



MADRID

PLAN DE APOYO Y REACTIVACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA DE MADRID 2020 - 2023

Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo
Dirección General de Comercio y Hostelería

Marzo 2022

INDICE

PRESENTACIÓN	2
1. Introducción y metodología.....	4
1.1. Introducción	4
1.2. Metodología. Colaboración.....	8
1.3. Metodología: Lenguaje no sexista.	9
1.4. Metodología. Entrevistas	9
2. Un nuevo escenario: Consecuencias.....	16
2.1. Un nuevo escenario para los hogares.....	16
2.2. Un nuevo escenario para la empresa	17
2.3. Consecuencias actuales de esta nueva situación	21
3. Análisis de la situación futura.....	28
3.1. Fundamentos para la recuperación de la demanda	28
3.2. Fundamentos de la recuperación y escenarios.....	31
3.3. El nuevo escenario de compra: Definición de los cambios en el consumidor	33
3.4. La nueva empresa minorista. Factores afectados.....	35
4. Objetivo, ejes y fases del plan.....	41
4.1. Objetivos	41
4.2. Fases de implantación	43
4.3. ¿Qué hay que hacer en las empresas? Necesidades en el nuevo escenario	45
4.4. Empresa. Eje de prioridad. Políticas de actuación	49
4.5. ¿Qué hay que hacer en las organizaciones empresariales? Necesidades en el nuevo escenario	50
4.6. Ejes de prioridad temporales: fases de las políticas de actuación.....	56
5. Definición de propuestas de actuación.....	60
5.1. Instrumentos para abordar los cambios	60
5.2. Colaboración institucional: Instrumentos para abordar los cambios	61
5.3. Apoyos institucionales: Instrumentos para abordar los cambios	62
5.4. Gestión del espacio urbano: Instrumentos para abordar los cambios	63
5.5. Ejes de prioridad	64
6. Alineación de las propuestas de actuación con las necesidades.....	83
7. Gobernanza y mecanismos de gestión.....	85
7.1. Seguimiento del plan	85
7.2. Financiación	88
7.3. Órganos de seguimiento	93
7.4. Evaluación del desarrollo del plan.....	93
8. Bibliografía	96

PRESENTACIÓN



Cuando en junio de 2019 suscribimos el Acuerdo de Gobierno para la Ciudad de Madrid entre Ciudadanos Partido de la Ciudadanía y Partido Popular, uno de los principales compromisos fue un Plan Estratégico para el comercio local de Madrid. En ese momento, nadie podía imaginar la sucesión de acontecimientos que iban a producirse en muy corto espacio de tiempo.

A la crisis sanitaria le ha seguido una de suministros y otra geopolítica, que ha culminado con la invasión de Ucrania por parte de Rusia y sus consecuencias: la masacre de un pueblo y una crisis energética y humanitaria para la que no se vislumbra solución en un futuro próximo.

El comercio fue una de las actividades económicas más castigadas por la pandemia y enseguida nos dimos cuenta de lo útil e importante que sería para el sector digitalizarse y le ofrecimos todas las herramientas con las que cuenta la administración local. No cabe duda de que la transformación digital es un tema de suma importancia para el comercio de proximidad, y aunque parte del pequeño comercio lo habían percibido como una amenaza, quedó demostrada su utilidad durante la crisis sanitaria. No sólo han crecido las ventas, sino que es un servicio que funciona como un valor añadido de muchos pequeños comerciantes, que han podido satisfacer las necesidades de su clientela tradicional a la vez que se acercan a otra completamente nueva.

La experiencia nos ha enseñado que los pequeños comercios deben fortalecer la digitalización de sus negocios desarrollando una estrategia de diferenciación en la calidad, autenticidad, cercanía y servicio. Todo ello sin perder de vista que el comercio físico es esencial para nuestras ciudades y que en la vuelta a nuestras calles y plazas y al contacto humano puede estar la solución de muchos problemas.

Las grandes fortalezas del comercio de proximidad son precisamente estos valores, que, de forma paralela a la necesidad de la digitalización, ha puesto en evidencia la crisis sanitaria. Dos caras de la misma moneda. Los pequeños comercios de barrio y los mercados municipales, que permanecieron abiertos en los peores momentos de la pandemia, permitieron no solo garantizar el abastecimiento a los vecinos, sino que

aportaron cierto grado de normalidad y de cotidianeidad dentro de la situación excepcional que nos estaba tocando vivir. Probablemente hicieron ciudad más que nunca.

Este plan que presentamos, recoge a través de tres instrumentos de gestión, apoyo institucional, colaboración institucional y gestión del espacio urbano, una serie de actuaciones destinadas a promover la implantación de las nuevas tecnologías, tanto desde un punto de vista económico, como medioambiental, facilitando y acelerando la transformación digital de las empresas, recuperando lo local, lo manual y la artesanía como valores esenciales para sectores estratégicos, como la moda y la alimentación y promoviendo la eficiencia energética y la formación en estos campos. El plan presta, a su vez, una especial atención al entorno urbano donde el comercio desarrolla su actividad económica, con medidas que impulsen su sostenibilidad, al tiempo que contribuyen a la reactivación económica y la dinamización comercial, garantizando la pervivencia del espacio vital de convivencia ciudadana.

Quiero destacar el carácter eminentemente participativo de este documento -elaborado a partir de numerosas entrevistas y reuniones mantenidas con los representantes del sector comercial- en el que hemos querido tener en cuenta a todos los actores implicados. Las medidas propuestas son el resultado de sus observaciones y sugerencias y se han enriquecido posteriormente con las aportaciones de la "Cátedra Extraordinaria de Comercio Universidad de Alcalá_Ayuntamiento de Madrid", de los miembros del Consejo de Comercio y Hostelería y de las diferentes Áreas de Gobierno del Ayuntamiento.

Por último, aunque los tiempos no parecen favorables, seamos optimistas. Históricamente, en momentos difíciles, cuando se requiere la participación y el esfuerzo por parte de todos, es la capacidad de respuesta la que permite superar con éxito situaciones parecidas y avanzar, convirtiendo los momentos duros en una oportunidad de cambio hacia el progreso y la prosperidad de la sociedad

Begoña Villacís Sánchez
Vicealcaldesa de Madrid
Marzo 2022

1. Introducción y metodología

1.1. Introducción

Las actuales crisis sanitaria, humanitaria y energética han puesto de manifiesto el papel imprescindible y fundamental que el comercio minorista de las ciudades desempeña para la sociedad y su importancia en el fomento del crecimiento y la creación de empleo, así como su contribución a la consecución de economías y modelos de consumo más sostenibles.

Además, en torno a la idea de comercio, hay un concepto mucho más amplio que el simple aprovisionamiento de bienes de consumo cotidiano. El comercio minorista es un instrumento de animación del espacio público, de creación de momentos y lugares relacionales y una forma significativa de marcar diferencialmente el territorio (Elizagarate, 2008 y 2001; García-Henche, 2017 y García-Henche y Salvaj, 2017). El comercio da un perfil propio a la calle y al barrio y esta filosofía es especialmente destacada en Madrid (Pareti et al., 2018 y Cuesta-Valiño, et al. 2021, 2022).

Y así, en las últimas décadas, además de la tendencia a la globalización en el consumo, existen otras apuestas que apelan a mantener las características originales de los productos y tiendas, el predominio de la pequeña empresa, el comercio local y de proximidad y la autenticidad de los productos y servicios (Amin y Robins, 1992; Gilmore y Pine, 2007; Jung et al., 2015; García-

Henche et al., 2020). A este respecto, diversos estudios consideran que el comercio especializado puede asociarse con la identidad histórica y cultural (García-Henche, 2018; García-Henche et al., 2020 y Fritz, 2017) y es parte importante de la economía local. Esto es especialmente cierto en Madrid, donde el número de comercios centenarios sobrepasa los 150, los mercados tradicionales han recuperado su papel protagonista en la distribución alimentaria y existen numerosos ejes y zonas comerciales que mantienen su identidad en el imaginario colectivo generación tras generación.

El comercio minorista ha sido una de las actividades más afectadas por la pandemia derivada del COVID-19, y el futuro, aún marcado por la incertidumbre y la dificultad para hacer previsiones a medio y largo plazo, se encuentra en parte, en manos de agentes externos y de unas circunstancias que no se pueden controlar, pero también en manos del sector y de sus empresas.

Esta incertidumbre se ha visto agravada por la crisis internacional derivada de la invasión de Ucrania por parte de Rusia. Se trata del mayor conflicto bélico desde la II Guerra Mundial que ha encendido todas las alarmas, además de por el drama humanitario que supone, por las perturbaciones económicas que ya está provocando, que llevarán a revisar a la baja todas las previsiones de crecimiento económico, difíciles de estimar en este momento, al desconocer el grado de intensidad que puede llegar a alcanzar la guerra y su duración.

