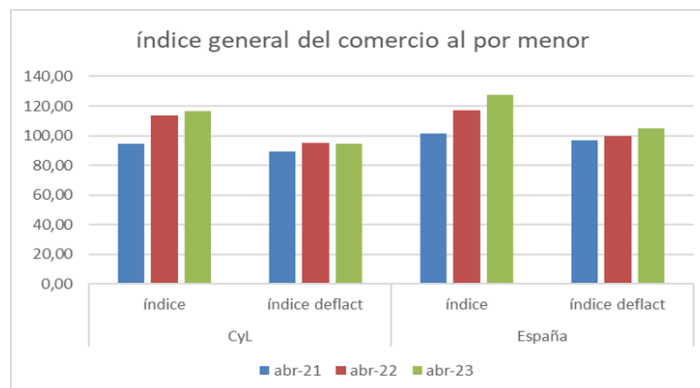
### i. Actividad Económica



Fuente: Observatorio del Comercio 4.0 MINCOTUR

El indicador del Índice de Precios al Consumo incide de manera directa sobre el comercio porque condiciona la capacidad de gasto de los consumidores; en estos momentos se observan los efectos de la postpandemia de la COVID19 y sobre todo los de la guerra en Ucrania de efectos globales sobre los mercados.

Todos los sectores se están viendo afectados por una inflación como hacía décadas que no se veía y que aunque parece remitir aún en el sector de la alimentación se muestra resistente y elevada. Los efectos se muestran igualmente a nivel regional en Castilla y León.

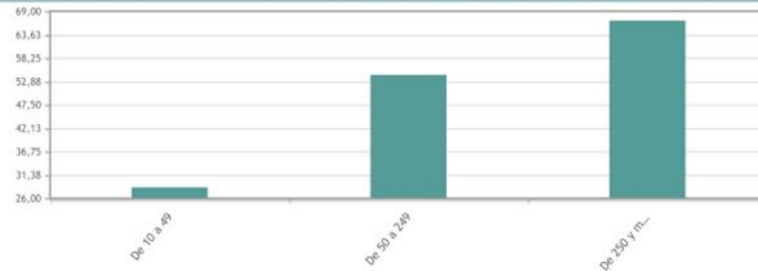


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio de Estadística de la Junta de Castilla y León

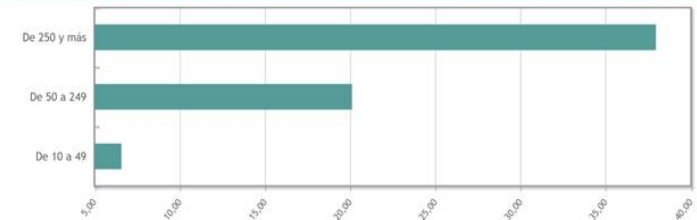
Esta circunstancia y la necesidad de reducirla por parte de las autoridades monetarias lleva, como se verá más adelante en un incremento de los costes de financiación tanto para las empresas como para los particulares, algo que incide también en el comercio.

También se notan los efectos de los cambios tecnológicos en el campo de la imagen y la comunicación al incidir en los hábitos de compra de los consumidores; un comercio tradicional menos digitalizado y con estructuras de gestión más débiles, presenta mayores dificultades para mantener su competitividad respecto a formatos y empresas grandes.

Encuesta sobre el Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas, 1.1. Alimentación bebidas tabaco textil prendas vestir cuero y calzado madera y corcho papel artes gráficas y reproducción de soportes grabados (CNAE 10-18), K.1 % de empresas que han realizado ventas por comercio electrónico, Tamaño de la empresa

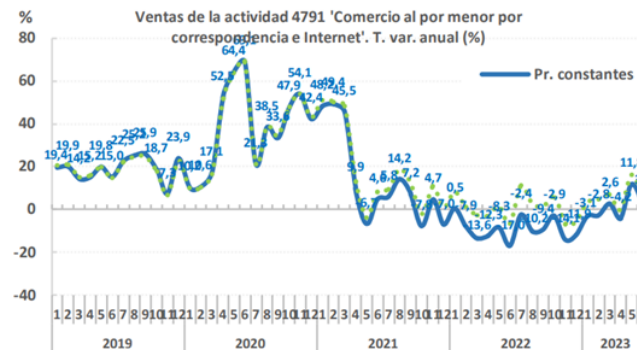


Encuesta sobre el Uso de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y del Comercio Electrónico en las Empresas, 1.1. Alimentación bebidas tabaco textil prendas vestir cuero y calzado madera y corcho papel artes gráficas y reproducción de soportes grabados (CNAE 10-18), K.1.H % ventas mediante comercio electrónico sobre el total de ventas, Tamaño de la empresa



Fuente: Encuesta sobre Comercio Electrónico INE

Los datos muestran que son muy pocas las empresas que con menos de diez trabajadores realizan ventas por internet y sólo en las más grandes el comercio electrónico representa % significativos sobre el conjunto de sus ventas. Además, en la Encuesta sobre Comercio Electrónico del INE, la venta a través de sus propias páginas web o a través de plataformas es directamente proporcional a su tamaño, algo que repercute negativamente en los márgenes netos de los comercios más pequeños. A nivel general el comercio electrónico continúa ganado cuota de mercado, pero su evolución muestra altibajos y a precios constantes aún no ha recuperado las posiciones prepandemia.



Fuente: Observatorio 4.0 MINCOTUR

## ii. La oferta comercial

Las empresas y establecimientos comerciales representan la oferta comercial porque de ella depende en gran medida la singularidad y sobre todo la competencia puesta a disposición de los consumidores. La información parte únicamente de los datos del Impuesto de Actividades Económicas y por lo tanto resultaría deseable disponer de datos más segmentados, pero la ciudad presenta un equipamiento diverso y equilibrado que responde a la población a la que abastece.

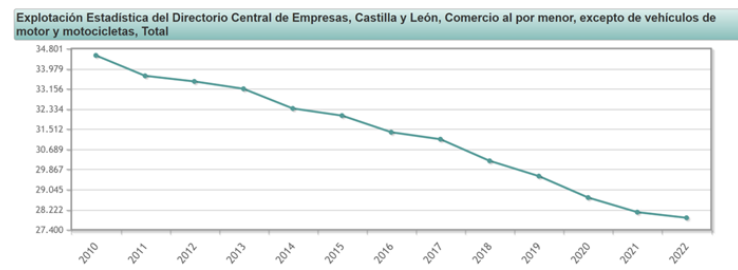
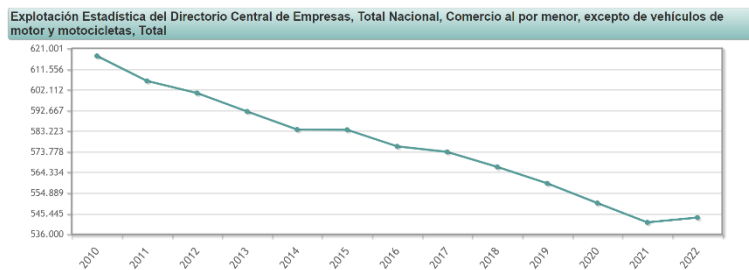
ALIMENTACIÓN	Alimentación especializada	106
	Alimentación general	41
	Autoservicios y supermercados	22
	Herbolarios	6
EQUIPAMIENTO PERSONA	Textil Hogar	17
	Textil Persona	78
	Mercerías	7
	Calzado y complementos	21
	Joyería, Relojería, Bisutería	6
EQUIPAMIENTO HOGAR	Mueble	19
	Electrodomésticos	38
	Ferretería, Menaje, Adorno	23
	Artículos Hogar	6
SERVICIOS	Droguería, Perfumería	22
	Farmacia	18
	Flores, plantas, semillas, abonos	12
	Juguetería, Deportes	15
	Libros, prensa	22
	Artículos médicos y Ortopedia	14
	Muebles y maquinaria oficina	15
OTROS PRODUCTOS Y SERVICIOS	Materiales de construcción, puertas, ventanas	16
	Bricolaje	2
	Accesorios y recambios	20
	Maquinaria	22
	Neumáticos	3
	Combustibles y carburantes	13
	Otros productos	13
	Venta en máquinas de vending	6
	Tabaco	74



Fuente: elaboración propia a partir de datos del IAE municipal



A todos los niveles, nacional, regional, provincial o local, puede apreciarse cómo el número de establecimientos comerciales al por menor se va reduciendo paulatinamente y con una tendencia negativa muy notable que no es corregida por el emprendimiento en el sector.



Fuente: INE

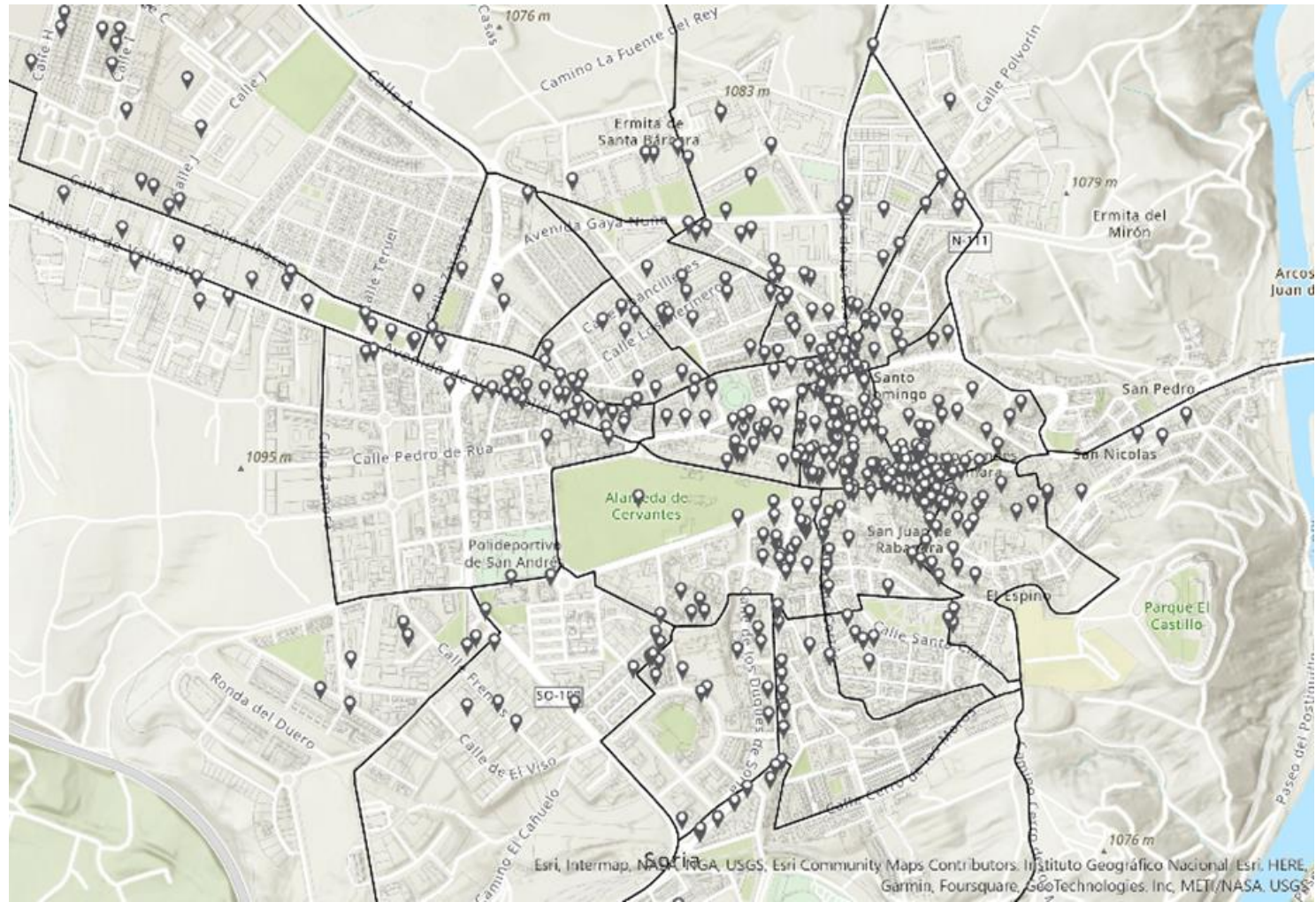
Ha de considerarse que aunque el número de actividades comerciales se acerca a las setecientas, cerca de cien se encuentran fuera de la trama urbana, y en el área central y más comercial de la ciudad, lo que pudiera identificarse con el espacio del Centro Comercial Abierto, no llegan a cuatrocientas. A este nivel, la ciudad de Soria, considerando la proporción entre establecimientos comerciales y población, se encuentra por debajo de los índices regional y nacional.

	nº habitantes	nº establecimientos	ratio e/h x 1000
España	48.196.693	543.658	11,28
CyL	2.375.970	27.891	11,74
Soria	40.081	369	<b>9,21</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

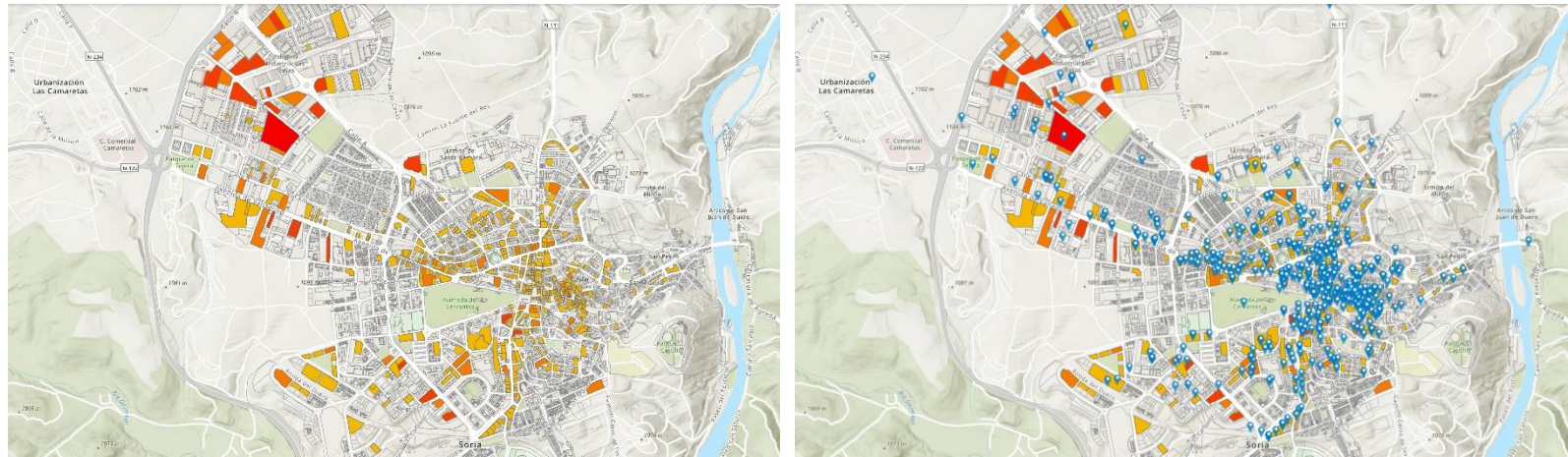
### iii. Distribución espacial del comercio en Soria capital

Para facilitar la comprensión de los datos y a la vez disponer de una adecuada capacidad de análisis, se ha considerado oportuno utilizar un Sistema de Información Geográfica (GIS) para que mediante la superposición de diferentes capas de datos puedan observarse diferentes aspectos que configuran la ciudad -población, usos del suelo, ejes viarios- con la actividad comercial. Esto permitirá orientarse mejor a la hora de tomar decisiones sobre actuaciones relacionadas con la promoción de la actividad en locales desocupados para evitar vacíos comerciales, la ubicación de los espacios destinados a operaciones de carga y descarga o aparcamiento, el uso público de la calle para realizar actividades de animación, etc. Más adelante, a lo largo del desarrollo del Plan, permitirá observar la evolución de la actividad del sector.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos IAE municipal y aplicación GIS

La actividad comercial tiende a concentrarse en los espacios centrales de la ciudad y a lo largo algunos de sus ejes viarios. Esta configuración se ha ido produciendo a lo largo del tiempo por coincidir en estas áreas comerciales con una mayor concentración de habitantes y/o de servicios, algo que le permite al comercio de proximidad aportar su carácter de sostenibilidad al modelo de ciudad compacta.

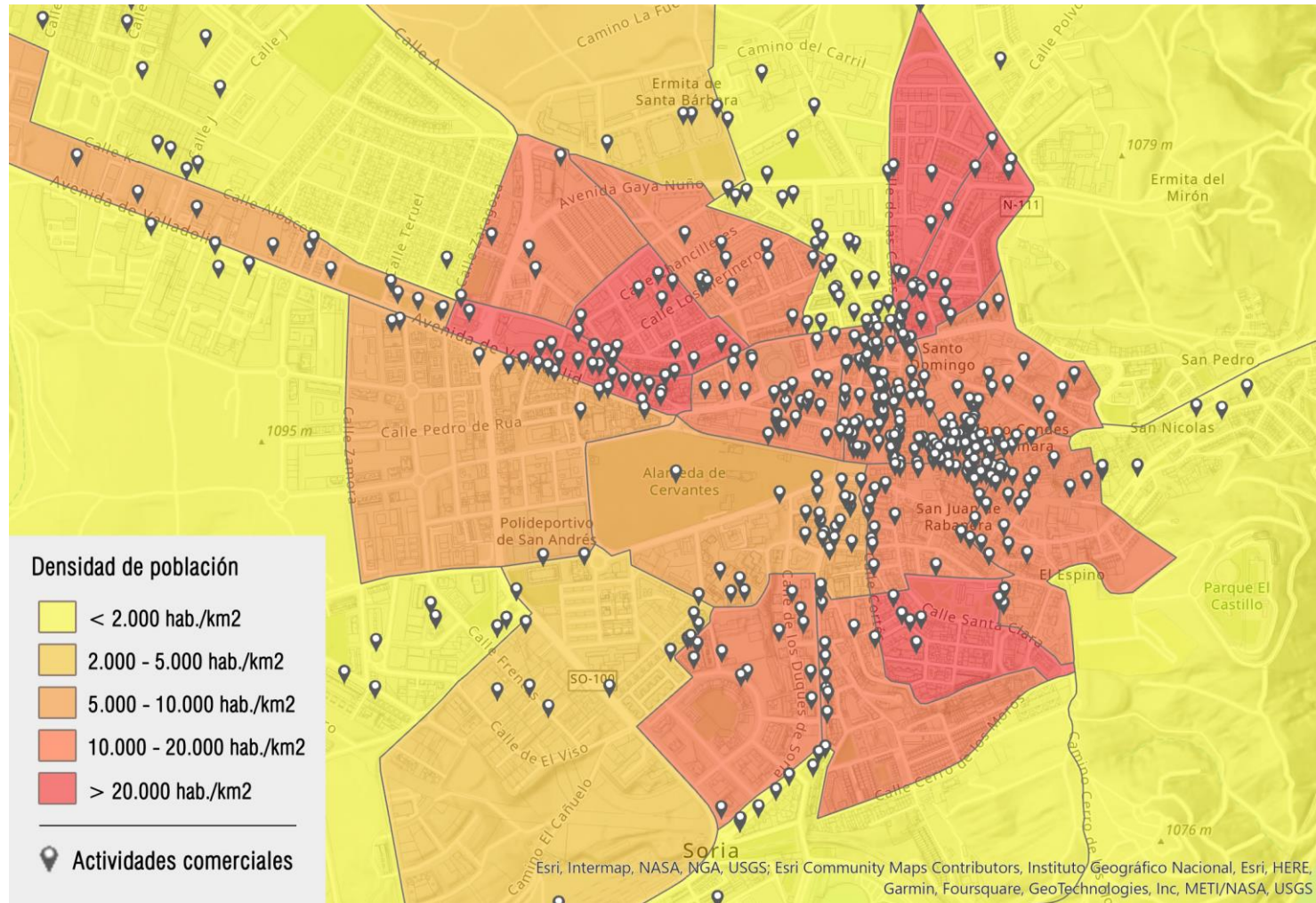


Fuente: Elaboración propia a partir de planimetría catastral, datos IAE municipal y aplicación GIS

El dato “actividad comercial” no se corresponde exactamente con el dato “local comercial” ya que en un mismo local pueden ejercerse varias actividades comerciales; para aproximarse a este concepto se han empleado datos del Catastro, poniéndose de manifiesto la existencia de un número importante de locales comerciales susceptibles de alojar actividad comercial, pero que se encuentran desocupados en este momento. Las causas que lo motivan son varias y particulares en cada caso, entre ellas, una tasa de reposición de actividad negativa, el estado de deterioro de algunos inmuebles, el precio del alquiler especialmente en los ejes más comerciales, y el gasto evadido ya sea a otras ciudades del entorno o a través de la venta on line.