De hecho, el impacto económico ya se está notando y tendrá consecuencias negativas sobre una gran parte de los sectores empresariales, entre los que se incluye el comercio: menor crecimiento económico sobre lo previsto inicialmente, elevada inflación con motivo principalmente de la escalada de los precios energéticos, aumento de los costes empresariales, posible desabastecimiento de determinados productos, reducción del consumo ante un posible aumento del paro y deterioro del sector exterior, entre otras cuestiones.

Habrá que estar especialmente atentos y preparados para poder atender nuevas necesidades y prestar el apoyo que puedan

necesitar las empresas madrileñas y, en concreto, las del sector comercial.

El comercio es un sector estratégico para la economía española, representando el 12,6 % del PIB a nivel nacional y el 15,5 % del total de personas ocupadas de la economía en 2020. Garantiza el abastecimiento incluso en situaciones extremas, vertebrando el territorio, está plenamente comprometido con la sostenibilidad y despliega un importante compromiso social.

Como se ha mencionado, ha sido uno de los sectores más afectados por la crisis sanitaria. En 2020 las ventas minoristas cayeron en España un 7,1% y en diciembre de 2021 han caído un 2,3% respecto a diciembre de 2020.¹

El comercio de la Comunidad de Madrid es uno de los sectores empresariales más relevantes, con el 13,6% del PIB regional, del que el 6,6% corresponde al comercio minorista. Este sector está formado por cerca de 64.176 establecimientos minoristas, de los cuales cerca de unos 32.500 se ubican en la ciudad de Madrid.²

Los 64.176 establecimientos comerciales minoristas de la Comunidad de Madrid emplean a más del 8,7% de la población ocupada de la región.

Desde el inicio de la pandemia en marzo de 2020, el Gobierno de España y las Comunidades Autónomas en el ámbito de sus competencias, han establecido diferentes medidas de obligado cumplimiento que marcan tiempos, fases y protocolos, así como regulaciones y recomendaciones que afectan a la movilidad de las personas, a las trabajadoras y trabajadores, a la atención a la clientela, a los aforos, a los horarios de funcionamiento, a las prácticas a desarrollar en los establecimientos minoristas, etc.

Todo ello ha condicionado un contexto, al que el sector minorista ha debido adaptarse haciendo frente a la incertidumbre, mediante la puesta en marcha de acciones y mecanismos que

¹ INE

² El comercio de Madrid en cifras. Comunidad de Madrid, febrero 2022
Censo de Locales y Actividades. Ayuntamiento de Madrid.

puedan contribuir a facilitar el funcionamiento competitivo del sector y de sus empresas.

Desde el inicio de la legislatura 2019-2023 por parte del Ayuntamiento de Madrid, principalmente desde el Área de Gobierno de Economía, Innovación y Empleo, a través de la Dirección General de Comercio y Hostelería, pero también en coordinación con todas las demás Áreas de Gobierno y los Distritos, y en estrecha colaboración con el tejido empresarial y sus asociaciones, en ejecución del Acuerdo de Gobierno 2019-2023, del Plan Operativo de Gobierno y de los posteriormente aprobados Acuerdos de la Villa, ya se están desarrollando diferentes programas de apoyo al comercio minorista de proximidad, al asociacionismo, a los mercados municipales o al fomento de la digitalización del sector que se integran dentro de la estrategia municipal de reactivación y apoyo al sector comercial, pero se ha considerado necesario plasmar todas ellas en un único documento, para su aprobación como "PLAN DE APOYO Y REACTIVACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA DE MADRID 2020-2023" (PARAC 2020-2023).

Debe tenerse en cuenta que en la ciudad Madrid la dimensión del sector minorista es muy extensa, dentro de un ámbito geográfico repartido por 21 distritos, lo que configura una realidad compleja, numerosa y diversa. Esas características dificultan la implantación de acciones idénticas para toda la ciudad, debido a la elevada magnitud de los recursos y la diversidad de la oferta.

Tabla 1. Distribución del comercio minorista por distritos (julio 2021)

ACTIVIDAD	CENSO DE LOCALES Y ACTIVIDADES A 01-01-2022	COMERCIO AL POR MENOR, EXCEPTO DE VEHÍCULOS DE MOTOR Y MOTOCICLETAS	% DE LOCALES DE COMERCIO / TOTAL DE LOCALES	% DE LOCALES DE ACTIVIDAD SOBRE EL TOTAL DE LA CIUDAD	% DE COMERCIOS EN EL DISTRITO SOBRE EL TOTAL DE LA CIUDAD
01. CENTRO	10.909	4.210	38.59%	10.35%	12.99%
02. ARGANZUELA	4.857	1.367	28.14%	4.61%	4.22%
03. RETIRO	3.468	1.066	30.73%	3.29%	3.29%
04. SALAMANCA	7.307	2.842	38.89%	6.93%	8.77%
05. CHAMARTÍN	5.760	1.627	28.24%	5.48%	5.02%
06. TETUÁN	6.181	1.812	29.31%	5.88%	5.59%
07. CHAMBERÍ	6.813	2.136	31.35%	6.47%	6.59%
08. FUENCARRAL – EL PARDO	5.430	1.483	27.31%	5.14%	4.58%
09. MONCLOA – ARAVACA	3.897	1.049	26.91%	3.71%	3.24%
10. LATINA	5.796	1.933	33.35%	5.51%	5.97%
11. CARABANCHEL	7.486	2.355	31.45%	7.10%	7.27%
12. USERA	3.700	1.239	33.48%	3.52%	3.83%
13. PUENTE DE VALLECAS	5.853	1.795	30.66%	5.56%	5.54%
14. MORATALAZ	1.962	620	31.60%	1.86%	1.91%
15. CIUDAD LINEAL	7.046	2.057	29.19%	6.69%	6.34%
16. HORTALEZA	3.836	1.002	26.12%	3.64%	3.09%
17. VILLAVERDE	4.406	1.157	26.25%	4.18%	3.56%
18. VILLA DE VALLECAS	3.507	790	22.52%	3.33%	2.43%
19. VICÁLVARO	1.422	412	28.97%	1.36%	1.27%
20. SAN BLAS – CANILLEJAS	4.173	1.091	26.14%	3.96%	3.36%
21. BARAJAS	1.496	372	24.86%	1.43%	1.14%
CIUDAD DE MADRID	105.305	32.415	30.78%	-	-

Fuente: Área de Gobierno de Hacienda y Personal. S.G. Estadística.
 Censo de Locales y Actividades

1.2. Metodología. Colaboración

Este Plan ha sido redactado por la Dirección General de Comercio y Hostelería, con la colaboración de Confederación del Comercio Especializado de Madrid (COCEM) y de la Cátedra Extraordinaria de Comercio de la Universidad de Alcalá y el Ayuntamiento de Madrid. Para su elaboración se han mantenido entrevistas y reuniones con representantes cualificados de los principales sectores y ámbitos territoriales de la actividad comercial de la ciudad, a través de la celebración de 2 rondas de reuniones con un total de 30 organizaciones y representantes destacados cuya relación figura a en los puntos 1.3.1 (Asociaciones sectoriales y territoriales) y 1.3.2 (otros organismos y especialistas consultados).

Asimismo, el Plan ha sido presentado al Consejo de Comercio y Hostelería de la ciudad de Madrid, con objeto de recabar la opinión y aportaciones de todas las entidades, instituciones y áreas de gobierno municipal representadas en el mismo, con carácter previo a su aprobación.

1.3. Metodología: Lenguaje no sexista.

En cumplimiento del artículo 14.11 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, en aquellos casos en los que este documento utiliza palabras de género masculino para referirse a personas, se entenderán referidos de forma inclusiva tanto al género femenino como al masculino, de acuerdo con los criterios establecidos en la Real Academia Española.