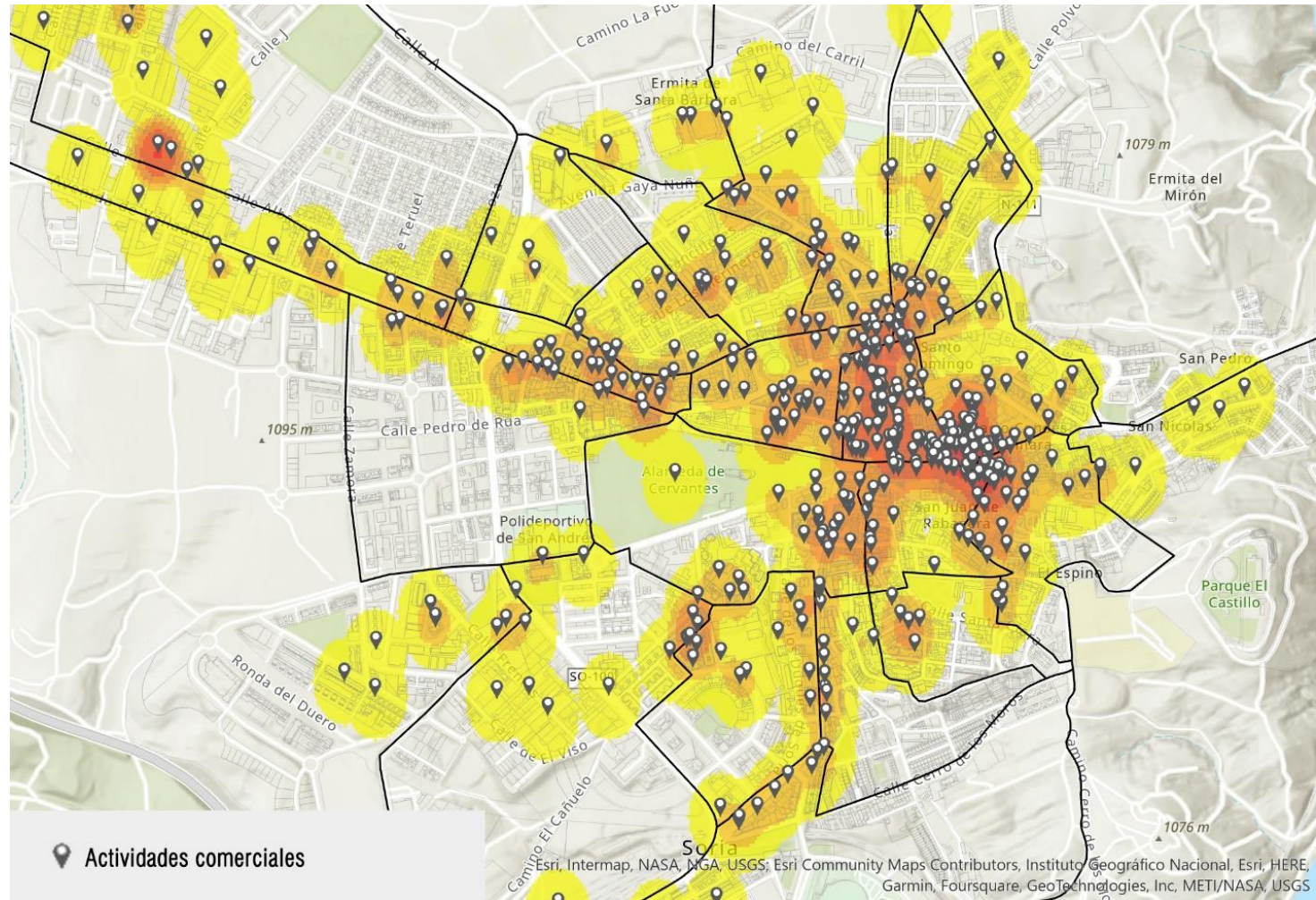
También la configuración urbana incide de manera muy importante en la distribución de la actividad comercial; resultaría razonable que la oferta comercial se encontrara próxima a los consumidores, pero no siempre resulta de interés o posible para las empresas en función de cómo se configura la ciudad y los usos del suelo tal y como puede advertirse en la siguiente figura en la que se representa la población a nivel censal y la actividad comercial.

Se trata de un aspecto que incide en la movilidad y derivado de ello en la sostenibilidad del entorno urbano; por supuesto, también incide en el atractivo comercial y en la imagen de la ciudad.



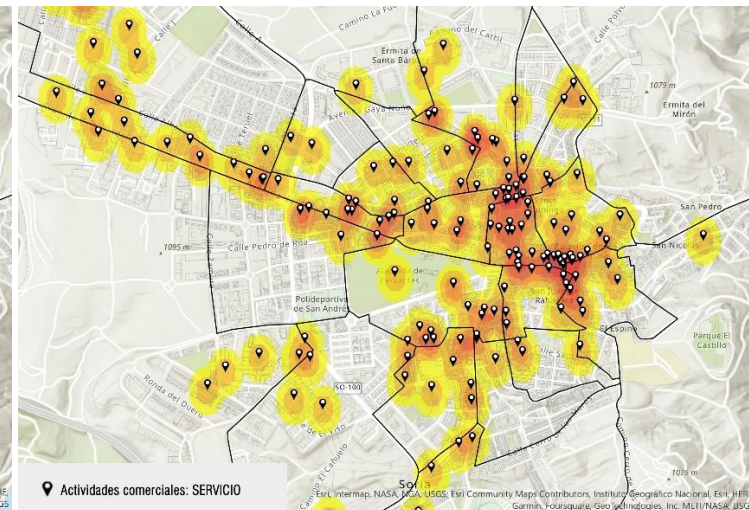
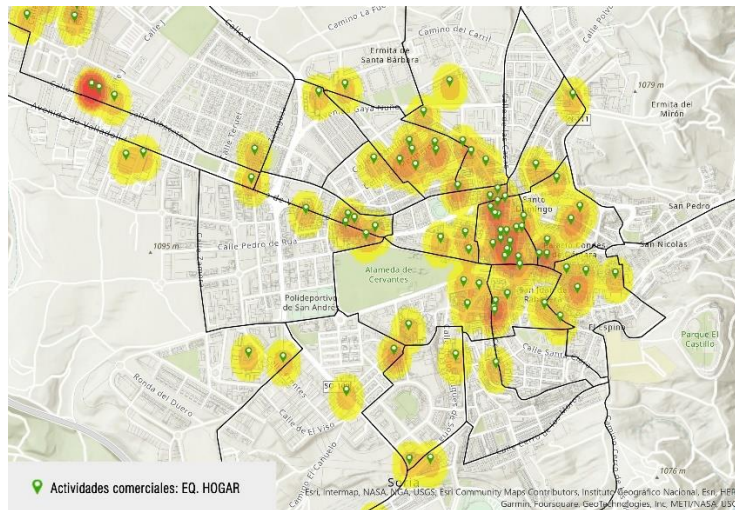
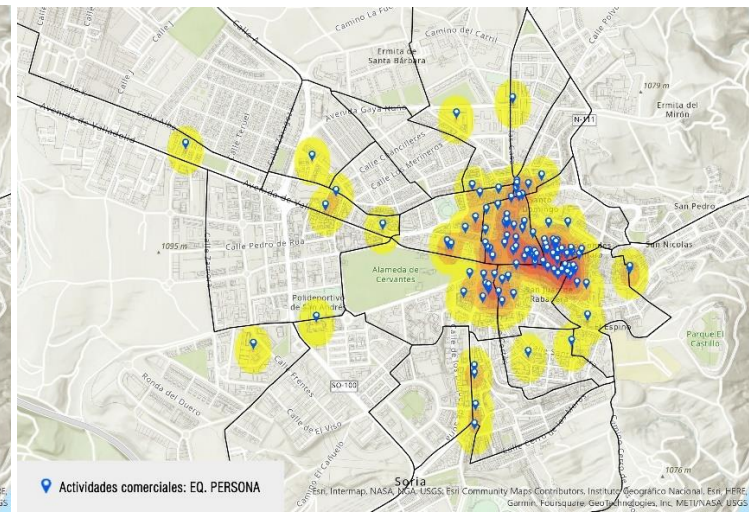
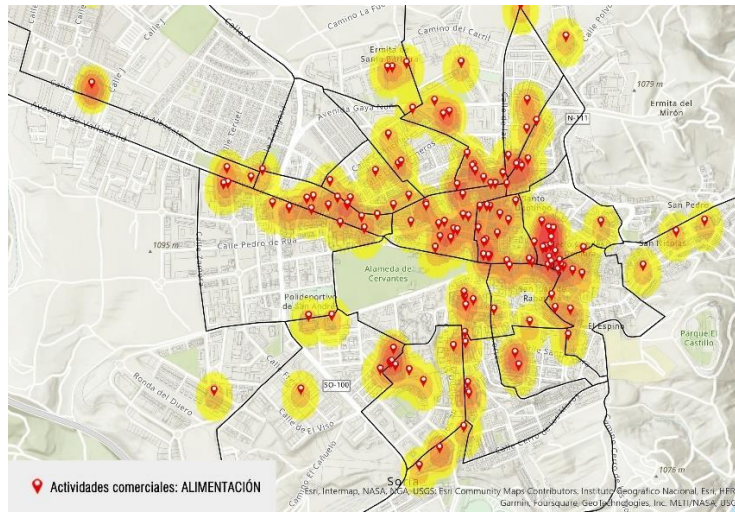
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAE municipal y aplicación GIS

No obstante, a pesar de observarse “vacíos comerciales”, especialmente en algunos subsectores, el comercio de proximidad cubre casi todas las áreas habitacionales de la ciudad, más considerando su tamaño y por lo tanto las distancias y coste de desplazamiento.



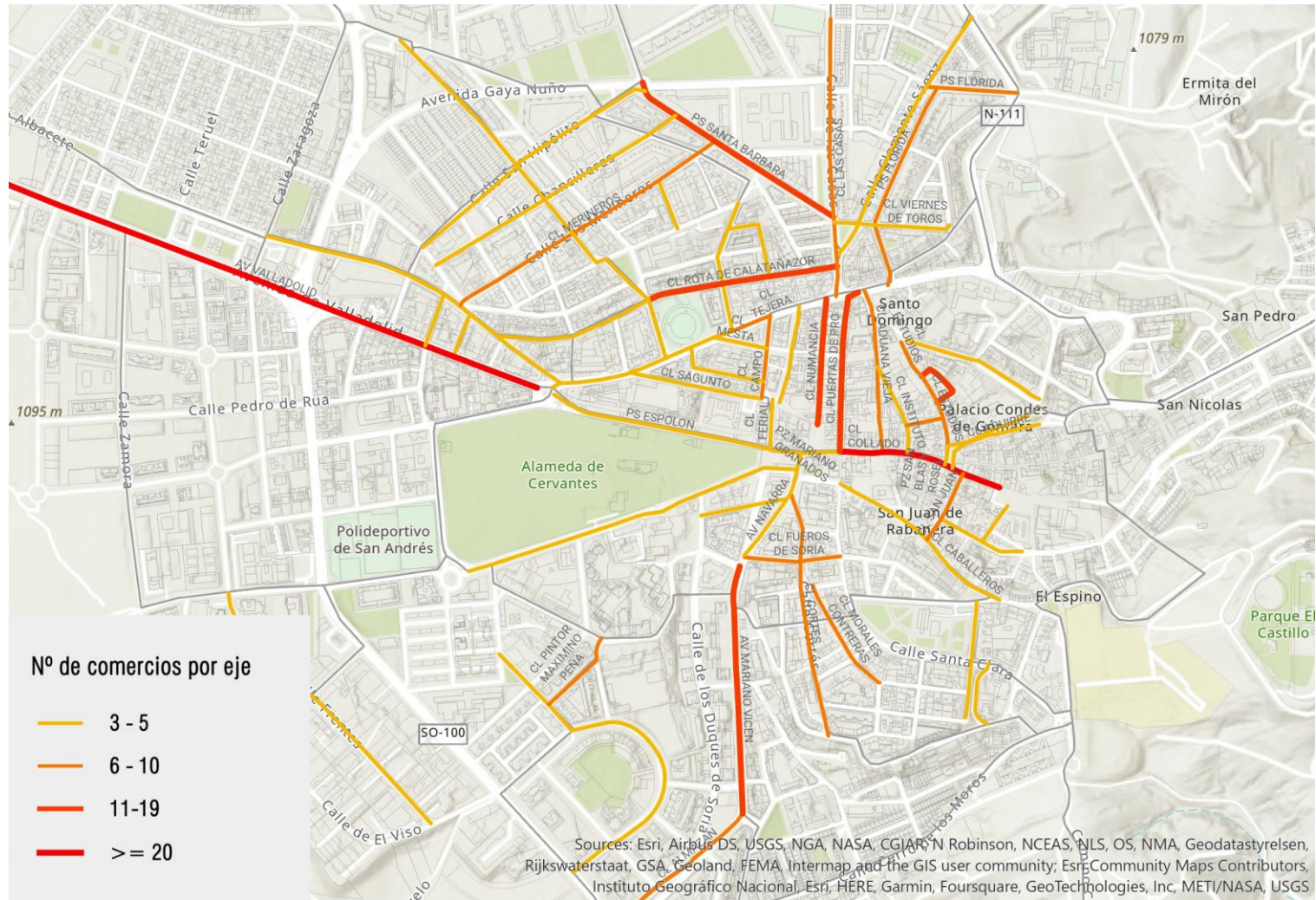
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAE municipal y aplicación GIS

Aunque el comercio tiende a la concentración, esta no se produce igual en todos los subsectores, algo que se puede observar en las siguientes figuras en las que se representan los establecimientos comerciales en función de si su actividad es alimentación, equipamiento de la persona, equipamiento del hogar o bien tiene un alto componente de servicio.



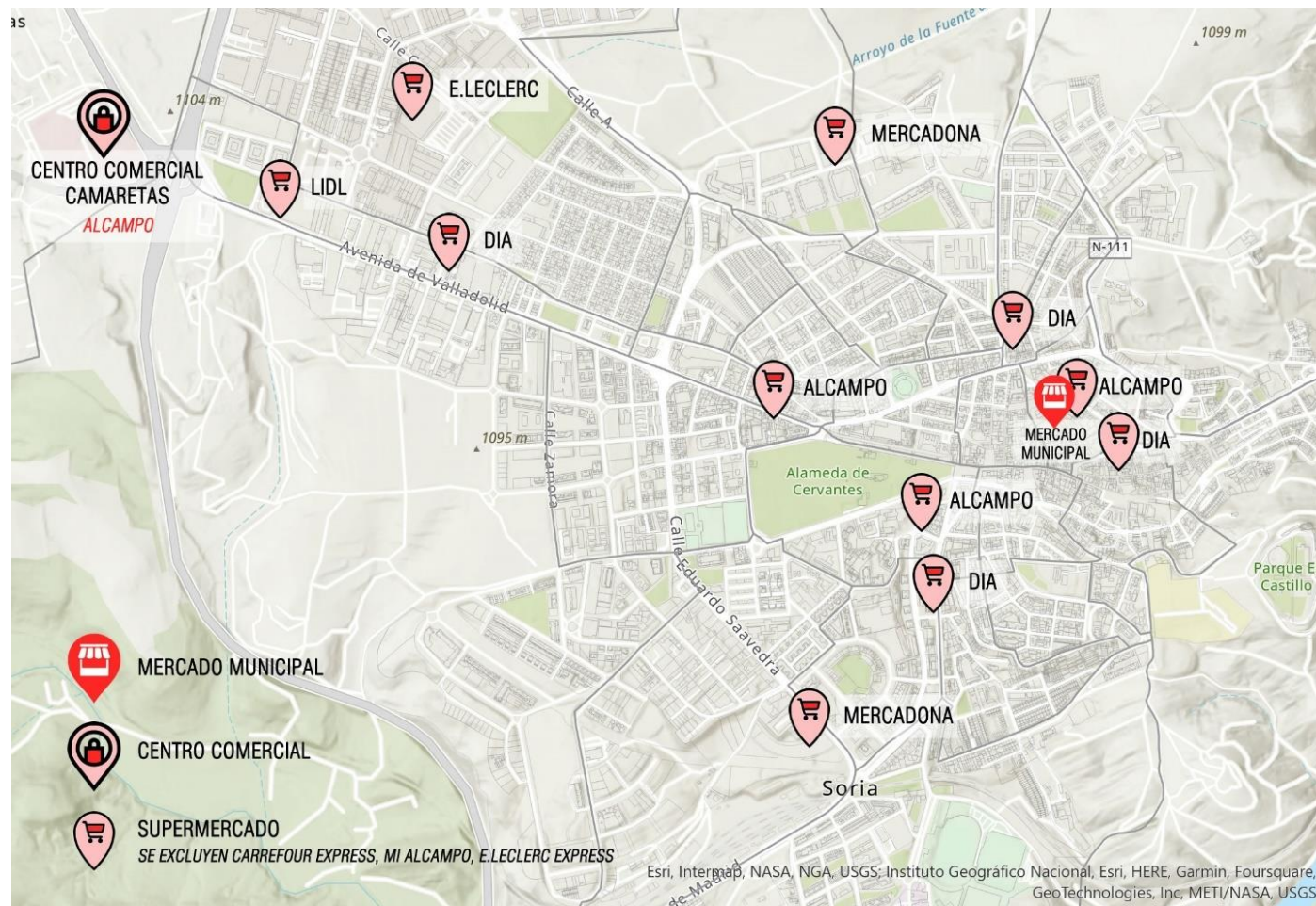
Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAE municipal y aplicación GIS

Considerando el conjunto de actividades comerciales a nivel cuantitativo, se identifican los diferentes ejes comerciales de la ciudad sobre los que se asienta, destacando los más relevantes en base al número de actividades que alojan.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAE municipal y aplicación GIS

No obstante, el formato comercial se presenta como un elemento relevante, especialmente en el subsector de la alimentación, siendo en estos momentos el del supermercado el preferido por los consumidores; su ubicación no sólo viene determinada por la población residente en su área de influencia que conformaría su potencialidad comercial, sino también por poder cubrir sus necesidades de aparcamiento o para el desarrollo de su logística interna. A medida que su tamaño aumenta y su ubicación se desplaza, la influencia que ejerce sobre el resto del comercio de proximidad también aumenta ya que el hecho de requerir en gran medida el uso del vehículo supone que sus clientes se encuentran fuera del entorno comercial.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del IAE municipal y aplicación GIS

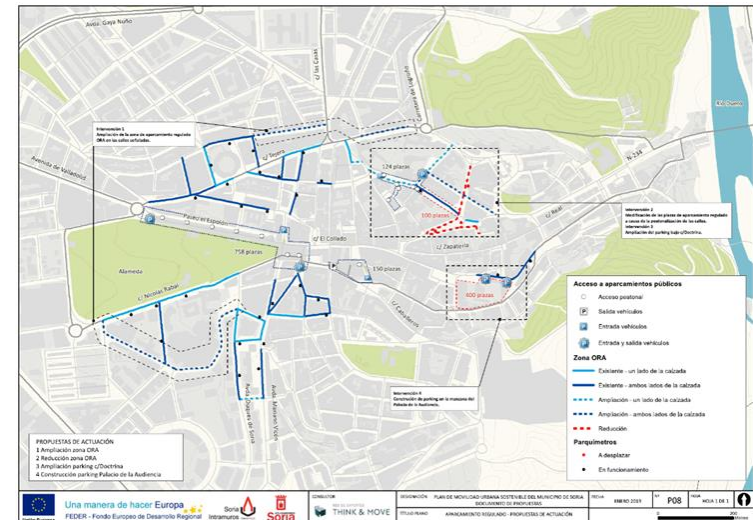
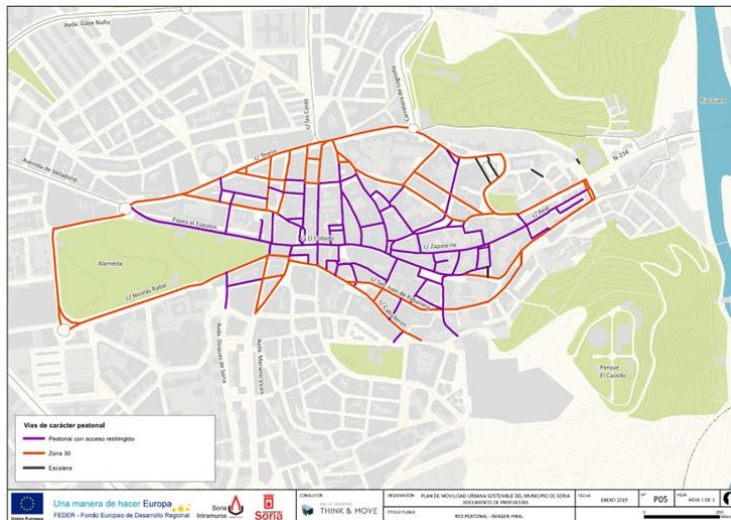


#### iv. Movilidad

La ciudad de Soria dispone de un Plan de Movilidad Urbana Sostenible que determina las estrategias para conseguir una ciudad más amable y se propone reducir de manera considerable (9%) los desplazamientos individuales en automóvil.

Para el comercio urbano todos los aspectos relacionados con la movilidad resultan sensibles porque o bien interaccionan con las necesarias operaciones de abastecimiento o con las de sus clientes a la hora de acercarse a sus establecimientos y recoger sus compras. Crear un nuevo modelo urbano, como recoge el propio PMUS, requiere de una labor importante de sensibilización y proveer de alternativas a los ciudadanos, especialmente en lo relacionado con el transporte público que se pretende fomentar y el aparcamiento ya que de lo contrario las áreas más centrales y algunas actividades en particular resultarán discriminadas frente a otras áreas y formatos comerciales menos sostenibles, siendo expulsadas hacia la periferia de la ciudad, lo que redundará en un servicio menos accesible para muchos consumidores.

A la vez, los espacios urbanos peatonales requieren de una especial atención (configuración, amueblamiento y mantenimiento) para favorecer esta movilidad y considerando su especial incidencia en toda el área central de la ciudad.



Fuente: PMUS Soria 2023-2026

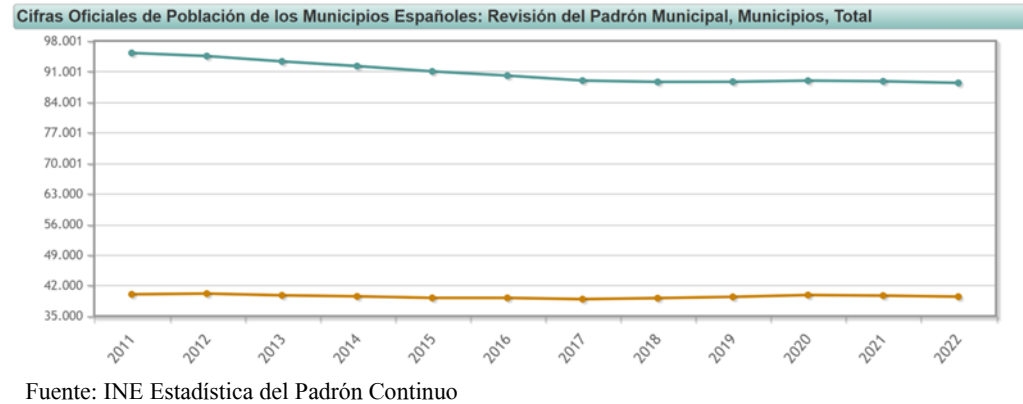
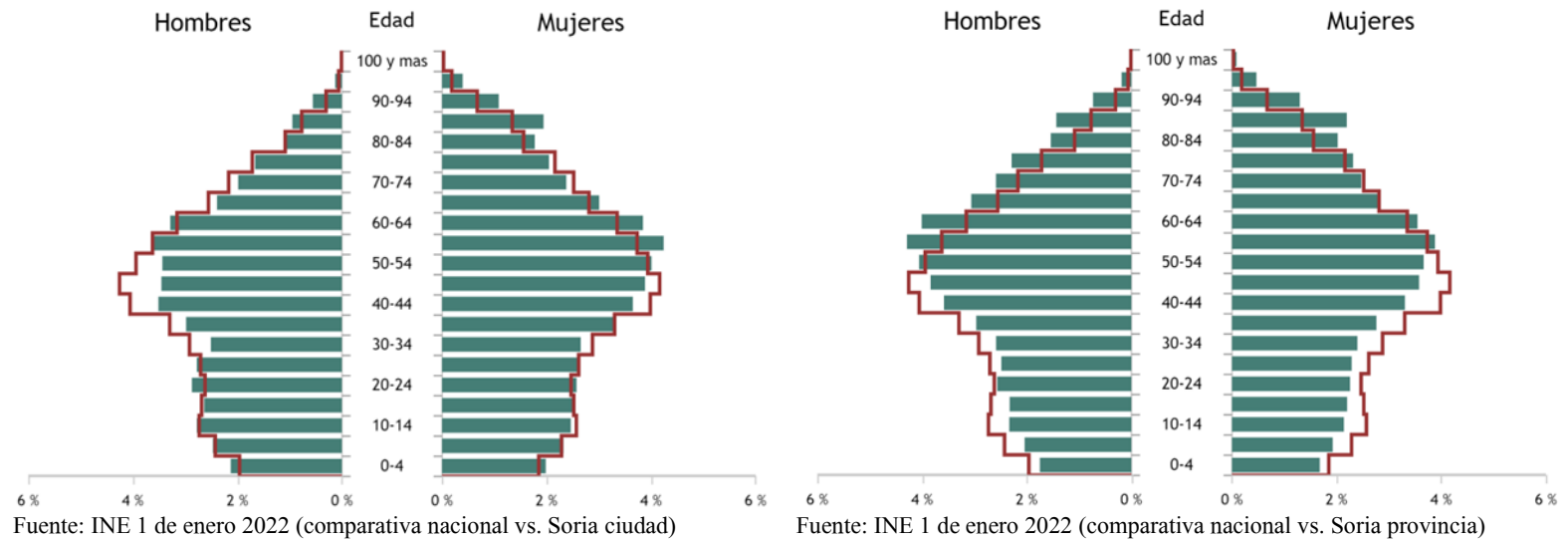
Considerando que el desarrollo de una parte importante de las actuaciones previstas en el PMUS (2023-2026) coincidirán con las actuaciones de este Plan de Comercio, resultaría conveniente planificarlas, de tal modo que se potenciaran mutuamente.

### v. Población

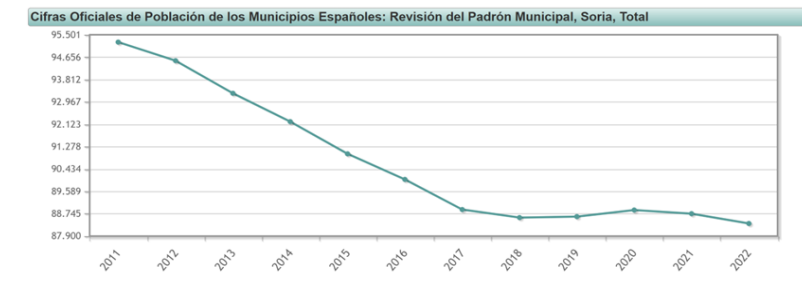
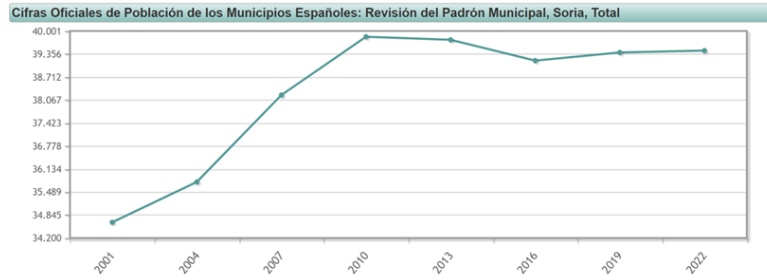
Los datos de población necesariamente guardan una importante relación con el consumo y por lo tanto con el comercio a la hora de considerar qué capacidad de gasto global tiene la demanda.

Como puede apreciarse en las siguientes pirámides de población, en términos cualitativos, la población de Soria ciudad se encuentra, excepto en los tramos centrales de edad, dentro del marco definido por los datos demográficos nacionales.

No ocurre lo mismo a nivel provincial donde claramente los datos de Soria, excepto en los tramos superiores de edad, su demografía está considerablemente por debajo del marco nacional, mostrando así una población envejecida y en recesión.



Analizando los datos de manera más detallada puede observarse como la población de Soria ciudad, tras una recuperación importante en la primera década de siglo, se mantiene en unos términos estables, frente a los de la provincia que muestran una trayectoria de pronunciado descenso en consonancia con los del resto de provincias de Castilla y León.



Fuente: INE Evolución población Soria ciudad

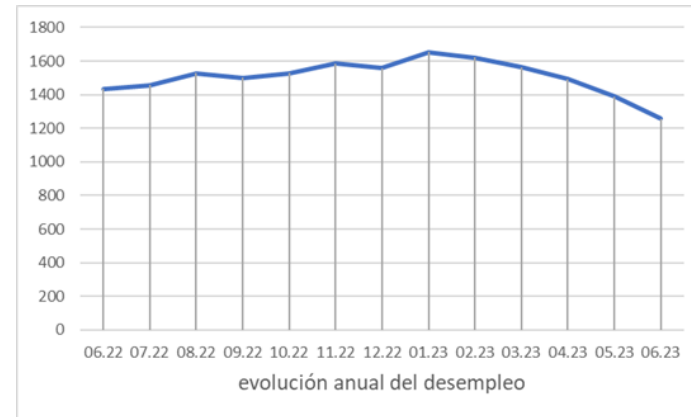
Fuente: INE Evolución población Soria provincia

Tasa de crecimiento vegetativo (‰) por Provincia de residencia y Sexo. Año 2021			
Provincia de residencia	Sexo		
	Hombre	Mujer	Total
Ávila	-8,19	-6,82	-7,51
Burgos	-5,50	-5,01	-5,26
León	-9,02	-8,35	-8,68
Palencia	-9,36	-8,58	-8,97
Salamanca	-7,48	-6,25	-6,85
Segovia	-4,81	-4,45	-4,63
Soria	-7,30	-7,37	-7,34
Valladolid	-5,00	-3,92	-4,45
Zamora	-11,78	-10,54	-11,15
Castilla y León	-7,23	-6,38	-6,80

FUENTE: D. G de Presupuestos, Fondos Europeos y Estadística de la Junta de Castilla y León con datos del INE, explotación de microdatos "Movimiento Natural de la Población".

## vi. El empleo

Soria ciudad, a junio de 2023, presentaba una Tasa de Desempleo del 6,31% (8,39% en la provincia), con una trayectoria continuada de reducción mantenida en el tiempo (18,02% en 2012) salvo por un repunte durante el año 2020 derivado de la pandemia, lo que la sitúa por debajo del nivel autonómico (Castilla y León: 9,1%) y del nacional (España: 11,60%)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del SEPE

El sector comercio, en el conjunto de los servicios, se está mostrando como un buen generador de empleo a pesar de los datos que muestra la inflación.



Fuente: Observatorio del Comercio 4.0 MINCOTUR



Fuente: elaboración propia a partir de datos de la SS

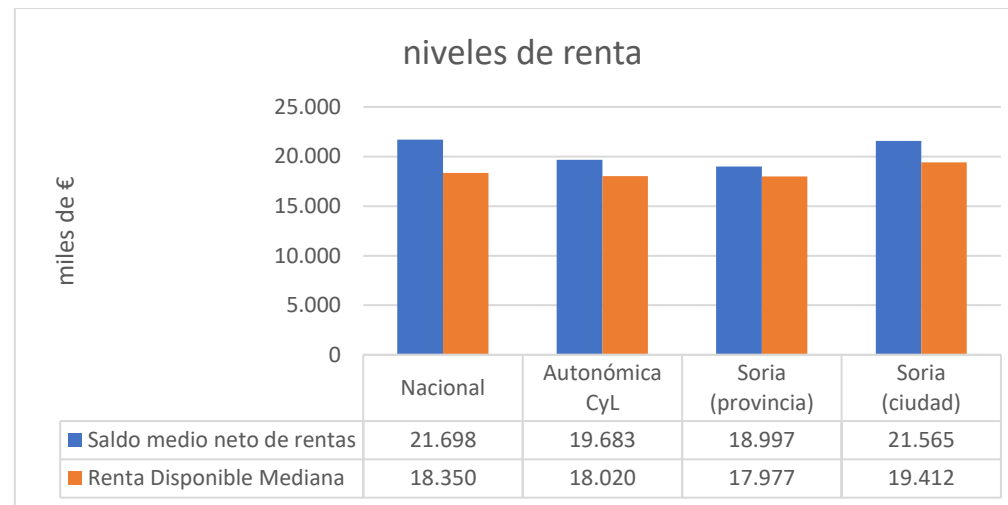
Dentro del sector, en Soria, los trabajadores autónomos representan el 24,29% del empleo.

CNAE - Descripción	EMP-TRA	GENERAL	AUTONOMOS	TOTAL
Venta y reparación de vehículos de motor	EMPR.	73	0	73
Venta y reparación de vehículos de motor	TRAB.	343	95	438
Comercio al por mayor e intermediarios d	EMPR.	71	0	71
Comercio al por mayor e intermediarios d	TRAB.	489	92	581
<b>Comercio al por menor, excepto de vehícu</b>	<b>EMPR.</b>	<b>205</b>	<b>0</b>	<b>205</b>
<b>Comercio al por menor, excepto de vehícu</b>	<b>TRAB.</b>	<b>1.128</b>	<b>362</b>	<b>1.490</b>

Fuente: elaboración propia a partir de datos de las Cuentas de Cotización y Afiliados – Régimen – CNAE 2D

### vii. La renta de la demanda

El nivel de renta igualmente guarda una estrecha relación con el consumo y por lo tanto con el comercio; los datos que ofrece Soria ciudad, como se puede advertir de manera comparativa, están por encima tanto de los de la provincia como de los de la Comunidad Autónoma y los nacionales, presentando, por lo tanto, un entorno favorable.

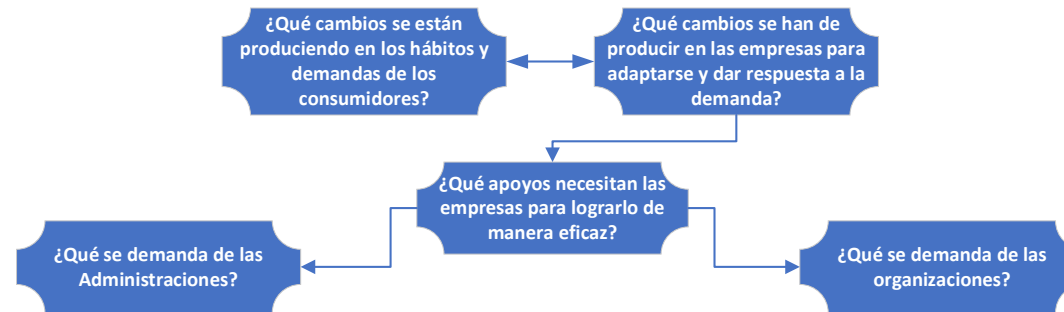


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la AEAT (Saldo medio neto de rendimientos e imputaciones de rentas 2020 y Renta Bruta por municipio 2020)

### c. La opinión de los actores

#### i. La participación

El carácter de análisis cualitativo elegido para elaborar el Plan y el convencimiento de que para la posterior implementación y desarrollo del mismo con éxito se necesitará no sólo el impulso del Ayuntamiento de Soria, sino también y sobre todo la implicación de todos los actores que desarrollan su actividad entorno al comercio de proximidad, ha llevado a considerar su opinión desde el inicio siguiendo un proceso ordenado conforme al siguiente esquema:



Los Grupos de discusión y las entrevistas en profundidad han contribuido, en primer lugar, a concretar un diagnóstico del sector y, en segundo lugar, a plantear líneas de actuación que a su entender y desde su posición pudieran contribuir a consolidar el comercio de proximidad en la ciudad afrontando los retos que se presentan a corto y medio plazo.



Fuente: Elaboración propia

Resulta destacable la participación tanto del sector como del resto de actores que desarrollan su actividad en su entorno o que su actividad de una u otra manera incide en el comercio; junto a ellos han aportado opiniones las administraciones públicas y representantes municipales, entre ellos un grupo considerable de técnicos. Por supuesto, también de los consumidores y vecinos.