1.4. Metodología. Entrevistas

1.4.1. Asociaciones sectoriales y territoriales

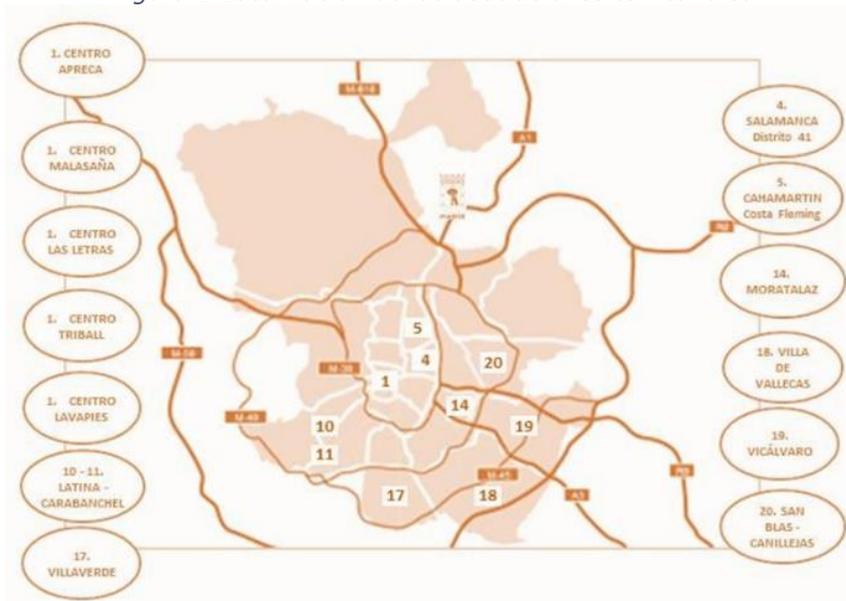
Tabla 2. Asociaciones sectoriales

	SECTOR	DENOMINACIÓN
ASOCIACIONES SECTORIALES	Mercados Municipales y Galerías de alimentación	COCAM Federación de Comercio Agrupado y Mercados de la Comunidad de Madrid
	Detallistas de la carne	CARNIMAD, Asociación de Carniceros y Charcuteros de Madrid
	Detallistas de pescados	ADEPESCA, Asociación de Empresarios Detallistas de Pescados y Productos Congelados de la Comunidad de Madrid
	Detallistas de frutas	ADEFRUTAS, Asociación de Empresarios Detallistas de Frutas y Hortalizas de Madrid
	Pastelería	ASEMPAS, Asociación de Empresarios Artesanos de Panadería y Pastelería de la Comunidad de Madrid
	Floristas	AEFI, Asociación de Empresas Floristas de Madrid
	Textil y Calzado	ACOTEX Asociación Nacional de Comercio Textil, Complementos y Piel
	Empresas de confección	ASECOM, Asociación de Empresas de Confección y Moda de la Comunidad de Madrid
	Joyería	Asociación del Gremio de Joyeros, Plateros y Relojeros de Madrid
	Librerías	Asociación de Empresarias y Empresarios del Comercio del Libro de Madrid
	Mueble y Electrodomésticos	HABITAT
	Vendedores de prensa	AVPPM, Asociación de Vendedores de Prensa Profesionales de Madrid
	Perfumerías	APDCAM, Asociación de Perfumistas y Drogueros de Madrid
	Distribución	ANGED Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución
	Distribución	ASEDAS Asociación Española de Distribuidores, Autoservicios y Supermercados

Tabla 3. Asociaciones territoriales

ASOCIACIONES TERRITORIALES	ZONA COMERCIAL	ASOCIACIÓN
	Lavapiés (Centro)	Comerciantes de Lavapiés, Distrito 12 (EnLavapiés)
	Barrio de las Letras (Centro)	Asociación de Comerciantes Barrio de las Letras
	Arenal, Preciados, Carmen (Centro)	APRECA
	Malasaña (Centro)	Vive Malasaña
	Ballesta (Centro)	TRIBALL
	Barrio de Salamanca	DISTRITO 41
	Nueva España (Chamartín)	Costa Fleming
	Latina y Carabanchel	ASELAC, Asociación de Empresarios de Latina y Carabanchel
	Moratalaz	Asociación de Comerciantes de Moratalaz
	Villaverde	Asociación del Comercio de Villaverde
	Villa de Vallecas	ACOVIVA, Asociación de Comerciantes de Villa de Vallecas
	Vicálvaro	Redescubre Vicálvaro
	San Blas Canillejas	Asociación de Comerciantes de San Blas Canillejas

Figura 1. Localización de las asociaciones territoriales



1.4.2. Otros organismos y especialistas consultados

Además de las asociaciones señaladas en el punto anterior, se contactó y entrevistó a un número importante de actores relevantes del sector cuya relación figura a continuación:

- **CONSUMIDORES Y CONSUMIDORAS:**
 - CECU Confederación de Asociaciones de Consumidores y Usuarios de Madrid

- **COMERCIANTES LÍDERES:**
 - ACES: Aurelio del Pino
 - ASEDAS: Ignacio G^a Magarzo
 - AEF: Eduardo Abadía
 - Joyería NICOLS: Daniel Nicolás
 - Alfaro 1926: Hilario Alfaro
 - Viena Capellanes: Antonio Lence

- **EXPERTOS Y EXPERTAS:**
 - URBANISMO: Tomás Llorente (C.O.A.M.)
 - TECNOLOGÍA: VODAFONE. (Alberto del Sol)
 - TENDENCIAS: ALL RETAIL (Tania Pareja)
 - TURISMO: TAX FREE (Luciano Ochoa)
 - SOSTENIBILIDAD: Félix Herrera (C.O.I.T.)

- **PROVEEDORES DE SERVICIOS:**
 - TECNOLOGÍA APLICADA: DIOXINET (Jesús Charlan)
 - IMAGEN Y COMUNICACIÓN: LAYNA (Luis Serrano)

Figura 2. Órganos consultados en el Plan de Apoyo y Reactivación de la Actividad Comercial



1.4.3. Entrevistas 2ª ronda

Tras la 1ª Ronda se solicitó la respuesta a un grupo de Asociaciones y de comerciantes líderes para precisar el grado de coincidencia en las cuestiones planteadas inicialmente al conjunto de colaboradores en la 1ª ronda.

1.4.4. Cuestiones a considerar

No hay duda de que el sector comercio, tanto en España como en la Comunidad de Madrid, tiene un gran peso en la economía, pero los tiempos han cambiado, y el comercio de proximidad, especialmente el pequeño comercio, tiene ahora importantes retos por delante, entre los que cabe destacar el cambio de hábitos del consumidor ante el auge del comercio online, que le abre un sinfín de posibilidades a la hora de acceder a los productos y servicios que desea (García-Izquierdo, 2018).

Para los consumidores y consumidoras actuales, los dispositivos digitales se han convertido en una herramienta habitual para informarse y planificar las próximas compras. El consumidor omnicanal responde a este perfil de persona, claramente mayoritario y con un pronóstico creciente, que compra por internet y en establecimiento físico, tanto en grandes superficies como en el comercio de proximidad, según le convenga en cada momento. De hecho, el comercio electrónico va a acomodar al consumidor, por lo que se va a requerir una adaptación importante de los pequeños comercios (Casares, 2020 y Casares y Martín, 2021). Por ello, la transformación digital puede ayudar a los pequeños comercios a vender más, destacando su valor añadido y satisfaciendo las necesidades de sus clientes actuales y atrayendo a potenciales clientes.

Por consiguiente, la transformación digital es un tema de suma importancia por su impacto en la sociedad y porque ha obligado a todos los sectores a adaptarse al nuevo escenario del COVID-19 lo más rápido posible.

A pesar de que no hay duda para las grandes corporaciones, muchas empresas locales se preguntan si la digitalización es realmente una necesidad para los negocios de proximidad. La respuesta es afirmativa, ya que los pequeños comercios deben fortalecer la digitalización de sus negocios desarrollando una estrategia de diferenciación en la calidad, autenticidad, cercanía y servicio. Para conseguir esta diferenciación de la calidad la adhesión a los códigos de buenas prácticas es una herramienta altamente eficaz.

La transformación digital del pequeño comercio consiste en aplicar las últimas tecnologías, tanto del ámbito online como del offline, como la creación de una página web para que los usuarios puedan acceder a toda la información desde cualquier dispositivo digital, la utilización de sistemas de geolocalización para ubicar el negocio fácilmente desde un buscador de internet o aplicación móvil, la creación de perfiles en redes sociales para informar sobre las novedades del establecimiento y fomentar la interacción con el cliente o el uso de tecnologías offline en el punto de venta tales como pantallas digitales para dar visibilidad a promociones y productos,

creación de una aplicación móvil del negocio, uso de códigos QR para que los clientes escaneen desde su teléfono móvil y tengan acceso a información adicional sobre los productos o servicios que les interesan (García-Henche, 2018). En este sentido, una de las estrategias más relevantes de apoyo al sector del Ayuntamiento de Madrid ha sido el fomento de la digitalización a través de las convocatorias de subvenciones dirigidas a las asociaciones empresariales y el programa TODO ESTÁ EN MADRID, un proyecto dirigido a facilitar dos objetivos principales, la promoción y publicidad de toda la oferta comercial, hostelera, hotelera y de servicios de la ciudad y la digitalización de todos los establecimientos que, de manera totalmente gratuita, quieran sumarse al programa. En diciembre de 2021 se habían adherido al mismo más de 6.000 establecimientos.