Oferta	Demanda
Asociaciones Sectoriales	Asociación de Consumidores y Amas de Casa
FEC Soria	Asociación Provincial de Amas de Casa, Consumidores y Usuarios
Asociación de Comerciantes del Mercado de Abastos	Asociaciones de Vecinos
ASECO	AA.VV. Santa Bárbara
ASOCAR	AA.VV. Los Royales
ASEC	AA.VV. Los Pajaritos
Asociación de Joyeros	
ADISO	<b>Empresas de Servicios al Comercio</b>
ASOHTUR	Nuevas Tecnologías
CCA "Centro Soria"	Asociación de Empresas de Informática de Soria (AISO)
AJE	Promoción/Comunicación
Polig. Indust. "Las Casas"	Asociación de Diseñadores (DIS)
ASUCYL (supermercados)	Logística
Comerciantes individuales (líderes de opinión)	JAM
Eureka – Establecimientos Blazquez	<b>Instituciones y Agentes Sociales</b>
Joyería Monreal	Cámara de Comercio
Numanguerrix (artículos turísticos)	Colegio de Arquitectos
Baby Shoph	Centrales Sindicales UGT
Sol Moda y Complementos	Centrales Sindicales CC.OO.
Zapatería Ciempies	
Teyma (decoración hogar textil)	<b>Administraciones y Grupos Políticos</b>
Ópticas Carrascosa	Subd. Gobierno
Deportes Antón y Cacho	Junta de Castilla y León (ST Comercio)
Floristería Matres "Monte y Canela"	Ayuntamiento de Soria
Piccolo (librería)	PSOE - PP - VOX
	Técnicos Municipales

## ii. Las cuestiones planteadas

Todos los participantes coinciden plenamente en considerar que se están produciendo, por unas u otras causas, unos cambios en los comportamientos de los consumidores que a diferencia de otros anteriores, en este momento se caracterizan por ser mucho más profundos y rápidos al estar afianzados por una aparición disruptiva de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en el conjunto de la sociedad.

A ello se suma una coyuntura de incertidumbre derivada de la pandemia de la COVID19 y de las consecuencias que se derivan de la guerra en Ucrania con unos efectos económicos que recuerdan a la anterior crisis económica, creando un entorno que ha venido a definirse como VUCA al caracterizarse por unir la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, algo que afecta de manera importante a los hábitos de los consumidores.

Unos cambios que afectan a la toma de decisiones de compra considerando con qué nuevos criterios se distribuye la renta disponible, pero también los canales de compra utilizados, los formatos comerciales más atrayentes, los momentos de realizarla, y entre los que también se encuentran las variaciones demográficas y características de la población.

<b>CAMBIOS EN LOS CONSUMIDORES Y EN SUS HÁBITOS DE COMPRA</b>	<b>Cambios en la escala de valores con relación a la compra. Mayor relevancia del concepto "ocio"</b>	Cuenta cada vez más el servicio y la inmediatez. Las RR.SS. influyen en realizar una compra impulsiva
		Existe una cierta concienciación respecto al comercio local, pero el precio y la variedad son elementos que influyen mucho. Se valora poco el trabajo del comerciante
		Se incrementa la búsqueda de productos on line
		Los consumidores están cada vez más "informados" pero no tienen más conocimiento con relación a los productos
	<b>Nuevos canales de compra debido a la tecnificación</b>	Se incrementan las compras on line; a pesar del esfuerzo por retener las compras se producirá gasto evadido porque no es fácil de evitar
		Los consumidores eligen lo que ven (web/RR.SS.); cada vez van menos de tiendas
		Las tendencias se ven aceleradas ( <i>"la digitalización por sí misma no es la solución, pero sin ella no la hay"</i> )
		Se realiza una compra próxima (en el barrio). Se manifiesta una concienciación sobre la ventaja de tener comercio y servicios cerca de casa
		En el comercio on line los proveedores son también competidores (parece darse una tendencia a reducir los eslabones de las cadenas de distribución)
	<b>Población envejecida y en descenso. El envejecimiento de la población es un problema y lo será más en el futuro próximo</b>	Reducción paulatina de la capacidad de compra
		El comercio como atención "residual" de las necesidades inmediatas/olvidos no es rentable
		Cada vez se demandarán más servicios postventa
	<b>Situación de incertidumbre económica</b>	Muchas veces, en especial algunos productos, se compran sólo por "necesidad / reposición"
Existe un nivel muy alto de población subsidiada		

A estos cambios las empresas les han de dar respuesta de manera ágil y de la mano de los propios consumidores, sus clientes, si quieren mantener su competitividad ya que de lo contrario, los consumidores les sustituirán con rapidez por otras alternativas -formatos, canales- que les atiendan sus necesidades y demandas. Esto conlleva la necesidad de realizar un importante trabajo de revisión individualizada de los modelos de negocio para que se continúe aportando valor al cliente, algo que requerirá prestar apoyo también individualizado a las empresas, a cada comerciante, para que mantengan la competitividad de sus negocios.



<b>FACTORES EMPRESARIALES AFECTADOS POR LOS CAMBIOS</b>	<b>Clientes</b>	Desearán relaciones más individualizadas y personales; será necesario mejorar y adaptar la atención al cliente
		Se busca calidad; el precio es importante, pero la calidad es determinante, es lo que aporta reputación a los establecimientos
		Buscarán nuevas experiencias de compra
		Tendrán mayor conciencia sobre la sostenibilidad
	<b>Oferta y servicios. Necesidad de REVISIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO</b>	Será necesario desarrollar modelos colaborativos y búsqueda de economías de escala
		Los gastos administrativos no productivos cada vez son más elevados
		Se deberá mejorar de la logística, especialmente la entrega. El abastecimiento al medio rural se presenta como un reto
		La marca influirá por encima del producto
		Se vivirá una situación de promoción continua, más fruto de la necesidad que de la reflexión
		Se ha de considerar que hay mucha diferencia entre los diferentes sectores del comercio
	<b>Canales de venta. Mejora del POSICIONAMIENTO ON LINE</b>	El porcentaje de venta on line seguirá siendo reducido, pero crecerá paulatinamente
		Se vincularán las RR.SS. con la venta
	<b>ESTABLECIMIENTOS. Adaptación, ampliación, modernización</b>	El cliente querrá seguir viendo los productos y tener experiencias memorables de compra en un entorno que transmita seguridad y resulte agradable
		Incorporar más tecnología, especialmente aquella relacionada con la digitalización
		No se debe olvidar la mejora de la estética y la ambientación de los establecimientos comerciales. Mejorar los escaparates.
		Cada vez tiene más importancia la “imagen” en todos sus aspectos
El precio de los alquileres es un problema importante, teniendo en cuenta que se compra donde hay ambiente		

Muchas de las empresas del sector ya vienen realizando notables esfuerzos invirtiendo y adaptándose a este nuevo escenario, pero presentan déficits y necesidades importantes casi siempre derivados de los problemas estructurales del sector, por lo que no disponen de la capacidad suficiente para resolver algunas de las problemáticas generadas o no de manera individual, necesitando de la cooperación empresarial en el sector y con otros sectores de actividad, a través de las organizaciones que lo estructuran, así como a través de la concertación público-privada con la administración.

Ambas cuestiones se ven frenadas tanto por la debilidad de las organizaciones que aún se mantiene tras la anterior crisis económica y que dificulta desarrollar el concepto de la “competencia colaborativa”, como por la falta de una visión estratégica y transversal de las administraciones sobre el sector y una planificación de la acción de apoyo.

<b>NECESIDADES EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA</b>	<b>LIQUIDEZ, sin incrementar el endeudamiento, para soportar la estructura de gasto y poder seguir invirtiendo</b>	REDUCIR COSTES fiscales y administrativos en el ámbito local
		Participar en PROGRAMAS COLABORATIVOS que generen economías de escala
	<b>Revisión de los MODELOS DE NEGOCIO y mejora de la TECNIFICACIÓN</b>	INVERSIONES en procesos de DIGITALIZACIÓN
		POTENCIAR la presencia e interacción en INTERNET
		Disponer de Guías específicas y apoyo en TUTORIZACIÓN personalizada. Se conocen los problemas, pero hay falta de ideas y de medios para abordarlos
	<b>INFORMACIÓN</b>	Medir resultados y DISPONER DE DATOS PARA COMPARTIRLOS y poder aplicarlos a los diferentes procesos del negocio
	<b>RECURSOS HUMANOS. PERSONAL más cualificado y especializado</b>	FORMACIÓN ESPECIALIZADA PARA EL COMERCIO físico y on line
		Disponer de SERVICIOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS a nivel interno y externo (alianzas estratégicas)
	<b>PROMOCIÓN</b>	ACCIONES DE MÁRKETING DIGITAL ESPECIALIZADA, evitando generalidades o “valores dudosos”
		Disponer de PLATAFORMAS COLABORATIVAS y para la comunicación
		Promocionar apoyándose en la SINGULARIDAD y creando un entorno favorable a consumidores de alto poder adquisitivo (turistas)

La reducción paulatina de márgenes comerciales incide de manera importante en la capacidad inversora del sector, por lo que debiera aunarse la labor privada de reducción de costes con la pública de reducir al máximo las obligaciones administrativas improductivas y el nivel impositivo.

A ello se ha de unir el esfuerzo personal del empresario por formarse, especialmente en la gestión de clientes y en el uso de las Nuevas Tecnologías aplicadas a la venta; ambas cuestiones requieren disponer de “datos” que puedan ser convertidos en “información” útil para la empresa, pero también para la ciudad; los procesos de digitalización resultan ineludibles.

La promoción que se viene desarrollando, en muchos casos con el apoyo del Ayuntamiento y de la administración regional, será necesario mantenerla, pero para que resulte eficaz deberá planificarse y gestionarse.

Todo ello lleva a concretar la necesidad de apoyos hacia el sector en diferentes aspectos.

<b>NECESIDADES DE AYUDA</b>	<b>Incrementar el PRESUPUESTO MUNICIPAL destinado al sector</b>	Apoyo a EMPRESAS y ORGANIZACIONES del sector, mantenido en el tiempo y de manera coordinada
	<b>COORDINACIÓN y CONCERTACIÓN público-privada</b>	Disponer de un canal de comunicación permanente, con capacidad de decisión, y que permita realizar SEGUIMIENTO DE LAS INICIATIVAS que han de desarrollarse de manera planificada y colaborativa con las organizaciones
		Reducir la PRESIÓN FISCAL MUNICIPAL (tasas e impuestos) y facilitar los trámites administrativos
		Disponer regularmente de DATOS (Observatorio Comercio y Consumo) y compartirlos
		Impulsar INICIATIVAS PILOTO desde el Ayuntamiento y con las Organizaciones para que sirvan de “laboratorio” y Buenas Prácticas
		Desarrollar PROYECTOS MULTIDISCIPLINARES, incorporando a otros sectores, especialmente turismo y hostelería
		Asegurar el desarrollo del PLAN con una adecuada GOBERNANZA
		<b>APOYO a la promoción, la inversión y el consumo</b>
	SENSIBILIZACIÓN de la sociedad sobre el comercio de proximidad (sus valores: la singularidad, la diversidad, la variedad, la salud) e introducir los atributos en el modelo educativo. El comercio dentro de diez años será lo que los sorianos quieran	
	Fomentar la compra responsable (compra en Soria). Continuar con las acciones de ESTÍMULO AL CONSUMO en los establecimientos comerciales de proximidad	
	Promocionar el turismo incluyendo las singularidades del COMERCIO	
	PLANES DE APOYO a la inversión y a la modernización (mejora de la imagen) Mantener el comercio como un elemento esencial de la vida de la ciudad	
	POTENCIAR LAS ACCIONES DE DINAMIZACIÓN de calle, para que impacten en los consumidores (vincular con programas culturales municipales)	
<b>ENTORNO URBANO</b>	Falta renovación porque no hay relevo generacional; se ha de apoyar más el EMPRENDIMIENTO en el sector	
	Mantener y mejorar las MEDIDAS DE CUIDADO URBANO: la seguridad, la limpieza y el mantenimiento	
		POTENCIAR EL BARRIO como un elemento de BIODIVERSIDAD SOSTENIBLE; evitar la expulsión de actividades de las zonas centrales y regenerar tejido comercial

	<p>Apoyar la IMPLANTACIÓN DE NUEVOS COMERCIOS, previendo y ayudando a resolver las dificultades urbanísticas que presentan los edificios/locales y agilizando la concesión de licencias. Reflexionar sobre el tema de las peatonalizaciones (hacer la ciudad habitable, pero considerando que el comercio necesita disponer de servicios y a la vez ofrecerlos)</p>
	<p>El vacío que representa el Centro Histórico debiera resolverse. El PGOU debiera abordar este problema y en general el del SUELO DE USO COMERCIAL desde una visión global de la ciudad</p>

Estas necesidades se encuentran muy por encima de las posibilidades de cualquier empresa individual, más aún si se trata de un pequeño comercio, ya que requieren en muchas ocasiones una intervención en el espacio público, partiendo de la propia planificación urbanística, aspecto que determina en gran medida la oferta comercial de la ciudad, hasta el propio mantenimiento de los espacios públicos en los que se desarrolla la actividad comercial, considerando que esta interactúa de manera intensa con un importante número de aspectos de carácter social y por lo tanto de importancia para la ciudad y para los ciudadanos.

Entre ellos ha de recordarse la incidencia del comercio en la imagen de la ciudad, en la sostenibilidad y en la recogida selectiva de residuos, en la seguridad, en la movilidad, en el contacto social y la integración, en la atención a personas con movilidad reducida, en la salud, y por supuesto, en su contribución fiscal al Presupuesto Municipal, así como a la creación y mantenimiento del empleo y su estímulo a la actividad en otros sectores empresariales derivado de su capacidad de inversión y de la propia oferta comercial.

Todo ello exige una comunicación constante entre el Ayuntamiento y el sector a través de sus organizaciones, disponer de información sobre la evolución del comercio y el consumo en la ciudad y planificar estratégicamente la acción de apoyo dotándola de recursos propios suficientes y procurando los de otras administraciones, siendo esta la mejor forma de estimular la inversión privada.

El aspecto de concertación que ha de tener el desarrollo de un Plan Sectorial Municipal debe tenerse siempre presente impulsando y fomentando la participación, ya que sin la implicación y la búsqueda de la corresponsabilidad no se conseguirán resolver muchos de los problemas identificados. Para que este trabajo conjunto sea eficaz será necesario realizar un seguimiento continuado de la actividad comercial en todo su conjunto (composición y evolución de la oferta; características y hábitos de compra de la demanda), dotándose de las herramientas necesarias para el procesado y depurado de datos, así como para su análisis y posterior utilización.

Una buena gestión y una adecuada gobernanza del Plan contribuirán a realizar mediciones continuadas sobre los problemas a los que se ha de dar respuesta, haciendo que esta se adapte a las necesidades y oportunidades de cada momento.

También las organizaciones del sector han de dar respuestas a cuestiones a las que lo público no puede responder adecuadamente al estar en el ámbito de la empresa, en primer lugar estructurando al sector y siendo sus interlocutores ante la administración manteniendo una capacidad alta de proposición, implicación en impulsar iniciativas y gestionarlas colaborando con los técnicos de la administración, así como prestando nuevos servicios a las empresas del sector acordes con las respuestas que las empresas han de dar a los consumidores profesionalizando para ello más su gestión.

<b>PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES</b>	<b>REPRESENTACIÓN Y DEFENSA de los intereses del sector ante la administración</b>	INCREMENTAR RECURSOS Y MEJORAR SUS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN para incrementar su capacidad de proposición, de colaboración y de servicio
	<b>COMUNICACIÓN</b>	FOMENTO DE LA COMUNICACIÓN interna y externa. Que se hable del comercio
		Generar una IMAGEN DE MARCA del sector y materiales audiovisuales
		Crear un PUNTO DE ENCUENTRO entre Comercio y Turismo
		Mantener un CONTACTO CONTINUADO con los consumidores
	<b>Impulsar PROYECTOS COLABORATIVOS</b>	Crear redes e IMPULSAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS y proyectos que generen economías de escala. Acelerar procesos en base a comerciantes líderes
	<b>Puesta en marcha de NUEVOS SERVICIOS</b>	ASESORAMIENTO y ACOMPAÑAMIENTO para la revisión/generación de Modelos de Negocio viables y puesta en marcha de procesos de digitalización
		Organización de ACCIONES FORMATIVAS adaptadas y AT personalizadas
		Desarrollar programas de APOYO AL EMPRENDIMIENTO en el sector actuando sobre los traspasos para evitar pérdida de negocios
	<b>PROMOCIÓN comercial</b>	Acciones de DINAMIZACIÓN urbana
		PLATAFORMA DIGITAL del comercio de proximidad (escaparate virtual)
		Buscar más efectividad en las campañas de promoción y MEDIR LOS RESULTADOS

La estructura asociativa a nivel de recursos muestra la propia debilidad del conjunto del sector aún a pesar de presentar un importante grado de asociacionismo, por lo que la capacidad de las organizaciones para afrontar estos retos tan importantes resulta muy escasa. Por otra parte, los esfuerzos se centran en acciones que buscan resultados a corto plazo al necesitar las empresas al menos mantener sus niveles de venta, algo que a la vez redundará en afianzar más los problemas estructurales a los que se presta una menor atención.

### iii. Los resultados de la participación

Dado que el número de participantes ha sido elevado y muy diverso a la hora de realizar este análisis, se ha considerado oportuno contrastar su opinión posteriormente con el fin poder valorar y priorizar cada uno de sus aspectos y así lograr una contribución efectiva a la hora de realizar el diagnóstico y elaborar la estructura, contenidos y sistema de gestión del Plan.

			muy de acuerdo	de acuerdo	poco de acuerdo	nada de acuerdo
CAMBIOS EN LOS CONSUMIDORES Y EN SUS HÁBITOS DE COMPRA	Cambios en la escala de valores con relación a la compra. Mayor relevancia del concepto "ocio"	Cuenta cada vez más el servicio y la inmediatez. Las RR.SS. influyen en realizar una compra impulsiva	27%	73%	0%	0%
		Existe una cierta concienciación respecto al comercio local, pero el precio y la variedad son elementos que influyen mucho. Se valora poco el trabajo del comerciante	10%	90%	0%	0%
		Se incrementa la búsqueda de productos on line	90%	10%	0%	0%
		Los consumidores están cada vez más "informados" pero no tienen más conocimiento con relación a los productos	9%	64%	27%	0%
	Nuevos canales de compra debido a la tecnificación	Se incrementan las compras on line; a pesar del esfuerzo por retener las compras se producirá gasto evadido porque no es fácil de evitar	70%	30%	0%	0%
		Los consumidores eligen lo que ven (web/RR.SS.); cada vez van menos de tiendas	0%	91%	9%	0%
		Las tiendas se ven aceleradas ("la digitalización por sí misma no es la solución, pero sin ella no la hay")	10%	80%	10%	0%
		Se realiza una compra próxima (en el barrio). Se manifiesta una concienciación sobre la ventaja de tener comercio y servicios cerca de casa	0%	100%	0%	0%
	Población envejecida y en descenso. El envejecimiento de la población es un problema y lo será más en el futuro próximo	En el comercio on line los proveedores son también competidores (parece darse una tendencia a reducir los eslabones de las cadenas de distribución)	82%	18%	0%	0%
		Reducción paulatina de la capacidad de compra	18%	64%	18%	0%
	Situación de incertidumbre económica	El comercio como atención "residual" de las necesidades inmediatas/olvidos no es rentable	18%	64%	18%	0%
		Cada vez se demandarán más servicios postventa	0%	73%	27%	0%
Muchas veces, en especial algunos productos, se compran sólo por "necesidad / reposición"		9%	82%	9%	0%	
	Existe un nivel muy alto de población subsidiada	0%	73%	18%	9%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de reuniones y entrevistas

			muy de acuerdo	de acuerdo	poco de acuerdo	nada de acuerdo
FACTORES EMPRESARIALES AFECTADOS POR LOS CAMBIOS	Clientes	Desearán relaciones más individualizadas y personales; será necesario mejorar y adaptar la atención al cliente	36%	64%	0%	0%
		Se busca calidad; el precio es importante, pero la calidad es determinante, es lo que aporta reputación a los establecimientos	18%	82%	0%	0%
		Buscarán nuevas experiencias de compra	10%	80%	10%	0%
		Tendrán mayor conciencia sobre la sostenibilidad	0%	67%	33%	0%
	Oferta y servicios. Necesidad de REVISIÓN DE LOS MODELOS DE NEGOCIO	Será necesario desarrollar modelos colaborativos y búsqueda de economías de escala	18%	82%	0%	0%
		Los gastos administrativos no productivos cada vez son más elevados	64%	36%	0%	0%
		Se deberá mejorar de la logística, especialmente la entrega. El abastecimiento al medio rural se presenta como un reto	70%	30%	0%	0%
		La marca influirá por encima del producto	0%	55%	45%	0%
	Canales de venta. Mejora del POSICIONAMIENTO ON LINE	Se vivirá una situación de promoción continua, más fruto de la necesidad que de la reflexión	18%	82%	0%	0%
		Se ha de considerar que hay mucha diferencia entre los diferentes sectores del comercio	0%	100%	0%	0%
		El porcentaje de venta on line seguirá siendo reducido, pero crecerá paulatinamente	20%	10%	70%	0%
		Se vincularán las RR.SS. con la venta	73%	27%	0%	0%
	ESTABLECIMIENTOS. Adaptación, ampliación, modernización	El cliente querrá seguir viendo los productos y tener experiencias memorables de compra en un entorno que transmita seguridad y resulte agradable	73%	18%	9%	0%
		Incorporar más tecnología, especialmente aquella relacionada con la digitalización	9%	82%	9%	0%
		No se debe olvidar la mejora de la estética y la ambientación de los establecimientos comerciales. Mejorar los escaparates.	91%	9%	0%	0%
		Cada vez tiene más importancia la "imagen" en todos sus aspectos	91%	9%	0%	0%
	El precio de los alquileres es un problema importante, teniendo en cuenta que se compra donde hay ambiente	27%	64%	0%	9%	

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de reuniones y entrevistas

El grado de consenso alcanzado sobre las cuestiones planteadas por los diferentes participantes en la realización del diagnóstico del sector es alto, llegando en algunos apartados casi a la unanimidad; por lo tanto la percepción de la realidad en la que se encuentra inmersa la actividad comercial es compartida.