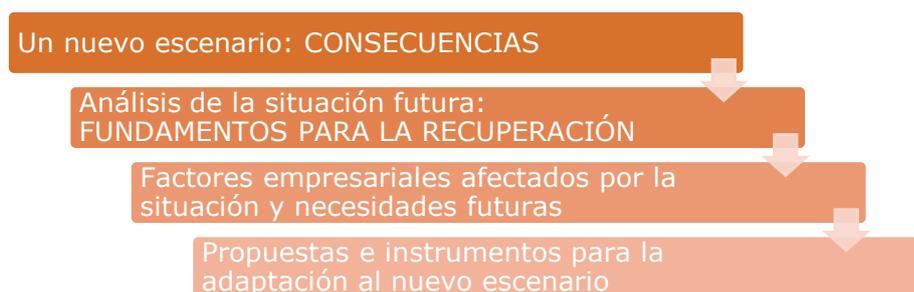
No hay duda acerca de que la realidad de la demanda, las personas, la sociedad y sus hábitos y el futuro para las empresas minoristas, los establecimientos y las ciudades han cambiado durante la pandemia del COVID_19 y, después de esta van a ser diferentes a lo conocido con anterioridad.

El sector minorista se enfrenta en el momento actual a numerosas preguntas, en el escenario derivado de la pandemia COVID-19:

1. ¿Cómo va a ser el nuevo escenario de los hogares?
2. ¿Cómo va a ser el nuevo escenario para las empresas?
3. ¿Cuáles son los factores de cambio y los motores de recuperación?
4. ¿Cuáles son los factores afectados en las empresas?
5. ¿Cuál va a ser el nuevo modelo sectorial?
6. ¿Qué nuevas necesidades va a tener la empresa para adaptarse a la nueva situación?
7. ¿Y las organizaciones empresariales?
8. ¿Cuáles son las acciones más y menos prioritarias?
9. ¿Cómo repartir las acciones en el tiempo para acelerar la recuperación?
10. ¿Cuáles son los instrumentos y las fórmulas de ejecución para desarrollar las acciones?

Para obtener las respuestas a todas estas preguntas, indispensables para establecer el Plan de Apoyo y Reactivación de la Actividad Comercial, se ha seguido el esquema que se presenta a continuación:

Figura 3. Estructura del contenido del presente documento



Para el desarrollo de este relato se ha elaborado y ejecutado una metodología en la que han participado los agentes del sector, organismos y especialistas cuyo detalle se recoge en el capítulo siguiente.

2. Un nuevo escenario: Consecuencias

2.1. Un nuevo escenario para los hogares

Desde la perspectiva de los hogares, la nueva situación ha establecido nuevos factores que modifican la situación precedente y que afectan a su comportamiento de una manera importante.

Figura 4. Nuevo escenario para los Hogares



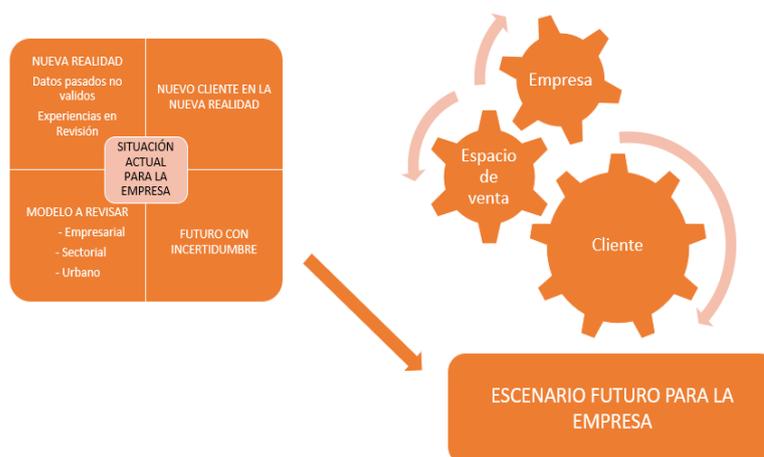
Desde este punto de vista, se pueden distinguir los siguientes puntos:

1. **SISTEMA DE BIENESTAR: FUTURO INCIERTO DE UNA ASISTENCIA DE PROTECCIÓN EFICAZ.**
La nueva situación sin precedentes aporta permanentemente realidades, noticias, situaciones que generan un clima familiar y personal de inestabilidad, inseguridad y/o incertidumbre.
2. **PERSONAS: EFECTOS EN LA SALUD. RIESGO DE CONTAGIO.**
La situación de seguridad previa en la salud personal se ha visto superada por un riesgo sin precedentes, un nivel de contagios elevado y un horizonte con una situación de incertidumbre sanitaria con garantías de solución próxima.
3. **SITUACIÓN ECONÓMICA PERSONAL: POSIBLE IMPACTO.**
Esta situación se puede haber vivido con anterioridad, en crisis precedentes, pero en la actualidad se revive de nuevo con una muy elevada incertidumbre.
4. **HÁBITOS DE MOVILIDAD: LIMITACIONES.**
No tiene antecedentes, esta situación de restricción de la movilidad.
5. **NUEVOS HÁBITOS DE CONSUMO:**
Aparecen nuevos hábitos de consumo marcados por un consumidor más informado, más responsable desde un punto de vista social, medioambiental, etc. Y, por tanto, más selectivo; un mercado más amplio y sin fronteras y, por último, un mayor uso de la tecnología.

2.2. Un nuevo escenario para la empresa

La nueva situación ha establecido un cuadro que enmarca 4 realidades:

Figura 5. Nuevo escenario para la empresa



1. UNA NUEVA REALIDAD DESCONOCIDA.

La nueva normalidad es desconocida en todos sus aspectos. La incertidumbre, habitual amenaza en el mundo de los negocios, es la única constante en esta nueva situación.

- **LOS DATOS PASADOS. INVALIDADOS:** La mayoría de los datos recogidos y en los que se basaban las decisiones han dejado de tener validez, mientras emergen nuevas necesidades de información.
- **LAS EXPERIENCIAS ANTERIORES. EN REVISIÓN.** Muchas de las experiencias aplicadas hasta la fecha y que habían aportado conocimiento, éxito o reputación al sector, no valen. Lo que antes funcionaba puede ahora que no.

Todo ello son factores que afectan a la estrategia, gestión y decisiones de la empresa, a la que se le plantea un nuevo escenario al que se debe adaptar.

2. UN FUTURO LLENO DE INCERTIDUMBRES.

La apertura no asegura la llegada de clientes. El entorno de incertidumbre actúa como barrera.

3. UN CLIENTE EN LA NUEVA REALIDAD, TIENE NUEVAS NECESIDADES.

El cliente tiene nuevas necesidades, fobias y temores, que hay que descubrir. Es impredecible y desconocido, una persona diferente.

Los nuevos perfiles de consumidores y consumidoras son segmentaciones de mercado que han surgido a raíz de la pandemia por coronavirus, e incluso antes de ella venía gestándose un cambio hacia hábitos de consumo distintos debido a una mayor conciencia ambiental y al proceso de digitalización en las empresas.

El perfil del consumidor actual es más eficiente y exigente, una consecuencia directa de la situación económica que se ha vivido en los últimos años. Como el consumidor actual dispone de más opciones e información, sabe dónde encontrar lo que quiere. Por tanto, los nuevos consumidores y consumidoras están más y mejor informados, son más responsable en sus decisiones de compra y tienen a su disposición un mercado más amplio y sin fronteras. Por otra parte, el consumidor actual compara más antes de comprar y no distingue entre los diferentes canales para completar su proceso de compra. En este sentido, las estrategias omnicanal que puedan desarrollar tanto marcas como puntos de venta serán clave para poder mantenerse en el ideario de compra de los consumidores y consumidoras (Cuesta- Valiño et al., 2022 y García-Henche et al., 2020). Los códigos de buenas prácticas contribuyen a dar respuesta a este modelo de nuevo consumidor.

La sociedad no es estática y los hábitos, gustos y necesidades y motivaciones de los consumidores y consumidoras

evolucionan. En este sentido, el consumidor se encuentra sometido a un gran número de influencias de carácter social, económico o tecnológico y las empresas se mueven en un entorno con una competencia cada vez mayor, lo que hace necesario conocer los hábitos de consumo de la ciudadanía y adaptarse a los mismos (García-Henche et al., 2020). Así, es importante tener en cuenta que demanda más productos saludables y medioambientalmente sostenibles y, también, que valora a las empresas con una responsabilidad social reconocida.

En la actualidad, se puede afirmar que, ante el mundo estandarizado, el consumidor busca ser protagonista de su propia experiencia (Novelli, 2005) de compra y consumo. El pequeño comercio local y singular es capaz de hacer sentir a cada cliente alguien único y especial, personalizando al máximo la atención y asesorándole en todo el proceso de decisión de compra. Son establecimientos que estimulan los sentidos del consumidor con objeto de generar emociones. De aquí la importancia de comprender como interactúan los olores, sonidos, sabores, tacto e imágenes para mejorar la percepción y llegar al corazón del cliente (Cuesta- Valiño et al., 2022 y García-Henche et al., 2020).

Todos los aspectos anteriormente mencionados son factores que afectan a la estrategia, gestión y decisiones de las empresas del sector del comercio, planteando un nuevo escenario al que se deben adaptar.