Sin embargo destacan algunos aspectos en los que la opinión no resulta tan clara como es la influencia del comercio on line sobre el que se tiene la convicción de una evolución rápida y profunda que afectará mucho al comercio de proximidad, siendo ya una realidad incuestionada el uso de internet para la búsqueda de productos y comparativa de precios, lo que puede llevar a una situación de promoción continua que reducirá más los márgenes; también sobre aspectos relacionados con la información del consumidor, el valor de la marca o la demanda de servicios postventa. Así mismo se mantiene un cierto nivel de duda en cuanto a la influencia de la sostenibilidad en las decisiones de compra de los consumidores, aunque sí se advierte la valoración positiva de disponer de comercios cerca de casa.

Derivado del comercio on line se advierte la dificultad que puede representar para el comercio de proximidad la eliminación de eslabones en los canales de distribución; el uso de las Nuevas Tecnologías se presenta como algo imprescindible para mantener la competitividad y se sigue apostando por mantener unos locales comerciales en los que el cliente pueda realizar compras memorables al ofrecer una imagen moderna, atractiva, y unas instalaciones confortables. Otro aspecto relevante es la consideración sobre la calidad y su relación con el precio sobre lo que estando de acuerdo, no llega a concitar el grado máximo de valoración.

Dado que los recursos son limitados, pero también lo es el tiempo que se requiere para la puesta en marcha de determinadas actuaciones, así como el interés por abordar determinadas problemáticas o aprovechar algunas oportunidades, también se ha pedido a los participantes su opinión en cuanto a la temporalización del desarrollo del Plan.

			2024	2025	2026
NECESIDADES EN EL MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA	LIQUIDEZ, sin incrementar el endeudamiento, para soportar la estructura de gasto y poder seguir invirtiendo	REDUCIR COSTES fiscales y administrativos en el ámbito local	73%	27%	0%
		Participar en PROGRAMAS COLABORATIVOS que generen economías de escala	9%	27%	70%
	Revisión de los MODELOS DE NEGOCIO y mejora de la TECNIIFICACIÓN	INVERSIONES en procesos de DIGITALIZACIÓN	33%	67%	0%
		POTENCIAR la presencia e interacción en INTERNET	90%	10%	0%
	INFORMACIÓN	Disponer de Guías específicas y apoyo en TUTORIZACIÓN personalizada. Se conocen los problemas, pero hay falta de ideas y de medios para abordarlos	55%	36%	20%
		Medir resultados y DISPONER DE DATOS PARA COMPARTIRLOS y poder aplicarlos a los diferentes procesos del negocio	18%	73%	11%
	RECURSOS HUMANOS. PERSONAL más cualificado y especializado	FORMACIÓN ESPECIALIZADA PARA EL COMERCIO físico y on line	90%	10%	0%
		Disponer de SERVICIOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS a nivel interno y externo (alianzas estratégicas)	27%	73%	0%
	PROMOCIÓN	ACCIONES DE MÁRKETING DIGITAL ESPECIALIZADA, evitando generalidades o "valores dudosos"	9%	73%	20%
		Disponer de PLATAFORMAS COLABORATIVAS y para la comunicación	9%	27%	70%
		Promocionar apoyándose en la SINGULARIDAD y creando un entorno favorable a consumidores de alto poder adquisitivo (turistas)	18%	18%	78%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de reuniones y entrevistas

Existe un parecer claro sobre la necesidad a corto plazo de que las empresas tengan presencia en internet y se pueda encontrar sus productos y sus establecimientos, así como sobre la necesidad de aprender a manejar las nuevas tecnologías de la información y la comunicación con una cierta pericia.

Sin tanta urgencia, pero también pronto, se necesita acceder y compartir datos para medir resultados, así como disponer de servicios especializados y, en consonancia con el apartado anterior, realizar acciones de promoción digital.

Menor urgencia, quizás por su dificultad, se da a las actuaciones orientadas a la “competencia colaborativa” o al turismo de compras.

		2024	2025	2026	
NECESIDADES DE AYUDA	Incrementar el PRESUPUESTO MUNICIPAL destinado al sector	Apoyo a EMPRESAS y ORGANIZACIONES del sector, mantenido en el tiempo y de manera coordinada	100%	0%	0%
	COORDINACIÓN y CONCERTACIÓN público-privada	Disponer de un canal de comunicación permanente, con capacidad de decisión, y que permita realizar SEGUIMIENTO DE LAS INICIATIVAS que han de desarrollarse de manera planificada y colaborativa con las organizaciones	36%	18%	45%
		Reducir la PRESIÓN FISCAL MUNICIPAL (tasas e impuestos) y facilitar los trámites administrativos	27%	73%	0%
		Disponer regularmente de DATOS (Observatorio Comercio y Consumo) y compartirlos	18%	73%	9%
		Impulsar INICIATIVAS PILOTO desde el Ayuntamiento y con las Organizaciones para que sirvan de "laboratorio" y Buenas Prácticas	55%	45%	0%
		Desarrollar PROYECTOS MULTIDISCIPLINARES, incorporando a otros sectores, especialmente turismo y hostelería	9%	82%	9%
		Asegurar el desarrollo del PLAN con una adecuada GOBERNANZA	70%	30%	0%
	APOYO a la promoción, la inversión y el consumo	Generar PLANES PLURIANUALES con las organizaciones	64%	27%	9%
		SENSIBILIZACIÓN de la sociedad sobre el comercio de proximidad (sus valores: la singularidad, la diversidad, la variedad, la salud) e introducir los atributos en el modelo educativo. El comercio dentro de diez años será lo que los sorianos quieran	36%	64%	0%
		Fomentar la compra responsable (compra en Soria). Continuar con las acciones de ESTÍMULO AL CONSUMO en los establecimientos comerciales de proximidad	91%	9%	0%
		Promocionar el turismo incluyendo las singularidades del COMERCIO	18%	73%	9%
		PLANES DE APOYO a la inversión y a la modernización (mejora de la imagen) Mantener el comercio como un elemento esencial de la vida de la ciudad	82%	9%	9%
		POTENCIAR LAS ACCIONES DE DINAMIZACIÓN de calle, para que impacten en los consumidores (vincular con programas culturales municipales)	73%	18%	9%
		Falta renovación porque no hay relevo generacional; se ha de apoyar más el EMPRENDIMIENTO en el sector	18%	9%	73%
		Mantener y mejorar las MEDIDAS DE CUIDADO URBANO: la seguridad, la limpieza y el mantenimiento	18%	9%	73%
	ENTORNO URBANO	POTENCIAR EL BARRIO como un elemento de BIODIVERSIDAD SOSTENIBLE; evitar la expulsión de actividades de las zonas centrales y regenerar tejido comercial	18%	9%	73%
		Apoyar la IMPLANTACIÓN DE NUEVOS COMERCIOS, previendo y ayudando a resolver las dificultades urbanísticas que presentan los edificios/locales y agilizando la concesión de licencias. Reflexionar sobre el tema de las peatonalizaciones (hacer la ciudad habitable, pero considerando que el comercio necesita disponer de servicios y a la vez ofrecerlos)	27%	9%	64%
		El vacío que representa el Centro Histórico debiera resolverse. El PGDU debiera abordar este problema y en general el del SUELO DE USO COMERCIAL desde una visión global de la ciudad	27%	18%	55%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de reuniones y entrevistas

Referido a la actuación municipal, el apoyo inmediato al conjunto del sector se considera de interés de manera unánime, y con parecido interés el mantener los estímulos al consumo. También se reconoce la importancia de disponer una adecuada gobernanza para el Plan, así como realizar planteamientos plurianuales para el desarrollo de las actuaciones, que en el caso de apoyo a las empresas suscita un consenso muy elevado.

A medio plazo destaca el interés por impulsar actuaciones junto con otros sectores orientadas al turismo, así como disponer de un sistema de información que permita realizar la evolución del sector.



Menor prioridad se da a los aspectos relacionados con el entorno urbano, algo que denota un buen estado de conservación, o los usos del suelo, así como a la regeneración del tejido comercial de proximidad.

A las organizaciones se les orienta a corto plazo a trabajar principalmente sobre cuatro aspectos, la dinamización, la formación, el asesoramiento para la revisión de los modelos de negocio y procurarse más recursos que permitan incrementar la capacidad de servicio. A medio plazo se ha de generar una imagen de marca que represente el comercio de ciudad y la comunicación. En consonancia con apartados anteriores se considera la interacción con el turismo y una relación continuada con los consumidores.

Para la etapa final del Plan se dejan aspectos como los proyectos colaborativos, el apoyo al emprendimiento y el orientarse a resultados en las acciones promocionales.

			2024	2025	2026
PAPEL DE LAS ORGANIZACIONES	REPRESENTACIÓN Y DEFENSA de los intereses del sector ante la administración	INCREMENTAR RECURSOS Y MEJORAR SUS ESTRUCTURAS DE GESTIÓN para incrementar su capacidad de proposición, de colaboración y de servicio	64%	18%	18%
	COMUNICACIÓN	FOMENTO DE LA COMUNICACIÓN interna y externa. Que se hable del comercio	27%	73%	0%
		Generar una IMAGEN DE MARCA del sector y materiales audiovisuales	33%	67%	0%
		Crear un PUNTO DE ENCUENTRO entre Comercio y Turismo	18%	73%	9%
		Mantener un CONTACTO CONTINUADO con los consumidores	27%	64%	9%
		Impulsar PROYECTOS COLABORATIVOS	18%	9%	73%
	Puesta en marcha de NUEVOS SERVICIOS	ASESORAMIENTO y ACOMPAÑAMIENTO para la revisión/generación de Modelos de Negocio viables y puesta en marcha de procesos de digitalización	64%	9%	27%
		Organización de ACCIONES FORMATIVAS adaptadas y AT personalizadas	73%	9%	18%
		Desarrollar programas de APOYO AL EMPRENDIMIENTO en el sector actuando sobre los trasposos para evitar pérdida de negocios	9%	27%	64%
	PROMOCIÓN comercial	Acciones de DINAMIZACIÓN urbana	82%	9%	9%
		PLATAFORMA DIGITAL del comercio de proximidad (escaparate virtual)	27%	27%	45%
		Buscar más efectividad en las campañas de promoción y MEDIR LOS RESULTADOS	18%	27%	55%

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de reuniones y entrevistas

### 3. UN NUEVO ESCENARIO: CAMBIOS Y CONSECUENCIAS

Como ya se ha podido advertir, el comercio se enfrenta a un nuevo escenario complejo en el que se aprecia una aceleración de las tendencias observadas anteriormente, pero en el que también aparecen otras nuevas que contribuyen a cambiar las escalas de valores personales y sociales que provocan y continuarán provocando cambios en los consumidores y una necesaria proactividad en los comerciantes para mantener la competitividad en un proceso de revisión continua de sus modelos de negocio y que también afectará a la ciudad dada la intensidad de relación que la actividad comercial mantiene con ella y con los ciudadanos.

#### a. Para los consumidores

##### Cambios:

- i. Personas y hábitos o estilos de vida
  1. Preocupación por la salud (también la mental) que hacen buscar “espacios refugio” para el bienestar; necesidad de momentos para la “desconexión”
  2. Los jóvenes no ven cómo lograr mantener el “estado del bienestar” de sus padres (las marcas lanzan mensajes de superación)
  3. Alteración en el tratamiento de las normas de género; nuevas formas de organización familiar
  4. Incremento de la preocupación por la sostenibilidad y el medioambiente; mayor conciencia de la huella social y exigencia de compromisos éticos a las empresas
  5. Aumento de la tendencia hacia la extravagancia como forma de adquirir notoriedad; búsqueda de la diversión en todas las áreas de la vida
  6. Mayor importancia de la alimentación sana y saludable como elemento para conservar la salud
  7. Excesos derivados de la digitalización; búsqueda de lo auténtico, de lo original, y de nuevas experiencias reales
- ii. Movilidad y Omnicanalidad
  1. Relevancia cada vez mayor de los dispositivos móviles; preocupación creciente por la “seguridad digital”
  2. Presencia simultánea en diferentes canales
  3. Expectativas crecientes en el ecommerce; búsqueda de la inmediatez
- iii. Recursos (economía)
  1. Pago por uso; aplazamiento de pagos
  2. Consolidación del “low cost” como elemento diferencial a la hora de tomar decisiones de compra on line
  3. Incertidumbre generada por la inflación y el incremento de costes financieros que incide en el aplazamiento de las decisiones de compra

**Consecuencias:**

- A. Mayor dificultad de acceso a la oferta para personas no digitales y residentes en zonas periféricas
- B. Importancia de las decisiones personales de compra; mayor relevancia del “consumo responsable”
- C. Mayor dificultad para ejercer de manera efectiva sus derechos como consumidores

**b. Para las empresas****Cambios:**

- i. Invalidez de los datos pasados
  - 1. Relevancia cada vez mayor del “dato”; utilización de programas de “business inteligent”
  
- ii. Futuro incierto y volátil
  - 1. Adaptación ágil a los cambios sociales y económicos
  - 2. Generación de economías de escala para dar respuesta al incremento de los costes de explotación
  - 3. Aparición de nuevos conceptos de venta y competidores más fuertes
  
- iii. Clientes con nuevas necesidades
  - 1. Necesidad de invertir en la generación de contenidos digitales de valor y en ofrecer experiencias de compra memorables
  - 2. Tecnificación del proceso de venta; digitalización y adquisición de mayores competencias digitales
  - 3. Incremento de la esperanza y calidad de vida
  
- iv. Modelos empresariales en revisión
  - 1. Orientarse más al cliente sin abandonar la atención sobre el producto y el establecimiento; mayor atención al marketing relacional
  - 2. Necesidad de plantearse modelos colaborativos para poder dar respuesta a las necesidades de gestión y a los nuevos formatos y canales de venta
  - 3. Incorporación del concepto “inmediatez”
  - 4. La especialización como elemento de diferenciación
  - 5. Integración de la tienda física y el canal digital considerando no obstante que se trata de modelos diferentes de venta y de negocio

**Consecuencias:**

- A. Reducción de los márgenes netos de venta
- B. Dificultad creciente para fidelizar a los clientes
- C. Necesidad de mantener “ofertas permanentes”
- D. Incrementar los servicios a clientes

- E. Personalizar la relación comercial
- F. Mayor especialización, digitalización y atención a la sostenibilidad; reciclaje profesional continuado
- G. Existencia de mayores dificultades para atraer y retener el talento; aumento de las necesidades de competencias tecnológicas, sociales y emocionales
- H. Mayor inversión en imagen y tecnificación de la venta para mantener la atractividad sobre los clientes y generar espacios de venta (físicos y digitales) “únicos”

### **c. Para la ciudad**

Cambios:

- i. Demanda de infraestructuras de comunicación con mayor capacidad
- ii. Escasez de espacios públicos en las zonas comerciales
- iii. Problemas generados por vacíos comerciales en algunos barrios o zonas periféricas

Consecuencias:

- A. Reducción del número de locales comerciales y de empresas; especial incidencia en las zonas menos centrales
- B. Gestionar de manera eficiente la movilidad
- C. Necesidad de trabajar de manera concertada y planificada con el sector desarrollando iniciativas público-privadas

## 4. PREVISIONES

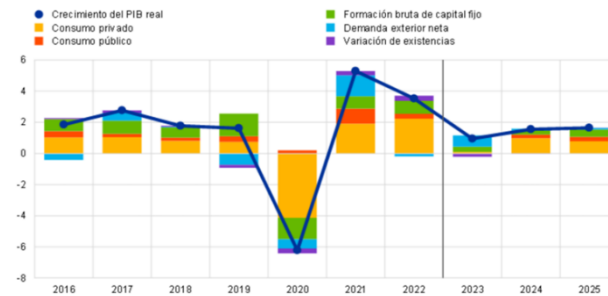
A la hora de planificar es conveniente considerar el entorno en el que las actuaciones previstas vayan a desarrollarse porque puede condicionar su efectividad y por lo tanto el éxito del propio Plan.

### a. Evolución del entorno económico

La incertidumbre que presenta la situación actual a nivel global hace que las previsiones sobre la evolución de la situación económica se replanteen de manera constante por parte de las administraciones y entidades relacionadas con la economía, aunque en términos generales se considera que se producirá una recuperación si bien lenta, con poca consistencia, y con elementos que pudieran llevar hacia una estancación prolongada.

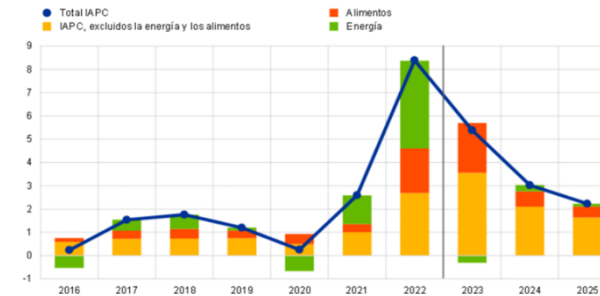
PIB real de la zona del euro – descomposición en los principales componentes del gasto

(tasas de variación anual; contribuciones en puntos porcentuales)



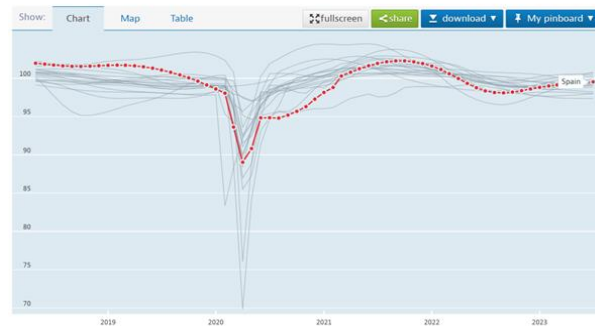
Inflación medida por el IAPC en la zona del euro – descomposición en componentes principales

(tasa de variación anual, puntos porcentuales)

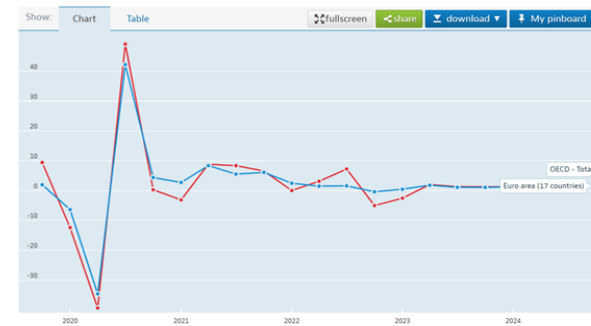


Fuente: Banco Central Europeo

Composite leading indicator (CLI) Amplitude adjusted, Long-term average = 100, May 2018 - Jul 2023 Source: Composite leading indicators

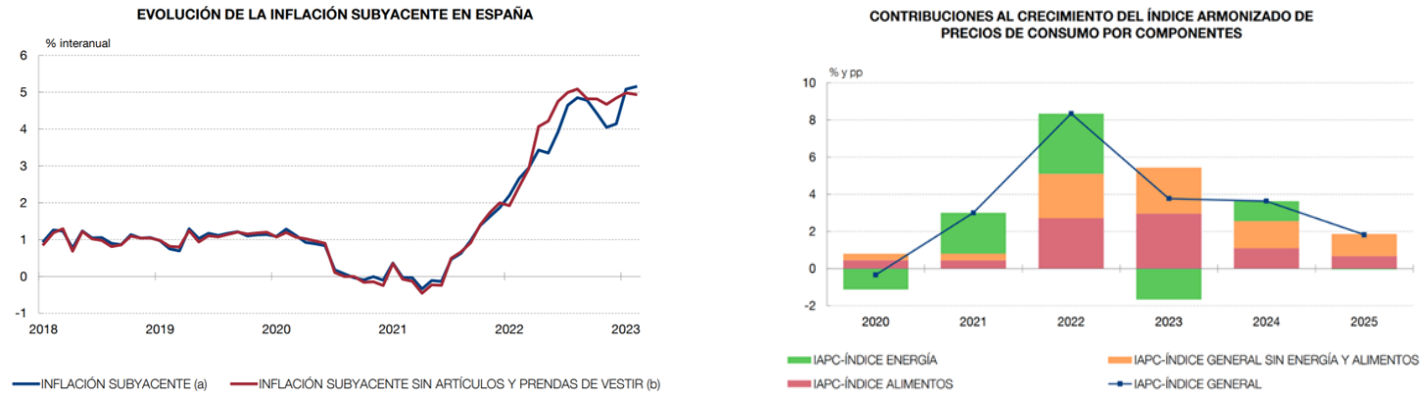


Domestic demand forecast Total, Annual growth rate (%), Q4 2019 - Q4 2024 Source: OECD Economic Outlook: Statistics and Projections

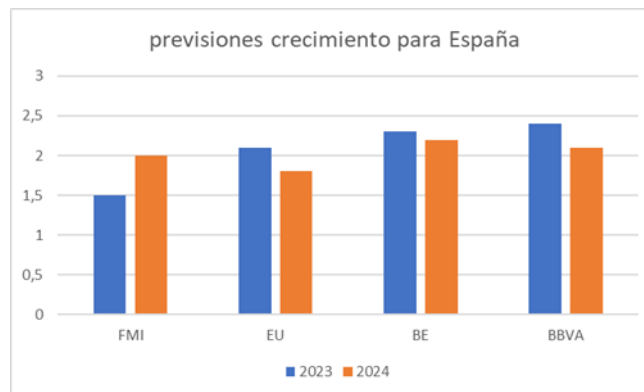


Fuente: OCDE

En términos nacionales y aun considerando que el comportamiento de la inflación está por debajo de la media de la UE, tiene un efecto negativo sobre el consumo. En la inflación destaca especialmente el componente de la alimentación que se mantiene en términos muy elevados a pesar de las medidas correctoras implementadas.



Fuente: Banco de España



Fuente: elaboración propia a partir de datos del FMI, Comisión UE, Banco de España y BBVA

### b. Evolución de la demanda

También incidirán sobre el comercio otros factores económicos, de manera relevante los salarios y los créditos; el incremento de los salarios, aunque afectará a los costes de explotación del sector, incidirá positivamente en los niveles de renta disponible paliando los efectos de las subidas de precios. El coste de las operaciones de crédito, especialmente el referido a las hipotecas, incidirá tanto en la disminución de renta disponible de los consumidores como en una ralentización de la demanda de vivienda.

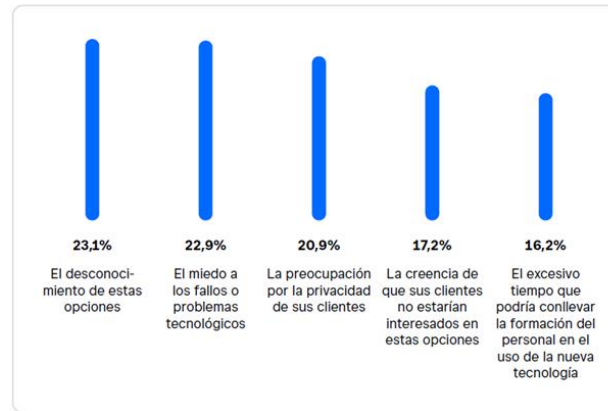


Fuente: BE y BCE

Los datos del BE y BCE referidos a la solicitud de créditos de los hogares, a fecha de julio de 2023, reflejan un endurecimiento de las condiciones y correlativamente una disminución de solicitudes.

Hay también otros elementos que afectan al consumo de manera transversal (productos, formatos, canales) y que siempre han incidido en el comportamiento de los consumidores, aunque en este momento de una manera más determinante se presentan la tecnología y la transformación digital.

El uso de las Nuevas Tecnologías aplicadas al comercio, especialmente en aquellos procesos relacionados con la gestión de clientes, es un reto para los comerciantes porque supone implementar un nuevo modelo de negocio que aún presenta una serie de barreras de entrada derivadas fundamentalmente de la falta de conocimiento de las aplicaciones disponibles, de la ciberseguridad, y de la falta de formación:



Fuente: Radiografía del comercio minorista en España. SQUARE

Existen otros factores más novedosos que paulatinamente se muestran con más incidencia y que guardan relación con los estilos de vida y el consumo responsable. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible y la Agenda 2030 se presentan como algo irrenunciable para el conjunto de la sociedad, debiendo alinear todo el mundo, comerciantes y consumidores en este caso, su actividad con ellos. Considerando tres de las características irrenunciables para el sector como son la sostenibilidad, la innovación y el trabajo colaborativo, pueden apreciarse el importante número de objetivos y metas a los que contribuye con su actividad diaria, facilitando a su vez que los consumidores puedan hacerlo también más fácilmente.



Fuente: Elaboración propia a partir de los ODS



De manera específica los consumidores vienen identificando una serie de elementos que condicionan sus decisiones de compra, sin que se prevean cambios en los más significativos, la relación calidad-precio:



Fuente: Estudio Tendencias del Consumidor. Inmark / MINCOTUR

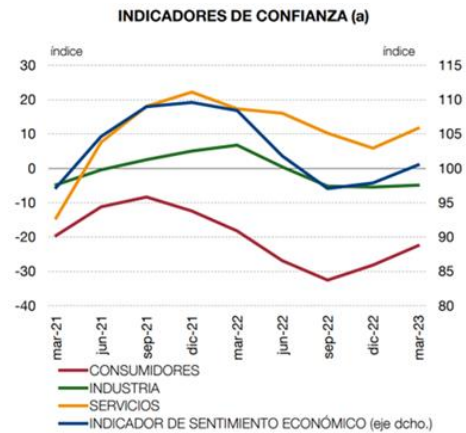
Los consumidores reconocen una aceleración de las tendencias derivada de los efectos de la pandemia de la COVID19; el 72% reconoce haber cambiado sus hábitos de compra en mayor o menor medida. No obstante, *“de manera muy mayoritaria, un 75,3%, los consumidores reconocen comprar en negocios locales más que antes de la pandemia, y el 86,5% está de acuerdo en que ahora es más importante que nunca apoyarlos”* (Radiografía del comercio minorista en España. SQUARE).

Será preciso prestar mucha atención a la evolución del comportamiento del consumidor -quién compra - qué compra - cuándo compra - dónde compra - y elaborar un *Customer Journey Map* que permita conocer el proceso de relación del cliente con el producto antes, durante, y después de realizar la compra. Esta información, compartida con el sector, puede ayudar mucho en la toma de decisiones a la hora de adaptar los modelos de negocio de cada empresa y facilitar la colaboración empresarial.

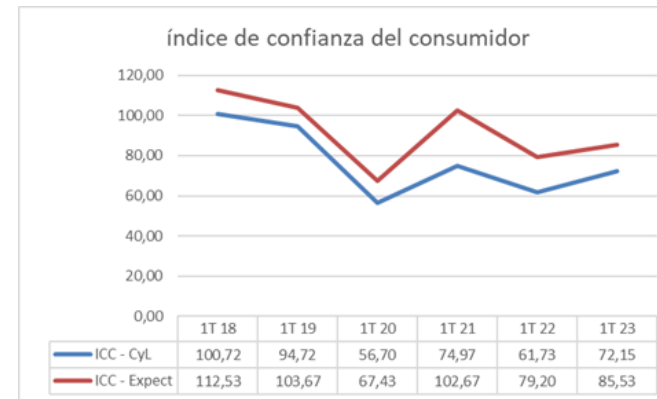
También resultará una información relevante para que los nuevos emprendedores puedan generar modelos de negocio viables reduciéndose así sus posibilidades de fracaso; incluso procurando realizar acciones de contraste de los modelos de manera real aprovechando espacios desocupados tanto para iniciativas de comercio como de artesanía y de servicios.

### c. Índice de confianza del consumidor

Dado el clima de incertidumbre la percepción de los consumidores sobre su comportamiento futuro resulta de gran interés y deberá seguirse su evolución con mucha atención. Tanto a nivel nacional como regional, la tendencia fluctúa trimestre a trimestre.

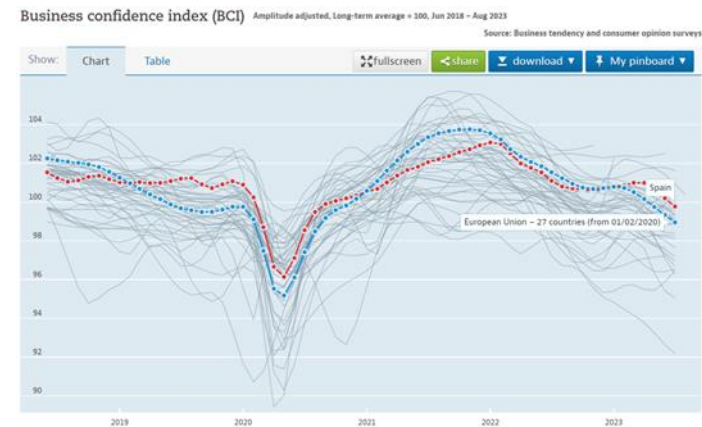
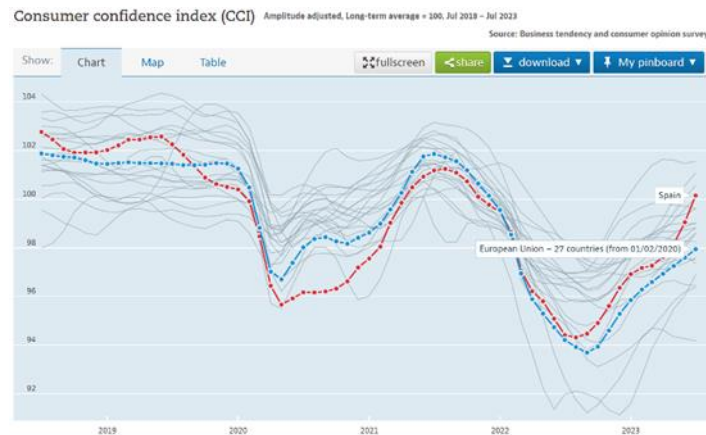


Fuente: Banco de España

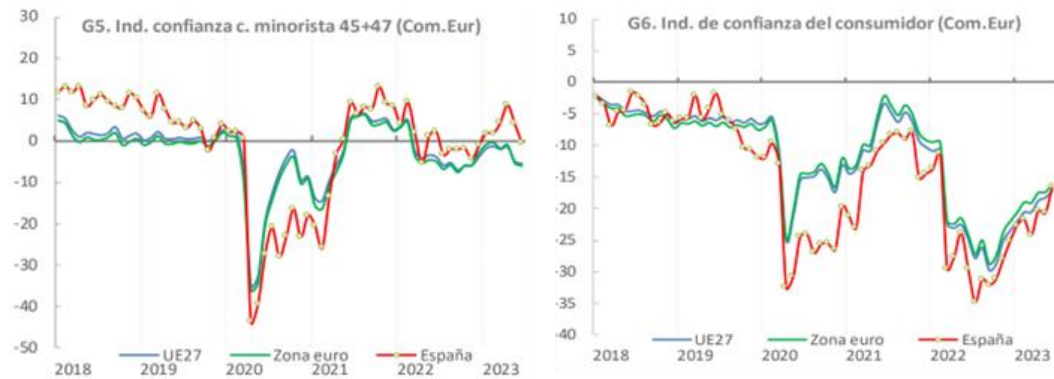


Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Servicio de Estadística Junta CyL

No obstante, la percepción que tienen los consumidores y los empresarios europeos difieren notablemente en cuanto a índice de confianza en la evolución del consumo.



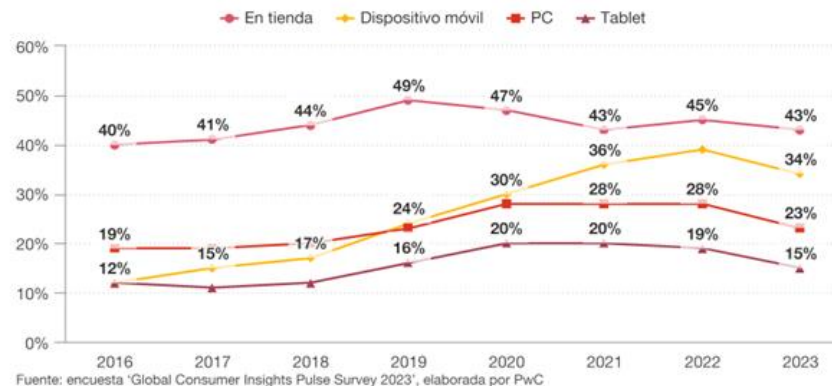
Fuente: OCDE



Fuente: Observatorio del Comercio 4.0 MINCOTUR

Con todo, los datos más recientes -julio 2023- presentan una estabilidad de las tendencias con una ligera inclinación a disminuir la tendencia de compra en todos los canales y formatos ya en este mismo año.

Porcentaje de consumidores que afirman haber comprado diariamente o semanalmente por cada canal



Fuente: pwc. Informe Tendencias Consumo 2023

### 5. DAFO

El sector presenta una serie de problemas estructurales -resistencia al cambio; limitada cultura empresarial; atomización y tamaño reducido- y desarrolla su actividad en una coyuntura que como se ha visto resulta incierta cuando no negativa -población en descenso y envejecida; inflación y costes financieros elevados; irrupción de nuevas formas de comercio- que podrían dar lugar (como Estudio cuantitativo resultaría de interés y a ello se dedicará uno de los Programas del Plan) a realizar un análisis individualizado de la oferta, de la demanda, y del contexto local que permitiría detallar más un DAFO del sector.

	OPORTUNIDADES								AMENAZAS									
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8		
<b>FORTALEZAS</b>																		
Comercio de calidad en trama urbana	F1	2	0	1	3	3	2	3	1	0	1	-2	0	-2	-1	-2	-1	8
Profesionalidad y confianza	F2	2	0	3	3	3	3	3	2	2	1	-1	0	-1	-1	-1	1	19
Singularidad y especialización de la oferta	F3	2	0	3	3	3	2	3	1	1	2	-1	-1	-1	-1	-2	3	17
Empresas consolidadas con buena reputación	F4	3	3	3	3	3	3	2	2	1	1	-1	-1	-2	-2	-1	-1	17
Conexión con la producción más próxima	F5	2	0	2	3	2	2	1	3	1	1	0	0	-1	1	-1	2	18
Disponer de espacios municipales	F6	0	2	0	0	2	2	1	1	1	1	0	0	-1	1	2	0	12
Buen nivel de SP y seguridad	F7	0	0	0	0	1	2	1	1	0	1	-1	0	0	0	1	0	6
Gran capacidad de resiliencia	F8	1	3	1	2	1	2	2	0	3	2	-1	1	2	2	1	2	24
<b>DEBILIDADES</b>																		
Alta resistencia al cambio	D1	-3	0	-2	2	-2	-2	-2	-3	-3	-3	-3	-2	-3	-2	-2	-3	-33
Limitada cultura empresarial	D2	-2	1	-2	2	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-3	-1	-1	-2	0	-3	-22
Oferta comercial con pocos servicios	D3	-2	1	-1	0	-3	-2	-3	-2	-1	-3	-3	-2	-2	-1	-3	-3	-30
Reducida capacidad financiera	D4	-1	3	-2	0	-1	-2	-1	-2	-3	-2	-2	-1	-2	-3	-1	-1	-21
Nivel reducido de cooperación empresarial	D5	-1	0	-1	0	-3	-3	-2	-3	-1	-2	-1	-3	-2	-2	-2	-3	-29
Modelo de negocio poco adaptado	D6	-2	2	-1	-1	-2	-1	-2	-2	-2	-2	-1	-2	-2	-3	-2	-3	-26
Falta de relevo generacional	D7	-3	0	-2	1	0	0	0	-3	-1	-3	-1	-3	-3	-1	-3	-3	-25
Falta de digitalización e innovación	D8	-2	2	-2	-1	-2	-2	-3	-2	-3	-2	-2	-1	-3	-2	-2	-2	-29
		-4	17	0	20	3	5	1	-8	-7	-9	-23	-16	-24	-17	-18	-15	

No obstante, el conjunto de información obtenida sobre el comercio de Soria, básicamente de carácter cualitativo, permite realizar un análisis valorativo sobre su situación interna (fortalezas y debilidades) y con relación al contexto en el que desarrolla su actividad (oportunidades y amenazas), de tal modo que permita realizar un planteamiento de acción que guarde una buena correlación con las problemáticas más relevantes detectadas y que se encuentren al alcance de la acción municipal en base a sus competencias y posibilidades.

Para facilitar la comprensión de la relación entre el conjunto de factores se ha utilizado un valor numérico de  $\pm 3$  con el fin de considerar el grado de posibilidad de poder aprovechar las oportunidades o eludir las amenazas en función de las fortalezas o debilidades consideradas.