4. LOS MODELOS EMPRESARIALES, SECTORIALES, URBANOS EN REVISIÓN.

Existen modelos, productos, experiencias, atracciones, infraestructuras e inversiones que se han visto superadas por la nueva realidad y son, por lo tanto, inservibles tal y como ahora están. No obstante permanecen activos importantes como la existencia de una infraestructura tan capilar como la red de Metro, Cercanías, EMT, BiciMAD y aparcamientos municipales que favorecen el incremento de la actividad

comercial minorista en toda la ciudad así como la peatonalización de importantes vías comerciales de Madrid, que han impulsado de manera determinante el comercio en determinadas zonas.

En este contexto de los modelos urbanos en revisión debe prestarse especial atención a los relevantes los efectos que las políticas e infraestructuras de movilidad (Estrategia de Sostenibilidad Ambiental Madrid 360, Ordenanza de Movilidad Sostenible, Zonas Cero emisiones, etc) tienen sobre el comercio minorista en la ciudad y a la necesidad de adaptar a las exigencias de la sostenibilidad actividades tan esenciales como la distribución de mercancías en la Ciudad mejorando, entre otros aspectos, las redes de microdistribución.

En este sentido no se puede obviar la existencia de:

- **DETERMINADOS PROCESOS PREVIOS EN ACELERACIÓN.** La crisis está acelerando procesos que ya estaban en marcha, como la digitalización, pero también ha puesto en evidencia algunas de las debilidades del modelo vigente que será necesario cambiar. La crisis vivida representa una oportunidad para reinventarse.
- **UN NUEVO ENTORNO DE MAYOR COLABORACIÓN.** Debemos integrar, cooperar y coordinarnos con nuevos agentes. El sector debe convivir con otros sectores como el sanitario y el de emergencias. Asumir nuevas funciones, desarrollar nuevas competencias y adquirir nuevos conocimientos.

2.3. Consecuencias actuales de esta nueva situación

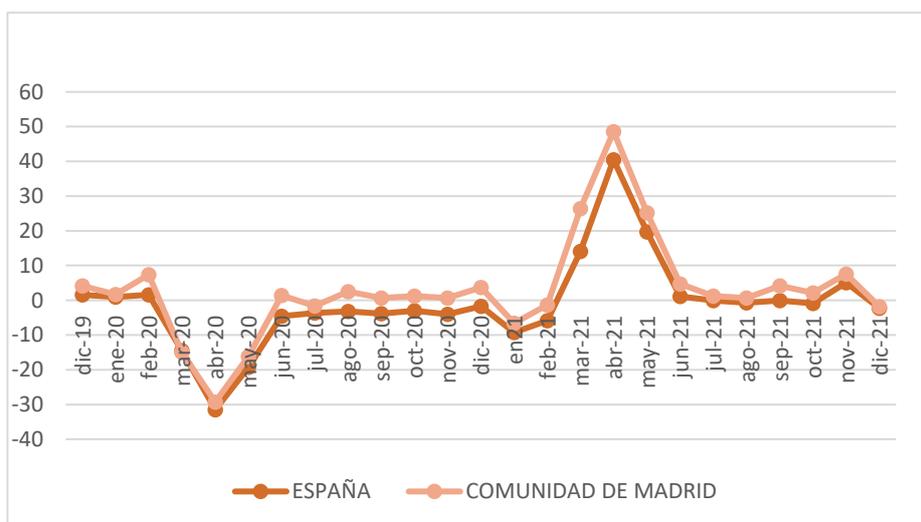
2.3.1. Ventas minoristas e índice de ocupación

Los datos de las ventas minoristas que publica el INE mensualmente evidencian el impacto que registró el sector minorista hasta el mes de Noviembre de 2020 (-4,2% anual), a través de la cifra agregada de las medias anuales en cada mes y que son negativas desde el mes de marzo. Posteriormente las cifras fueron

recuperándose hasta el mes de diciembre de 2021. La cifra de negocios del índice de comercio al por menor en la Comunidad de Madrid presentó en diciembre una caída interanual del 1,8%, frente al 2,3 % de España, tras nueve meses de aumentos consecutivos. Aún así, la Comunidad de Madrid presenta el índice deflactado más elevado de todas las regiones.

En diciembre se recogen descensos interanuales en todas las comunidades autónomas. La Comunidad de Madrid fue la tercera región con la caída más moderada y la segunda con mayor avance en 2021.³

Figura 6. Evolución del índice de ventas de comercio minorista en España y en la Comunidad de Madrid. Índice general a precios constantes. %. INE⁴



Elaboración propia

³ Dirección General de Política Económica. Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de la CAM. Índices de comercio al por menor.

⁴ Los índices de comercio al por menor se calculan según un índice encadenado tomando como base el año 2015. Un índice encadenado mide movimientos acumulativos de índices a corto plazo en distintos períodos base, establece comparaciones entre el período corriente y el período base, pero considerando las situaciones intermedias. En los índices de ICM base 2015 las situaciones intermedias consideradas corresponden a los meses de diciembre de todos los años. (INE, índices de comercio al por menor, base 2015. Manual metodológico, Enero 2020)

Respecto a las ventas del comercio minorista, merece especial mención el comportamiento singular del comercio alimentario.

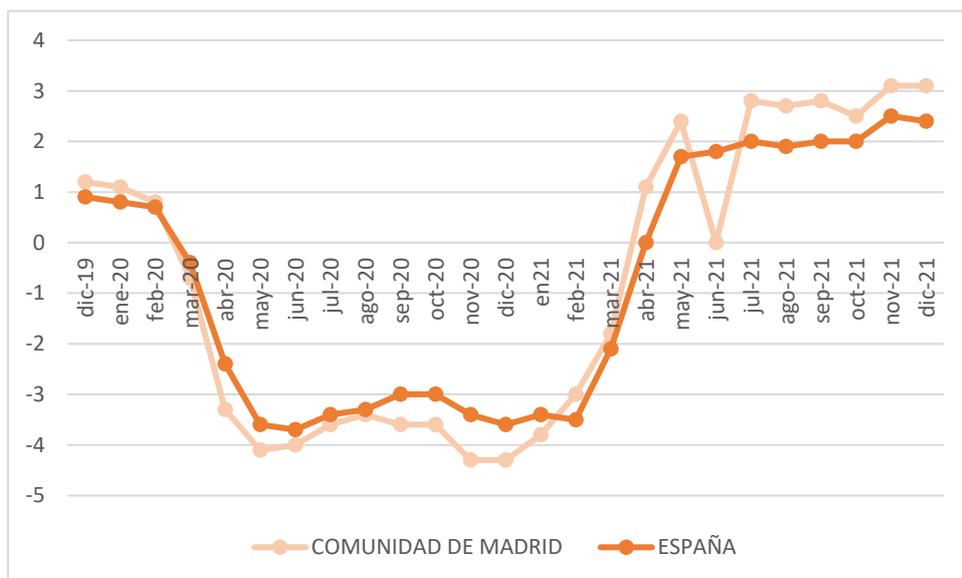
En este sentido resulta destacable el buen comportamiento del comercio minorista de alimentación. Según los datos del estudio anual del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación, en 2020, si sumamos el consumo dentro y fuera del hogar, cada español ingirió en promedio en torno a 774,29 kilos-litros de alimentos y bebidas, lo que supone un incremento del superior en un 2,1 % a frente al el año 2019.

El incremento de ventas del comercio alimentario resultó especialmente destacado en el epígrafe de platos preparados, que creció un 8,7%, respecto a 2019, cuadruplicando el crecimiento del consumo general de alimentos (www.mapa.gob.es)

El índice de ocupación del comercio al por menor en la Comunidad de Madrid aumentó por noveno mes consecutivo en diciembre, un 3,1% interanual, pero cede un 1,3% respecto al mismo mes de 2019. En España la ocupación se incrementa en un 2,4%, aunque cae un 1,3% respecto a diciembre de 2019. Diciembre es un mes en el que crece la ocupación en la Comunidad de Madrid, en esta ocasión lo hace en un 0,6%, el menor de los diez últimos años junto con el de 2019, inferior a la media de los diez últimos años e igual a la media de los años de la crisis (2008-2013). La evolución de la serie de ocupación en tendencia refleja el impacto de la pandemia: pasa de crecer el 1,0% interanual en febrero de 2020 a obtener, por primera vez desde junio de 2015, un resultado negativo, -0,3% en junio de 2020 y desde entonces y hasta noviembre de 2021 no conseguía una tasa positiva, 0,5%, en diciembre crece y se acelera hasta el 1,2%. En diciembre todas las regiones presentan tasas interanuales positivas, siendo Madrid la

que ocupa la sexta posición con el crecimiento más pronunciado; sólo siete regiones superan los niveles de 2019.⁵

Figura 7. Evolución del índice de ocupación del comercio al por menor en España y la comunidad de Madrid. INE



Elaboración propia

Según el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE) el paro registrado en el comercio minorista disminuyó un 20,0% en diciembre de 2021 con respecto al mismo mes del año anterior hasta los 282.724 parados (70.882 parados menos), y descendió un 4,4% respecto al mes anterior (13.088 parados menos). En el conjunto del sector comercio (Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 45, 46 y 47) el paro registrado descendió un 19,3% interanual frente al descenso del 20,1% en el conjunto de la economía.