Actuar ante esta situación y un escenario incierto aconseja hacerlo teniendo en cuenta algunos aspectos fundamentales:

- i. Conocer bien la realidad; analizar y autoanalizarse. Conocer mejor los procesos de toma de decisiones de compra por parte de los consumidores y nuestra capacidad para atender sus necesidades y nuevas demandas
- ii. Aprender de manera continua a lo largo de la vida profesional
- iii. Añadir valor para el cliente siempre por encima del que representan los productos en sí mismos. Generar contenidos digitales y de valor para estar presentes y bien posicionados en internet
- iv. Trabajar de manera planificada pero siendo flexibles para introducir cambios de manera ágil y orientándose a resultados (medir para disponer de datos)
- v. Conocer y aprender a utilizar las NT con cierta pericia; lograr un entorno seguro y confiable para el cliente
- vi. Resaltar el factor humano. Conocer mejor los procesos de toma de decisiones de los consumidores, trabajadores, proveedores, colaboradores, personalizando las relaciones
- vii. Crear continuamente experiencias memorables positivas para diferenciarse
- viii. Considerar en todo momento la relación calidad (producto + servicio) / precio

Las actuaciones concretas han de inscribirse en un contexto general para que resulten eficaces y que ha de considerar:

- Dotar de coherencia a la acción insertándola en el resto de las iniciativas municipales  
El comercio representa una parte considerable de la vida de la ciudad y del modo de vida de sus ciudadanos, por lo tanto, la acción municipal hacia el sector ha de estar imbricada con el resto de las políticas de desarrollo. Un aspecto que destaca en este sentido es el del turismo por la especial relación que mantienen ambas actividades.
- Tener una visión global de la ciudad  
Interiorizar la intensa relación del comercio con la ciudad puede ayudar a disponer de una visión global en la que se comprenda que para que la ciudad resulte sostenible ha de procurarse que la oferta comercial esté cerca de los consumidores; el comercio de proximidad integra muchos elementos que pueden contribuir a lograrlo. Un elemento para tener muy en consideración para ello es la planificación urbanística, porque una configuración de mezcla de usos en el suelo será el soporte para que pueda lograrse y no sólo en los nuevos desarrollos del suelo urbanizable sino también la reorganización y redefinición del suelo urbano.

- Generar un sistema para disponer de datos y compartirlos  
Conocer la realidad del sector en profundidad -oferta y demanda- y no sólo de manera aproximada disponiendo de un sistema de seguimiento continuado que permita conocer su evolución y poder realizar proyecciones sobre él facilitará la toma de decisiones. A la vez, esta información, junto con aquella otra que guarde relación con la actividad comercial, debe ser compartida con las empresas del sector para que puedan tomar decisiones más solventes y con mayor facilidad a la hora de planificar sus negocios.
- Apoyar la cooperación empresarial  
La atomización del sector y su individualismo es uno de los principales problemas estructurales del sector; su pequeño tamaño y su limitada capacidad económica le impiden desarrollar modelos de negocio más competitivos, así como generar iniciativas de cooperación público-privada.  
Una comunidad minorista sólida puede facilitar mucho la acción municipal y complementarla.
- Impulsar la revisión de los modelos de negocio y el emprendimiento  
Mantener la competitividad de las empresas les exige revisar sus modelos de negocio y adaptarlos a las exigencias del mercado; en el comercio la falta de relevo generacional y una limitada cultura empresarial los lleva a mantener una alta resistencia al cambio.  
Impulsar, sensibilizar y motivar para que se produzca ha de ser una tarea constante si se quiere disponer de un comercio moderno y atractivo.  
Una especial atención requiere el Mercado de Abastos como Servicio Público.  
Especial atención a darse al emprendimiento ya que el comercio puede ser exponente de la creación de nuevas empresas, contribuyendo así a minorar la tasa de crecimiento vegetativo negativo previsto para la próxima década; además, puede minorar el efecto negativo que supone para la ciudad una elevada cantidad de locales comerciales vacíos. Para ello es necesario promover programas de apoyo y tutorización que evite el importante índice de fracaso actual.
- Anticiparse a la normativa prevista sobre el desarrollo de la Áreas de Promoción Económica  
Resultaría oportuno prestar atención al desarrollo normativo -en este momento a nivel de Anteproyecto de Ley- que dará previsiblemente la oportunidad de desarrollar la figura de los Centros Comerciales Abiertos, aportando las herramientas necesarias para que puedan resultar operativos.
- Planificar puede ayudar a que el comercio continúe siendo un motor de desarrollo para la ciudad  
Aunque como ya se ha justificado, éste sea un momento de acción para la recuperación, no puede olvidarse que ha de existir un espacio para pensar en el futuro y organizarse de cara a enfrentarse a las grandes amenazas a las que ha de enfrentarse el comercio de proximidad en el futuro más próximo y que sin duda afectará a la ciudad y los ciudadanos. Son tantos los aspectos a considerar y algunos tan complejos que no pueden abordarse desde la improvisación sino que requieren reflexionar sobre ellos con cierta calma para armar una política municipal que al menos, sobre aquellos aspectos que le afectan directamente a la ciudad y más allá de las competencias que le son propias, pueda promover un proceso y sentar la bases para potenciar la actividad comercial de proximidad, así como un sistema de gobernanza participativa que permita realizar un seguimiento y evaluación de los resultados que se vayan obteniendo.

## 6. OBJETIVOS Y EJES

### a. Alineación con las políticas públicas hacia el sector

Tradicionalmente la administración se ha orientado hacia la implementación de medidas de apoyo coyuntural más que hacia definir estrategias que abordaran sus problemas estructurales.

No obstante, desde la Comisión de la Unión Europea se han ido trasladando a las administraciones diferentes documentos -Libro Verde; Libro Blanco- orientadores sobre el comercio minorista, y más recientemente ha elaborado una Guía para las administraciones locales sobre cómo plantear su apoyo al comercio de proximidad, con el fin de “mejorar la estrategia y la política locales para establecer un marco sólido para el apoyo a los pequeños minoristas” y este mismo año se ha creado la distinción “Ciudad Europea del Comercio” como reconocimiento a la importancia de la actividad comercial en las ciudades europeas.



Fuente: Hacer frente al futuro. Guía práctica para fomentar la revitalización y modernización del sector de los pequeños comercios. Comisión UE.

Desde una visión general y más allá de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, las actuaciones planteadas se alinean también con otras políticas públicas y entre ellas:

- Agenda Urbana 2030 (Plan de Acción de la Agenda Urbana de Soria 2022)
- Plan Nacional de Competencias Digitales y la Estrategia Digital Europea
- Nueva Agenda de Capacidades para Europa
- Plan de Dinamización Turística (Horizonte 2019-2022) y Plan de Sostenibilidad Turística en Destino (2022)
- Plan Nacional de Recuperación, Transformación y Resiliencia y en particular hacia su Componente 13; I i4

El objetivo es dotar de coherencia a la acción, de tal modo que se comprenda mejor y que pueda encontrar los apoyos necesarios presupuestarios, la implicación del propio sector y se comprenda mejor por parte de los ciudadanos.

A la vez ha de considerarse la necesidad de realizar un análisis del contexto municipal para evitar “políticas contradictorias” que comprometan los resultados tanto a nivel de comunicación como de efectividad, entendiéndose que se trata de un “plan transversal” cuyo desarrollo afecta a diferentes áreas municipales.

## **b. Misión, Visión, Valores**

El propósito de disponer de un Plan Estratégico y de Dinamización para el comercio de Soria es disponer de un documento que recoja de manera transversal todas las políticas y actuaciones municipales hacia el sector para aprovechar de manera eficaz los recursos y evitar acciones contradictorias.

### **i. Misión**

Consolidar la oferta comercial de Soria como un servicio esencial a los ciudadanos contribuyendo a lograr que la ciudad sea más sostenible, más atractiva y dinámica.

### **ii. Visión**

El comercio resulta un sector generador de empleo y de inversión y para mantenerlo ha de alinear sus modelos de negocio con las demandas y necesidades de los consumidores.

### **iii. Valores**

El Plan se centra en las personas, comerciantes y consumidores, siendo su objeto de atención ya que han de ser el motor del cambio y de su actitud y de su trabajo dependerá que el sector y la ciudad sea más sostenible y los ciudadanos estén más satisfechos. Por ello sus valores fundamentales serán la participación, la transparencia y la colaboración.



### c. Objetivos

#### i. General

Reposicionar al comercio de proximidad frente al consumidor, no solo como meros establecimientos y espacios de transacción económica, sino como elementos vertebradores de su entorno, como modelo económico sostenible que potencia el sistema productivo local al generar sinergias económico-sociales en su entorno inmediato, fundamentando su desarrollo en la digitalización, la sostenibilidad y la innovación, de tal modo que no sólo dispongan de capacidad para atender la demanda local sino que también dispongan de capacidad de servicio para la demanda externa de visitantes y turistas.

#### ii. Específicos

1. GENERAR UN ENTORNO FAVORABLE PARA QUE EL COMERCIO DE PROXIMIDAD MEJORE SU COMPETITIVIDAD
  - a. Promover adaptaciones normativas que favorezcan el desarrollo del comercio de proximidad
  - b. Incrementar los recursos presupuestarios destinados al sector
2. PROMOVER LA ACTIVIDAD COMERCIAL, RECONOCERLA Y DARLA MAYOR VISIBILIDAD
  - a. Promover el emprendimiento para reducir la tasa de crecimiento negativo del sector
  - b. Ganar en visibilidad y que el comercio contribuya en mayor medida a proyectar una imagen atractiva de la ciudad
  - c. Tutorizar las revisiones de los modelos de negocio, transmitir Buenas Prácticas, familiarizar con aplicaciones digitales, y promover cambios de actitud.
  - d. Sensibilizar a la población sobre la importancia del comercio de proximidad para la ciudad y promover el consumo local
3. FACILITAR E IMPULSAR LOS PROCESOS DE DIGITALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS Y LA ADQUISICIÓN DE CONOCIMIENTOS PARA IMPULSAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL
  - a. Sensibilizar y apoyar a las empresas en sus procesos de digitalización
  - b. Disponer de sistemas y contenidos digitales de alta calidad que faciliten la promoción comercial
4. MEJORAR LA SOSTENIBILIDAD Y PROMOVER LA ECONOMÍA CIRCULAR
  - a. Sensibilizar y apoyar a las empresas para que revisen sus modelos de negocio a la luz de los Objetivos de Desarrollo Sostenible
  - b. Reducir el impacto medioambiental de la actividad comercial en la ciudad
5. GENERAR UN SISTEMA DE GOBERNANZA FUNDAMENTADO EN LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA
  - a. Promover la participación y la corresponsabilidad orientando el trabajo a resultados

## 7. DEFINICIÓN DE PROPUESTAS DE ACTUACIÓN

### a. Síntesis del Plan

Para una mejor comprensión, a continuación se indica un índice donde se compilan de forma sintética los Ejes, las Líneas Estratégicas, los Programas y las Actuaciones específicas a ejecutar para la puesta en marcha el Plan Estratégico de Comercio Municipal de Soria. En cualquier caso, como planeamiento estratégico, el desarrollo comercial de Soria debe trabajarse de forma holística, transversal y no parcelaria. Es decir, de poco servirá avanzar solo en un ámbito o línea de actuación si se descuida el resto y siempre teniendo muy en cuenta que un Plan Estratégico es un proyecto de ciudad y, por tanto, tiene un elevado componente de corresponsabilidad compartida entre la esfera pública y la privada. Las actuaciones se correlacionan en todos los casos que resulta posible, con la Agenda Urbana 2030 de Soria y el DAFO del diagnóstico del Plan

PLAN COMERCIO SORIA 2023 - 2027				(Agenda 2030. Plan de Actuación OE7.349)	DAFO
EJES	LÍNEAS	PROGRAMAS	ACTUACIONES		
IMAGEN Y VISIBILIDAD	ENTORNO URBANO	ESPACIOS PÚBLICOS	Amueblamiento, embellecimiento y conservación Uso del espacio público por actividades privadas y/o de promoción colectiva	OE2.059 OE2.069 OE2.083 OE2.106	A3
		ESPACIOS PRIVADOS	Recuperación y adecentamiento de fachadas (Informe de actuaciones prioritarias y elementos singulares a conservar)	OE2.058	A3
	COMUNICACIÓN	GENERACIÓN DE CONTENIDOS	Mejora de escaparates (tengan o no actividad los locales) Elaboración de contenidos digitales	OE2.062 OE8.386	A3 A3
					F4 D8 01
NORMATIVA	PGOU	USO DEL SUELO	Revisión (suelo de uso comercial; defensa de ejes/zonas comerciales; reducción de restricciones en locales comerciales...) Ocupación de la vía pública	OE1.002 OE2.057 OE10.419	A3 A7 A3
	ORDENANZA DE COMERCIO	MERCADO DE ABASTOS	Revisión del Reglamento	OE5.208	F6
		MERCADILLOS (textil / alimentación)	Creación de Reglamentos		A3
	SUBVENCIÓNES	INVERSIÓN Y PROMOCIÓN	Revisión de las Bases de las ayudas (procurar la integración del conjunto de actuaciones del Plan y valorar la implicación en el desarrollo del Plan)	OE2.123	D3 D4 O2 04
FOMENTO DE LA ACTIVIDAD	PROMOCIÓN (OE7.350)	FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	Establecimiento de Protocolos y Convenios de Colaboración		O8 D5
		EMPREDIMIENTO	Impulso a la actividad en locales vacíos y apoyo a los traspasos de negocio Promoción de su uso como Servicio Público	OE2.099 OE7.327 OE7.333 OE7.355	A7 F6
		MERCADO DE ABASTOS	Dinamización del espacio del Mercado y potenciación de los canales cortos de distribución Plan de digitalización	OE7.346 OE1.031 OE4.190	O4 F3 F6
		COMERCIO DE PROXIMIDAD	Campañas de promoción en colaboración con las organizaciones del sector Acciones orientadas al "Turismo de Compras"	OE2.098 OE7.339 OE7.376	O5 A8 O1 F1 D6
	PROYECTOS COLABORATIVOS	IMPULSO A LA GENERACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA	Estudio e impulso de iniciativas que contribuyan a reducir los costes de explotación		A6
		PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE ECONOMÍA SOCIAL	Apoyo al desarrollo de iniciativas colectivas Compra Local	OE7.356 OE7.344	D5 O8 O4 F2
	RECONOCIMIENTO	SENSIBILIZACIÓN SOCIAL Y SECTORIAL	Fomento del asociacionismo Encuentro anual sobre la Ciudad y el Comercio		D5 O8 D1 D2 D6
		CPI	Compra Pública de Innovación	OE2.132 OE4.188	O4
	FORMACIÓN Y RECICLAJE PROFESIONAL	AT PERSONALIZADAS	Revisión de los modelos de negocio Nuevas tecnologías y digitalización	OE7.335 OE9.400	O6 D2 D8
	SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	OBSERVATORIO DEL COMERCIO Y EL CONSUMO	Implantación de sistema de análisis continuado de la oferta y la demanda	OE2.068 OE9.412	O3 D6
SOSTENIBILIDAD	MOVILIDAD	LOGÍSTICA	Carga y Descarga Aparcamiento	OE2.055 OE2.107 OE5.207 OE5.218 OE5.227	A3 A3 D3
		RECOGIDA SELECTIVA	Recogida "puerta a puerta"	OE2.055 OE2.063 OE2.107 OE3.159 OE5.216	A3
	RESIDUOS	REDUCCIÓN DE ELEMENTOS DE UN SOLO USO	Campañas de sensibilización	OE4.193 OE4.196 OE4.197 OE9.402 OE1.026 OE4.201	A3 A3
GOBERNANZA	SEGUIMIENTO	GESTIÓN	Control y evaluación de los Indicadores AT para la implementación y medición del Plan		D1 D1
	DESARROLLO	PLANES DE ACTUACIÓN	Elaboración de Planes Anuales	OE10.428	D1
		DINAMIZACIÓN	Estímulo continuado a la implicación y a la corresponsabilidad		D1 D5

**b. Actuaciones**

Cada una de las actuaciones que integra el Plan se detalla en una ficha que la identifica dentro de su estructura y concreta su justificación, los objetivos que persigue, los actores implicados en su implementación, el presupuesto estimado para su ejecución, los resultados esperados y los indicadores para realizar su seguimiento y evaluación.

EJE	IMAGEN Y VISIBILIDAD
LÍNEAS	Entorno urbano
PROGRAMA	Espacios públicos
ACTUACIÓN	<b>Amueblamiento, embellecimiento y conservación</b>
JUSTIFICACIÓN Y ALCANCE	El entorno urbano incide de manera muy importante sobre la actividad comercial, por ello requiere una especial atención en los ejes que cuentan con más establecimientos comerciales. Elementos como el pavimento, la señalización, el amueblamiento, el ajardinamiento y la iluminación han de tomarse en consideración para que, sin afectar a la movilidad, ofrezcan unos espacios amables para los residentes y visitantes. Así mismo, ha de prestarse mucha atención a su conservación para evitar una imagen descuidada.
OBJETIVOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Conservar y mejorar la imagen de los ejes comerciales de la ciudad</li> <li>› Lograr una mayor calidad estancial</li> </ul>
ACTORES IMPLICADOS	Ayuntamiento
PRESUPUESTO ESTIMADO	
ACCIONES E INDICADORES DE SEGUIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Nº de actuaciones realizadas en espacios públicos comerciales</li> <li>– Nº de nuevos elementos instalados o repuestos</li> <li>– Importe de presupuesto ejecutado</li> </ul>

## 8. DESARROLLO TEMPORAL

Aunque la elaboración del Plan se ha llevado a cabo a lo largo del año 2023, su implementación se irá concretando a lo largo del periodo 2024-2027, concretándose mediante Planes de Actuación Anuales. Cada uno de estos planes se fundamentará en la priorización de las actuaciones prevista en el Plan, en la revisión de los resultados de los anteriores y en los recursos presupuestarios disponibles para cada ejercicio, considerando que muchas de las actuaciones una vez implementadas se habrán de mantener a lo largo del desarrollo del Plan y posteriormente.

PLAN COMERCIO SORIA 2023 - 2026						2023	2024	2025	2026	2027
EJES	LÍNEAS	PROGRAMAS	ACTUACIONES							
IMAGEN Y VISIBILIDAD	ENTORNO URBANO	ESPACIOS PÚBLICOS	Amueblamiento, embellecimiento y conservación							
			Uso del espacio público por actividades privadas y/o de promoción colectiva							
		ESPACIOS PRIVADOS	Recuperación y adecentamiento de fachadas (Informe de actuaciones prioritarias y elementos singulares a conservar)							
			Mejora de escaparates (tengan o no actividad los locales)							
		GENERACIÓN DE CONTENIDOS	Elaboración de contenidos digitales							
NORMATIVA	PGOU	USO DEL SUELO	Revisión (suelo de uso comercial; defensa de ejes/zonas comerciales; reducción de restricciones en locales comerciales...)							
			Ocupación de la vía pública							
	ORDENANZA DE COMERCIO	MERCADO DE ABASTOS	Revisión del Reglamento							
		MERCADILLOS (textil / alimentación)	Creación de Reglamentos							
	SUBVENCIÓNES	INVERSIÓN Y PROMOCIÓN	Revisión de las Bases de las ayudas							
FOMENTO DE LA ACTIVIDAD	PROMOCIÓN (OE7.350)	FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	Establecimiento de Protocolos y Convenios de Colaboración							
		EMPREDIMIENTO	Impulso a la actividad en locales vacíos y apoyo a los traspasos de negocio							
			Promoción de su uso como Servicio Público							
		MERCADO DE ABASTOS	Dinamización del espacio del Mercado y potenciación de los canales cortos de distribución							
			Plan de Digitalización							
		COMERCIO DE PROXIMIDAD	Campañas de promoción en colaboración con las organizaciones del sector							
			Acciones orientadas al "Turismo de Compras"							
	PROYECTOS COLABORATIVOS	IMPULSO A LA GENERACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA	Estudio e impulso de iniciativas que contribuyan a reducir los costes de explotación							
		PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE ECONOMÍA SOCIAL	Apoyo al desarrollo de iniciativas colectivas							
			Compra Local							
RECONOCIMIENTO	SENSIBILIZACIÓN SOCIAL Y SECTORIAL		Fomento del asociacionismo							
			Encuentro anual sobre la Ciudad y el Comercio							
			CPI Compra Pública de Innovación							
FORMACIÓN Y RECICLAJE PROFESIONAL	AT PERSONALIZADAS	Revisión de los modelos de negocio								
		Nuevas tecnologías y digitalización								
SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	OBSERVATORIO DEL COMERCIO Y EL CONSUMO	Implantación de sistema de análisis continuado de la oferta y la demanda								
SOSTENIBILIDAD	MOVILIDAD	LOGÍSTICA	Carga y Descarga							
			Aparcamiento							
	RESIDUOS	RECOGIDA SELECTIVA	Recogida "puerta a puerta"							
		REDUCCIÓN DE ELEMENTOS DE UN SOLO USO	Campañas de sensibilización							
GOBERNANZA	SEGUIMIENTO	GESTIÓN	Control y evaluación de los Indicadores							
			AT para la implementación y medición del Plan							
	DESARROLLO	PLANES DE ACTUACIÓN	Elaboración de Planes Anuales							
		DINAMIZACIÓN	Estímulo continuado a la implicación y a la corresponsabilidad							

## 9. PREVISIÓN PRESUPUESTARIA

Conseguir los objetivos establecidos en el Plan dependerá en buena medida de los recursos presupuestarios que se puedan destinar a financiar las diferentes actuaciones que integra; por ello y dada la contribución que tendrá para conseguir los objetivos de la Agenda 2030 y que esta recoge expresamente una medida concreta -(OE10.438 del Plan de Actuación) destinada a este fin “DOTAR DE PRESUPUESTO LAS ACCIONES VINCULADAS A LA AGENDA URBANA”- para garantizar la sostenibilidad económica, se realiza una estimación presupuestaria que habrá de orientar a los responsables de la elaboración del Presupuesto Municipal.

A los recursos propios municipales se han de sumar aquellos otros provenientes de las administraciones central y regional, para ello será preciso elaborar proyectos que fundamentados en este Plan se acomoden a las Bases de las diferentes convocatorias de ayudas que se convoquen.

PLAN COMERCIO SORIA 2023 - 2026					(importe en € incluido IVA)				
EJES	LÍNEAS	PROGRAMAS	ACTUACIONES	2023	2024	2025	2026	2027	
IMAGEN Y VISIBILIDAD	ENTORNO URBANO	ESPACIOS PÚBLICOS	Amueblamiento, embellecimiento y conservación	250.000	250.000	275.000	275.000	300.000	
			Uso del espacio público por actividades privadas y/o de promoción colectiva	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	
	COMUNICACIÓN	ESPACIOS PRIVADOS	Recuperación y adacentamiento de fachadas (Informe de actuaciones prioritarias y elementos singulares a conservar)	75.000	75.000	75.000	75.000	75.000	
			Mejora de establecimientos y escaparates (tengan o no actividad los locales)	50.000	50.000	50.000	60.000	60.000	
		GENERACIÓN DE CONTENIDOS	Elaboración de contenidos digitales		15.000	5.000	5.000	5.000	
NORMATIVA	PGOU	USO DEL SUELO	Revisión (suelo de uso comercial; defensa de ejes/zonas comerciales; reducción de restricciones en locales comerciales...)						
	ORDENANZA DE COMERCIO		Ocupación de la vía pública						
		MERCADO DE ABASTOS	Revisión del Reglamento						
	SUBVENCIONES	MERCADILLOS (textil / alimentación)	Creación de Reglamentos						
		INVERSIÓN Y PROMOCIÓN	Revisión de las Bases de las ayudas						
FOMENTO DE LA ACTIVIDAD	PROMOCIÓN (OE7.350)	FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	Establecimiento de Protocolos y Convenios de Colaboración	20.000	20.000	20.000	25.000	25.000	
		EMPRENDIMIENTO	Impulso a la actividad en locales vacíos y apoyo a los traspasos de negocio	90.000	100.000	100.000	100.000	120.000	
			Promoción de su uso como Servicio Público,	25.000	25.000	25.000	25.000	25.000	
		MERCADO DE ABASTOS	Dinamización y potenciación de los canales cortos de distribución	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	
			Plan de Digitalización		263.000				
		COMERCIO DE PROXIMIDAD	Campañas de promoción en colaboración con las organizaciones del sector	300.000	250.000	250.000	250.000	275.000	
	PROYECTOS COLABORATIVOS		Acciones orientadas al "Turismo de Compras"	135.000	135.000	135.000	135.000	135.000	
		IMPULSO A LA GENERACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA	Estudio e impulso de iniciativas que contribuyan a reducir los costes de explotación		15.000	15.000	15.000	15.000	
		PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE ECONOMÍA SOCIAL	Apoyo al desarrollo de iniciativas colectivas		5.000	5.000	6.000	6.000	
	RECONOCIMIENTO		Compra Local		10.000	10.000	15.000	15.000	
		SENSIBILIZACIÓN SOCIAL Y SECTORIAL	Fomento del asociacionismo		6.000	6.000	6.000	6.000	
			Encuentro anual sobre la Ciudad y el Comercio		6.000	6.000	6.000	6.000	
FORMACIÓN Y RECICLAJE PROFESIONAL		CPI Compra Pública de Innovación							
SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	AT PERSONALIZADAS	Revisión de los modelos de negocio							
		Nuevas tecnologías y digitalización							
		OBSERVATORIO DEL COMERCIO Y EL CONSUMO	Implantación de sistema de análisis continuado de la oferta y la demanda		15.000	15.000	15.000	15.000	
SOSTENIBILIDAD	MOVILIDAD	LOGÍSTICA	Carga y Descarga						
	RESIDUOS		Aparcamiento	2.150.000	750.000	500.000			
		RECOGIDA SELECTIVA	Recogida "puerta a puerta"	50.000	50.000	50.000	50.000	50.000	
		REDUCCIÓN DE ELEMENTOS DE UN SOLO USO	Campañas de sensibilización						
GOBERNANZA	SEGUIMIENTO	GESTIÓN	Control y evaluación de los Indicadores						
	DESARROLLO		AT para la implementación y medición del Plan		12.000	10.000	10.000	10.000	
		PLANES DE ACTUACIÓN	Elaboración de Planes Anuales						
		DINAMIZACIÓN	Estímulo continuado a la implicación y a la corresponsabilidad		3.000	3.000	3.000	3.000	

## 10. SISTEMA DE GOBERNANZA

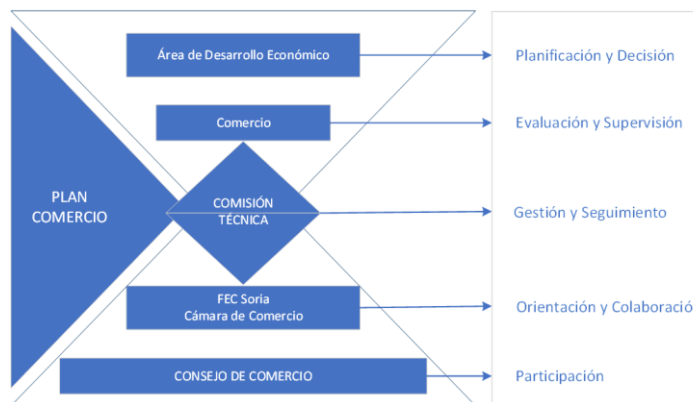
Para la coordinación y ejecución de las actuaciones planteadas en el Plan hay que resaltar la importancia de dedicar uno de sus Ejes a su Gobernanza, algo que debe impulsar el proceso participativo iniciado en el desarrollo del Plan para crear y consolidar compromisos y alianzas fuertes entre todos los agentes implicados, tanto públicos como privados, para construir juntos las propuestas de mejora comercial y abordar los múltiples retos sociales, económicos y ambientales a los que se enfrenta el comercio de proximidad de Soria. Con este fin el Eje GOBERNANZA dispone de dos Líneas de Actuación, una destinada a realizar el SEGUIMIENTO del propio Plan y otra destinada a su DESARROLLO. La primera integra un Programa orientado a la GESTIÓN del Plan que prevé el control de actuaciones y la evaluación de resultados, así como a disponer de un apoyo externo que facilite la implementación de las diferentes actuaciones previstas y la medición de indicadores. La segunda está destinada a elaborar los PLANES ANUALES DE ACTUACIÓN y a dinamizar al conjunto de actores implicados en la ejecución del Plan promoviendo su implicación y corresponsabilidad.

### a. Sistema de Gestión

Desarrollar un Plan Estratégico es una tarea compleja porque requiere prestar atención a un conjunto de aspectos interrelacionados entre sí, con entidad en sí mismo cada uno de ellos, y sobre los que intervienen múltiples actores.

El Ayuntamiento ha de mantener el liderazgo, manteniendo el impulso a la participación, gestionando y controlando la acción, y tomando decisiones. A la vez, y siguiendo el proceso de participación en la elaboración del Plan, todos los actores relacionados con el comercio han de ser informados y consultados, una tarea ya atribuida al Consejo de comercio.

Pero gestionar el Plan y realizar su seguimiento requiere un trabajo técnico que ha de recaer en los funcionarios municipales del área de Comercio del Ayuntamiento de Soria, trabajo para el que han de contar con el apoyo, la orientación y la colaboración de la organización empresarial que representa al sector, la FEC Soria, y la Cámara de Comercio como Corporación de Derecho Público que tiene entre sus fines promover la colaboración entre las empresas y las administraciones públicas, creando para ello una Comisión Técnica.



Cada uno de estos estratos deberán crear sus propias agendas y su sistema interno de relación con el fin de lograr un trabajo eficiente, fijando así mismo interlocutores y un sistema de comunicación ágil y transparente.

## b. Indicadores de Seguimiento

A continuación, se expone el Cuadro de Mando de Indicadores Cuantitativos enfocado en todo momento hacia el seguimiento y evolución del Plan. Los objetivos previstos deberán ser evaluados por la Comisión Técnica de Comercio conforme al presupuesto disponible en cada anualidad, prioridades detectadas y espacios de oportunidad.

PLAN COMERCIO SORIA 2023 - 2026				
EJES	LÍNEAS	PROGRAMAS	ACTUACIONES	INDICADORES
IMAGEN Y TERRITORIO	ENTORNO URBANO	ESPACIOS PÚBLICOS	Amueblamiento, embellecimiento y conservación	- nº de actuaciones realizadas - importe del presupuesto ejecutado
		ESPACIOS PRIVADOS	Uso del espacio público por actividades privadas y/o de promoción colectiva	- nº de actuaciones realizadas - nº de incidencias detectadas
	COMUNICACIÓN	RECUPERACIÓN Y ADECENTAMIENTO DE FACHADAS (Informe de actuaciones prioritarias y elementos singulares a conservar)	Recuperación y adecentamiento de fachadas (Informe de actuaciones prioritarias y elementos singulares a conservar)	- Elaboración de informe - nº de actuaciones realizadas - importe de ayudas concedidas
		GENERACIÓN DE CONTENIDOS	Mejora de escaparates (tengan o no actividad los locales) Elaboración de contenidos digitales	- nº de actuaciones realizadas - nº de contenidos generados
NORMATIVA	POOU	USO DEL SUELO	Revisión (suelo de uso comercial; defensa de ejes/zonas comerciales; reducción de restricciones en locales comerciales...) Ocupación de la vía pública	- Revisión realizada - nº de modificaciones introducidas - nº de incidencias detectadas
	ORDENANZA DE COMERCIO	MERCADO DE ABASTOS	Revisión del Reglamento	- Revisión realizada - Nuevos servicios implementados - nº de puestos ocupados
		MERCADILLOS (textil / alimentación)	Creación de Reglamentos	- Revisión realizada - nº de puestos ocupados
	SUBVENCIONES	INVERSIÓN Y PROMOCIÓN	Revisión de las Bases de las ayudas	- Revisión realizada - importe del presupuesto comprometido - nº de solicitudes realizadas
CAMBIOS DE LA ACTIVIDAD	PROMOCIÓN	FORTALECIMIENTO DE LAS ORGANIZACIONES	Establecimiento de Protocolos de Actuación y Convenios Específicos de colaboración	- nº de acuerdos establecidos
		EMPRENDIMIENTO	Impulso a la actividad en locales vacíos y apoyo a los traspasos de negocio	- nº de locales identificados - nº de locales reabiertos - nº de empresas sin relevo identificadas - nº de contactos generados - nº de traspasos realizados
		MERCADO DE ABASTOS	Promoción de su uso como Servicio Público	- nº de campañas realizadas - nº de personas usuarias del Mercado de Abastos
			Dinamización del espacio del Mercado y potenciación de los canales cortos de distribución	- nº de puestos ocupados el Mercado de Abastos - Evolución del ticket medio de compra y el consumo en el Mercado - nº de actividades realizadas - nº de productos "Km 0" presentes en el Mercado
			Plan de Digitalización	- nº de usuarios del Servicio - nº de actuaciones realizadas
		COMERCIO DE PROXIMIDAD	Campañas de promoción en colaboración con las organizaciones del sector	- nº y tipología de campañas de sensibilización realizadas - nº y tipología de campañas de promoción realizadas - nº de establecimientos participantes
		Acciones orientadas al "Turismo de Compras"	- nº de experiencias generadas - nº de campañas desarrolladas - nº de empresas participantes	
	PROYECTOS COLABORATIVOS	IMPULSO A LA GENERACIÓN DE ECONOMÍAS DE ESCALA	Estudio e impulso de iniciativas que contribuyan a reducir los costes de explotación	- nº de iniciativas identificadas - nº de iniciativas puestas en marcha
	PROMOCIÓN DE PROYECTOS DE ECONOMÍA SOCIAL	Apoyo al desarrollo de iniciativas colectivas	- nº de iniciativas identificadas - nº de iniciativas puestas en marcha	
	RECONOCIMIENTO	SENSIBILIZACIÓN SOCIAL Y SECTORIAL	Compra Local	- Diseño de la iniciativa - nº de campañas desarrolladas - nº de acciones realizadas
			Fomento del asociacionismo	- nº de acciones realizadas
	Encuentros sobre la Ciudad y el Comercio	- nº de encuentros organizados		
	CPI	Compra Pública de Innovación	- Diseño e implementación del sistema - importe de compra realizado al comercio local	
FORMACIÓN Y RECICLAJE PROFESIONAL	AT PERSONALIZADAS	Revisión de los modelos de negocio	- nº de comercios participantes - nº de tutorías realizadas	
Nuevas tecnologías y digitalización	- nº de comercios participantes - nº de tutorías realizadas			
SEGUIMIENTO DE LA ACTIVIDAD	OBSERVATORIO DEL COMERCIO Y EL CONSUMO	Realización del estudio de posibilidades de integración tecnológica local	- Realización del estudio de posibilidades de integración tecnológica local - nº de informes elaborados - nº de acciones de divulgación de los informes	
SOSTENIBILIDAD	MOVILIDAD	LOGÍSTICA	Carga y Descarga	- Revisión de las zonas señalizadas - nº de incidencias detectadas
		Aparcamiento	- nº de plazas creadas - nº de acciones paliativas - nº de quejas e incidencias	
	RESIDUOS	RECOGIDA SELECTIVA	Recogida "puerta a puerta"	- nº de servicios prestados - volumen de residuos recogidos
REDUCCIÓN DE ELEMENTOS DE UN SOLO USO	Campañas de sensibilización	- nº de campañas realizadas - nº de participantes o impactos logrados		
GOBERNANZA	SEGUIMIENTO	GESTIÓN	Control y evaluación de los indicadores	- nº de evaluaciones realizadas - Nivel de presupuesto ejecutado - nº de indicadores modificados
			AT para la implementación y medición del Plan	- contratación de AT
	DESARROLLO	PLANES DE ACTUACIÓN	Elaboración de Planes Anuales	- nº de Planes elaborados
DINAMIZACIÓN	Estímulo continuo a la implicación y a la corresponsabilidad	- nº de reuniones mantenidas - nº de eventos organizados		

Más allá de estos indicadores de carácter general, se considera que con el propósito de que el Plan se implemente con la mayor seguridad, cada actuación en el momento de programar su ejecución en el correspondiente Plan de Actuación Anual que en cada ejercicio concrete el desarrollo del Plan y previendo la posibilidad de que sea preciso introducir cambios o adaptaciones en función de las circunstancias y de los recursos disponibles, se detalla a continuación una ficha de seguimiento en la que deberá darse respuesta a todas y cada una de las cuestiones que garantizarán una correcta ejecución.

EJE / Línea / Programa	
Justificación	(Por qué)
Objetivos	(Para qué)
Actuaciones	(Qué)
Forma de ejecución	(Cómo, Cuándo, Dónde)
Responsable de ejecución	(Quién)
Actores implicados	(Con quién)
Presupuesto	(Con qué)
Indicadores de seguimiento	Alineados con los del Plan
Resultados esperados	Que resulten medibles

La toma de decisiones es un elemento esencial a la hora de lograr los objetivos del Plan, por lo tanto adoptar decisiones sólidas ha de ser en sí mismo un objetivo para los responsables de su gestión. Para que esto sea posible es necesario que la información que se aporte sea completa tanto respecto a cada actuación que se programe como mostrando los resultados del seguimiento realizado; esto permitirá que los responsables de decidir puedan hacerlo con agilidad y seguridad.



## 11. COMUNICACIÓN Y DIVULGACIÓN

Que se conozca el Plan será vital para que pueda tener éxito. En primer lugar para que los ciudadanos entiendan qué razones justifican que el Presupuesto Municipal destine partidas importantes al apoyo del comercio de proximidad y, en segundo lugar, para que los comerciantes se impliquen y aprovechen la oportunidad de disponer de ayuda para mejorar la competitividad de sus negocios.

A la vez, las acciones de comunicación y divulgación del Plan contribuirán a sensibilizar sobre la importancia del comercio de proximidad para el conjunto de la ciudad y sus habitantes, estimulando igualmente al emprendimiento en el sector.

El Ayuntamiento, pero también todos los actores llamados a participar activamente en el desarrollo del Plan han de utilizar sus respectivas plataformas para divulgar la existencia del Plan y de su desarrollo y resultados a medida que se vaya ejecutando, mostrando de esta manera su reconocimiento al sector.

Resultaría de interés plantearse una acción pública de presentación del Plan para iniciar su lanzamiento y dotarse de un Plan de Comunicación que estableciera un “lenguaje común” y facilitara a todos los actores la elaboración de mensajes y elección de canales y soportes para permeabilizarlo a todos los segmentos de la ciudad.