Respecto a los expedientes de regulación temporal de empleo (ERTES), según el Ministerio de Inclusión, Seguridad Social y Migraciones el número de trabajadores y trabajadoras en ERTE

⁵ Dirección General de Política Económica. Consejería de Economía, Hacienda y Empleo de la CAM. Índices de comercio al por menor.

cerró el mes de enero de 2021 en 116.821 personas (14.273 personas más que en el cierre de diciembre), de las cuales 19.346 correspondieron al conjunto del sector comercio (CNAE 45, 46 y 47), un 16,6% del total. De estos, 10.490 (9,0% del total) correspondieron al comercio minorista (CNAE 47).⁶

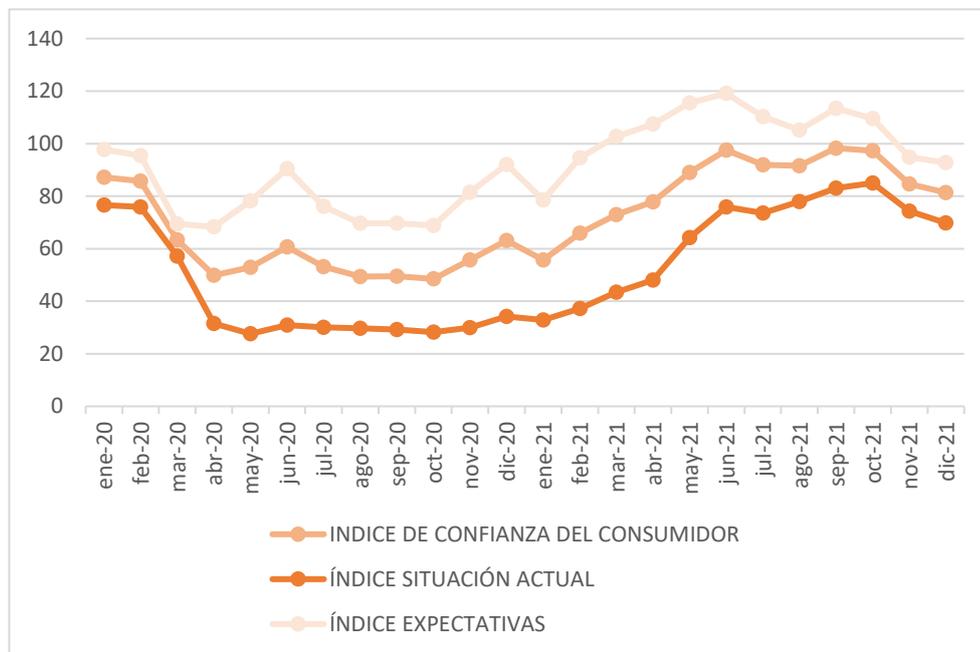
2.3.2. INDICE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR

El ÍNDICE DE CONFIANZA DEL CONSUMIDOR (media aritmética de los balances de la SITUACIÓN ACTUAL de la economía familiar, de la economía española y del empleo, respecto a la que existía hace seis meses, y de las EXPECTATIVAS respectivas para los PRÓXIMOS SEIS MESES) cayó del 85 en febrero de 2020 al 55 en noviembre de 2020. Desde entonces ha sufrido una recuperación más o menos constante, iniciando un descenso en el mes de octubre y alcanzando el mes de diciembre de 2021 los 81,3 puntos, 3,3 puntos menos que en el mes anterior. Este descenso se debió a la caída en los dos componentes, de 4,5 puntos de la valoración de la situación actual y de 2,1 puntos en la valoración de las expectativas, y puede deberse a una mayor incertidumbre empresarial relacionada con la escasez de materias primas en el mercado, el fuerte aumento de los casos de coronavirus y la implantación de las medidas de contención de la sexta ola.

El indicador de confianza del comercio minorista elaborado por la Comisión Europea disminuye 1,2 puntos en España en diciembre de 2021 respecto al mes anterior hasta situarse en los 8,5 puntos, aunque este indicador mejora 31,0 puntos respecto al mismo mes del año anterior (-22,5 puntos en diciembre de 2020).

⁶ Cuadernos de indicadores de comercio interior. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo

Figura 8. Evolución del índice de confianza del consumidor. (CIS)



Elaboración propia

2.3.3. Previsiones

Todos los organismos que han realizado previsiones (OCDE, FMI, Banco de España, BBVA, FUNCAS) estiman un escenario de recuperación para España en un largo plazo que podría ser a finales de 2022 o principios de 2023.

Según las previsiones del Banco de España el crecimiento español se quedará en el 4,5% para el año 2021, casi dos puntos menos de lo que previó en septiembre, y no pasará del 5,4% en el año 2022. Con todo, BBVA Research prevé que en 2022 el crecimiento de España se mantenga en el 7%. A nivel territorial la recuperación podría continuar liderada por Islas Baleares (11,6%) y Canarias (10,7%), así como País Vasco (7,5%), Navarra (7,3%), Cataluña (7,2%) y Madrid (7,4%).

Por su parte, el Fondo Monetario Internacional (FMI) rebajó en diciembre sus proyecciones de crecimiento para el 2021 en más de un punto: al 4,6% frente al 5,7% que había dibujado el pasado 12 de octubre. Y para 2022 las reduce otras seis décimas: al 5,8% frente al 6,4% que vaticinó en otoño. Como resultado del recorte, la

recuperación de las cotas prepandemia no se producirá hasta finales de 2022 o principios de 2023.

En esta NUEVA REALIDAD las preguntas que hay que hacerse van dirigidas a conocer:

1. LA DEMANDA Y EL NUEVO CONSUMIDOR.

- ¿Cuáles son los factores de cambios y los motores de recuperación?
- ¿Cuál es el horizonte temporal de recuperación posible?
- ¿Cómo va a ser el nuevo consumidor?
- ¿Cómo van a ser los hábitos?
- ¿Qué nuevos servicios necesita?

2. PARA LA EMPRESA MINORISTA:

- ¿Cuáles son los factores empresariales afectados?
- ¿Qué tendencias se han acelerado?
- ¿Qué nuevos servicios deberán prestar el cliente?
- ¿Cómo será el espacio de compra?
- ¿Cuál será el futuro modelo de negocio empresarial?

3. PARA EL SECTOR:

- ¿Cómo será el nuevo modelo sectorial?
- ¿Qué nuevas necesidades va a tener el sector?

La transformación de la demanda en los últimos años y la situación derivada de la pandemia global han cambiado notablemente el escenario y las perspectivas del comercio minorista en la ciudad de Madrid y sus distintas áreas comerciales.

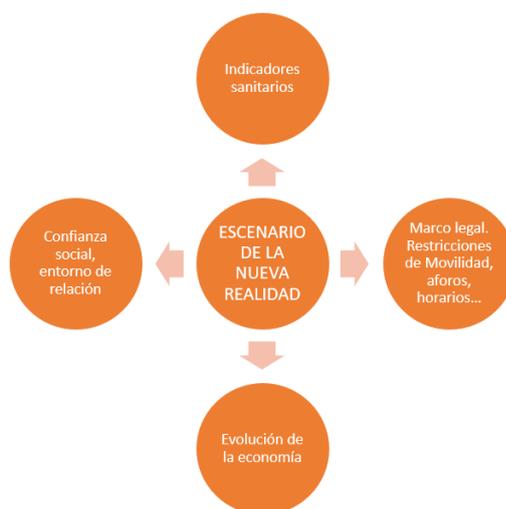
A lo largo de los años se han tomado medidas para mejorar la competitividad de estos comercios — decisiones intensificadas en los últimos meses para hacer frente al impacto económico derivado del COVID-19 — y se ha llevado a cabo una importante labor de comunicación y promoción. Sin embargo, la situación actual describe un momento de fuertes cambios que afectan directamente al conjunto de la sociedad en términos demográficos, sociales, culturales y económicos. Estos cambios obligan a iniciar nuevos retos para implementar novedosas medidas con el fin de mejorar la gestión y organización de los recursos disponibles por el Ayuntamiento y, en concreto, por la Dirección General de Comercio y Hostelería del Ayuntamiento de Madrid.

3. Análisis de la situación futura

3.1. Fundamentos para la recuperación de la demanda

Desde la perspectiva de los escenarios de futuro, la nueva situación sanitaria y económica hace necesario establecer nuevos fundamentos que modifican la situación precedente. Esta situación va a afectar a al comportamiento de la demanda y la oferta comercial a corto y medio plazo de una manera importante. Por ello, hay que tener en cuenta los siguientes factores del escenario de la nueva realidad: indicadores sanitarios, marco legal de restricciones a la movilidad, confianza social y evolución de la economía.

Figura 9. Escenarios de la nueva realidad



1. EVOLUCIÓN DE LOS INDICADORES SANITARIOS.

Los indicadores sanitarios enmarcan el clima social y los hábitos de las personas a la nueva situación mediante las:

- Vacunaciones: Planificación
- Terapias: Tratamientos
- Capacidad Hospitalaria
- Nuevas olas

2. MARCO LEGAL DE RESTRICCIONES A LA MOVILIDAD.

La legislación ha enmarcado y condicionado la actividad de las empresas, por su cumplimiento y adaptación de los servicios prestados a dicha legislación. Por otra parte, los consumidores y consumidoras han debido adaptar sus hábitos de consumo, su actividad de ocio, sus horarios, etc. a la nueva situación legal. Dicho marco legal hace referencia, principalmente, a las siguientes situaciones:

- Restricciones a la movilidad social.
- Limitaciones en: reuniones, establecimientos, aforos, horarios, etc.

3. CONFIANZA SOCIAL. ENTORNO DE RELACIÓN.

El ambiente que se percibe en el entorno familiar y social contribuye a la confianza social que las personas adquieren como reflejo que transmite la situación y que afecta de forma muy importante a la demanda de consumo.

- Disminución propagación. Evolución de los datos de contagios.
- Protección Sanitaria. Percepción de elevación del riesgo personal.
- Cumplimiento medidas de protección personal.

4. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA.

Las medidas que se han implantado y puedan implantarse para facilitar la recuperación social evitando la movilidad y los contactos son un factor de debilidad para las empresas, empleados, empleadas y familias ya que debilita la confianza en el futuro económico de las economías familiares y esta falta de confianza debilita a las empresas y ha aumentado la incertidumbre en el futuro próximo. En este sentido se han de tener en cuenta algunos factores que amenazan el panorama económico como son:

- Menor capacidad adquisitiva.
- Duración. Incertidumbre y consecuencias laborales futuras.

La combinación de los Fundamentos del Cambio va acelerando un resultado económico que debilita una previsión favorable y conduce a una menor demanda de consumo.

Figura 10. Condicionantes y Consecuencias



3.2. Fundamentos de la recuperación y escenarios

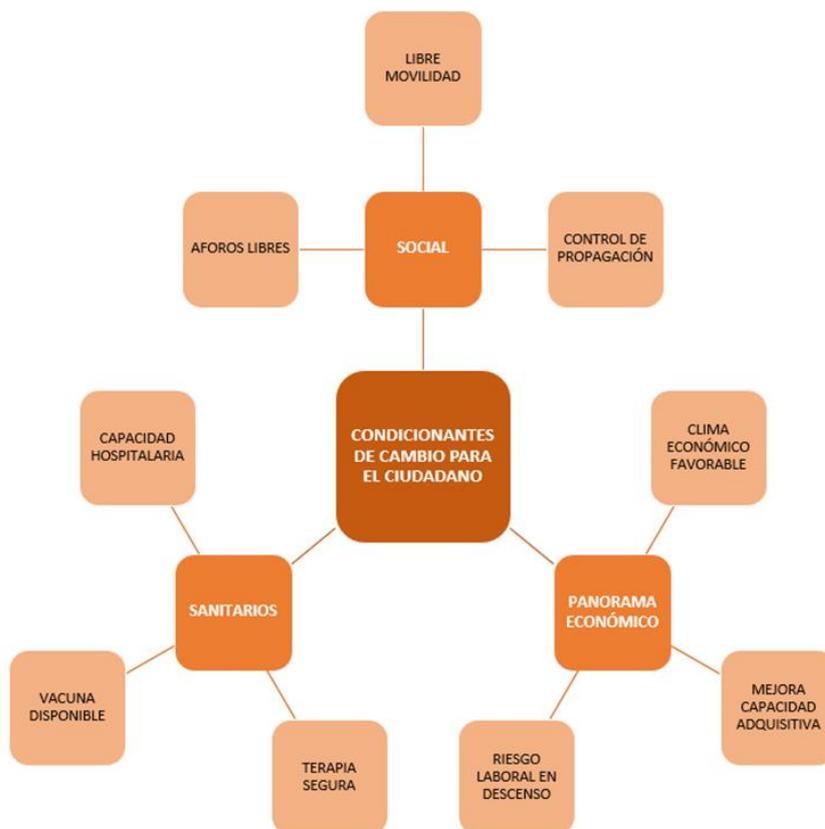
3.2.1. Factores condicionantes y consecuencias

La evolución de los factores de influencia va a conducir a mejorar y aproximar los escenarios de recuperación en el tiempo, y, en consecuencia, a acelerar el horizonte de recuperación económica.

En la actualidad el escenario está pasando de ser de BAJA RECUPERACIÓN a MEDIA RECUPERACIÓN, con expectativas de seguir mejorando.

Desde este punto de vista, la recuperación económica del sector supone alcanzar un Escenario de Confianza basado en 3 aspectos: SANITARIOS, SOCIALES Y ECONÓMICOS.

Figura 11. Condicionantes de cambio para el ciudadano



Este nuevo escenario va a contribuir a iniciar un proceso de recuperación que conduzca a niveles de actividad registrados en el periodo precrisis, mediante la acumulación de crecimientos que lleguen a compensar las pérdidas registradas durante la crisis, lo que va a suponer un horizonte temporal que no es inmediato.

En la actualidad habría 2 escenarios: escenario rápido de recuperación de la precrisis y escenario probable de recuperación de la precrisis.

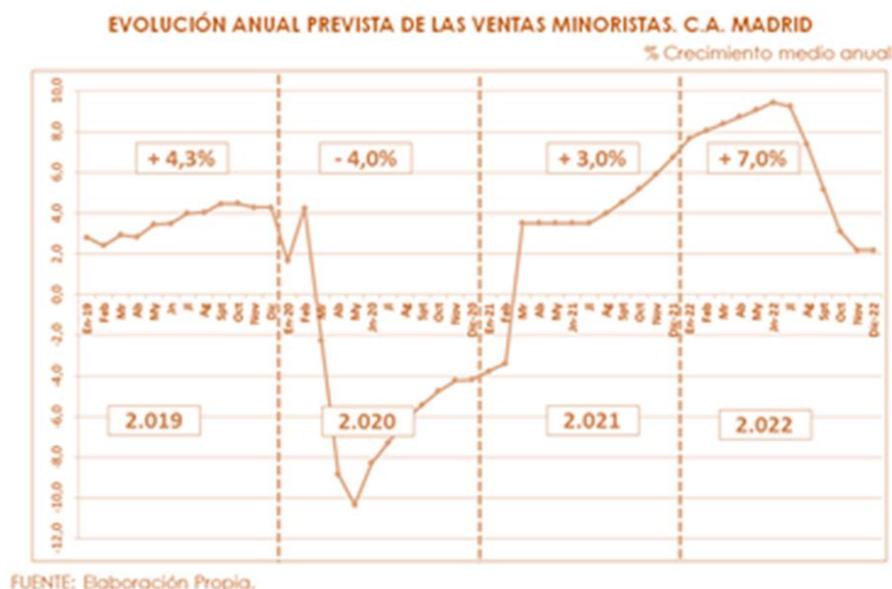
3.2.2. Escenario rápido de recuperación precrisis

El primer Escenario de Recuperación Rápido se situó en torno a la Navidad de 2021, si bien la mayoría de los diversos organismos que realizaron previsiones establecían hipótesis a más largo plazo, que son las que finalmente se están cumpliendo.

3.2.3. Escenario probable de recuperación precrisis

El segundo Escenario de Recuperación Probable se sitúa a finales de 2022, plazo en el que los organismos que han realizado previsiones tienen una mayor coincidencia.

Figura 12. Evolución anual prevista de las ventas minoristas en la Comunidad de Madrid. % crecimiento anual



3.3. El nuevo escenario de compra: Definición de los cambios en el consumidor

Las entrevistas mantenidas permiten, de manera resumida, fijar unos rasgos coincidentes con respecto a los cambios que se han registrado en los HABITOS DE COMPRA derivados de la crisis sanitaria y el teletrabajo, y que se integran en 4 ejes:

Figura 13. Nuevo escenario de compra: el nuevo consumidor



Estos nuevos HÁBITOS DE COMPRA están provocando cambios en el perfil conocido del consumidor que está suponiendo:

- Mayor búsqueda de productos online.
- Incremento de las compras online
- Mayor concienciación sobre la ventaja del comercio y los servicios cerca de casa, y aprecio del nivel de respuesta del comercio de proximidad, y provoca una compra próxima (en el barrio).
- Aplazamiento de las decisiones de gasto
- Reducción de la capacidad de compra

Los resultados recogidos de la encuesta final entre las Asociaciones y Líderes minoristas muestran el nivel de coincidencia

en cada uno de estos cambios consensuados en las entrevistas realizadas en la Fase Inicial, y son las que figuran a continuación:

Tabla 4. Coincidencia asociaciones y líderes minoristas

	TOTAL SUMA: MUY + DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO
MAYOR BÚSQUEDA DE PRODUCTOS ON LINE	100%	75%	25%
INCREMENTO DE COMPRAS ONLINE	94%	69%	25%
CONCIENCIA COMERCIO DE PROXIMIDAD	93%	37%	56%
APLAZAMIENTO DECISIONES DE COMPRA	88%	44%	44%
REDUCCIÓN CAPACIDAD DE COMPRA	81%	50%	31%

Hay que destacar la unanimidad (100%) de los encuestados con la mayor búsqueda de productos online y la casi unanimidad (94%) con el incremento de las compras on line, lo que justifica intensificar los esfuerzos en facilitar la presencia digital del pequeño comercio para asegurar su competitividad.

También es muy elevado el acuerdo (93%) con respecto a la conciencia sobre el comercio de proximidad y la respuesta del consumidor como consecuencia de ello, aunque el porcentaje de los Muy de Acuerdo (37%) es menor que los De Acuerdo (56%).

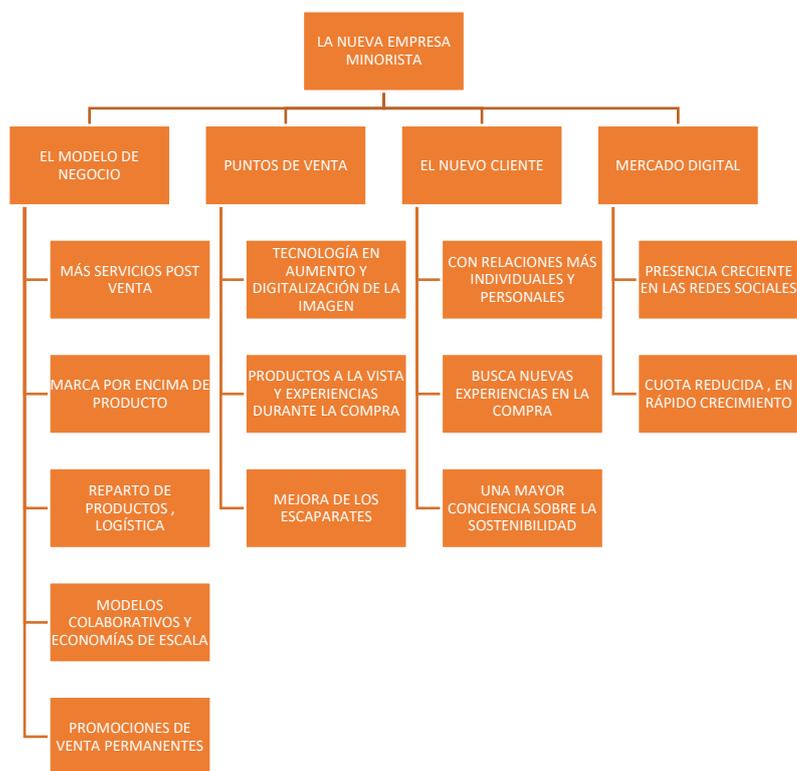
Los aspectos económicos de la compra aplazamiento de las decisiones de compra (88%) y la reducción de la capacidad de compra (81%) son inferiores a los precedentes, aunque igualmente elevados.

3.4. La nueva empresa minorista. Factores afectados

3.4.1. Ejes de factores empresariales afectados

Las entrevistas mantenidas permiten, de manera resumida, fijar unos rasgos coincidentes con respecto a los cambios que se van a registrar en las características de la Nueva Empresa Minorista afectada por los cambios de la demanda y que se integran en 4 ejes, que afecta a las características actuales y que deben ser objeto de atención.

Figura 14. La nueva empresa minorista



3.4.2. Eje – Modelo de negocio

En relación con el MODELO DE NEGOCIO y los factores actuales más afectados que requerirán una implantación o mayor desarrollo futuro han sido los siguientes:

Tabla 5. El modelo de negocio

EL MODELO DE NEGOCIO	TOTAL SUMA: MUY + DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO
REPARTO DE PRODUCTOS. LOGÍSTICA	94%	50%	44%
MODELOS COLABORATIVOS Y ECONOMÍAS DE ESCALA	81%	37%	44%
PROMOCIONES DE VENTA PERMANENTES	81%	19%	62%
NUEVOS SERVICIOS POSTVENTA	63%	19%	44%
MARCA POR ENCIMA DEL PRODUCTO	37%	6%	31%

En primer lugar, destaca el mayor acuerdo de los encuestados con el reparto de productos a domicilio y la logística de su distribución cuyo porcentaje de respuestas agregadas de los muy de acuerdo o de acuerdo se sitúa en el 94%.

Las siguientes nuevas características más afectadas (81%), agregando las respuestas Muy de Acuerdo o De Acuerdo, son el desarrollo de los modelos empresariales colaborativos y de economías de escala y las promociones de venta permanente, y a continuación se sitúa la necesidad de un mayor número de servicios postventa (63%). Por su parte, las respuestas sobre las marcas por encima del producto son las menos coincidentes (37%).

3.4.3. Eje – Mercado digital

En relación con el MERCADO DIGITAL los cambios previstos registran un elevado porcentaje de aceptación (>80%). El mayor acuerdo se concentra en que el MERCADO DIGITAL va a tener una cuota de mercado reducida, pero en aumento (88%). Por su parte el sector va a tener una presencia creciente en redes sociales (81%).

Tabla 6. Mercado digital

MERCADO DIGITAL	TOTAL SUMA: MUY + DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO
CUOTA REDUCIDA, EN RÁPIDO CRECIMIENTO	88%	25%	63%
PRESENCIA CRECIENTE DE LAS REDES SOCIALES	81%	37%	44%

3.4.4. Eje – Puntos de venta

En relación con los PUNTOS DE VENTA hay que destacar el acuerdo unánime de los encuestados con la importancia de los productos a la vista y la experiencia durante la compra (100%).

Tabla 7. Puntos de venta

PUNTOS DE VENTA	TOTAL SUMA: MUY + DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO
PRODUCTOS A LA VISTA Y EXPERIENCIAS DURANTE LA COMPRA	100%	37%	63%
TECNOLOGIA EN AUMENTO Y DIGITALIZACIÓN DE LA IMAGEN	87%	31%	56%
MEJORA DE LOS ESCAPARATES	81%	31%	50%

También es importante, aunque con un menor nivel de acuerdo que el precedente, (87%) una tecnología en aumento y la digitalización de la imagen, y finalmente los resultados sobre la mejora de los escaparates son los menos elevados, aunque con un nivel de consenso elevado (81%).

3.4.5. Eje – Nuevo cliente

El perfil del NUEVO CLIENTE va a registrar cambios con respecto al previo, y el mayor acuerdo de los encuestados señala a las relaciones individualizadas y personales (75%).

Tabla 8. Nuevo cliente

EL NUEVO CLIENTE	TOTAL SUMA: MUY + DE ACUERDO	MUY DE ACUERDO	DE ACUERDO
CON RELACIONES MÁS INDIVIDUALIZADAS Y PERSONALES	75%	6%	69%
BUSCA NUEVAS EXPERIENCIAS EN LA COMPRA	69%	19%	50%
UNA MAYOR CONCIENCIA SOBRE LA SOSTENIBILIDAD	56%	19%	37%

A continuación, aunque con un menor nivel de acuerdo (69%) se identifica la búsqueda de experiencia de compra del consumidor y finalmente, se indica una mayor conciencia sobre la sostenibilidad (56%).

3.4.6. Prioridades

Los datos agregados de los resultados de la encuesta final entre las Asociaciones y Líderes Minoristas se recogen en el cuadro que figura a continuación.

Tabla 9. Resultados de la encuesta final

		TOTAL SUMA: MUY + DE ACUERDO
EL MODELO DE NEGOCIO	MODELOS COLABORATIVOS Y ECONOMÍAS DE ESCALA	94%
	REPARTO DE PRODUCTOS. LOGÍSTICA	81%
	MARCA POR ENCIMA DE PRODUCTO	81%
	PROMOCIONES DE VENTAS PERMANENTES	63%
	NUEVOS SERVICIOS POSTVENTA	37%
MERCADO DIGITAL	CUOTA REDUCIDA, EN RÁPIDO CRECIMIENTO	88%
	PRESENCIA CRECIENTE DE LAS REDES SOCIALES	81%
PUNTOS DE VENTA	PRODUCTOS A LA VISTA Y EXPERIENCIAS EN LA COMPRA	100%
	TECNOLOGÍA EN AUMENTO Y DIGITALIZACIÓN DE LA IMAGEN	87%
	MEJORA DE LOS ESCAPARATES	81%
EL NUEVO CLIENTE	CON RELACIONES MÁS INDIVIDUALES Y PERSONALES	75%
	BUSCA NUEVAS EXPERIENCIAS EN LA COMPRA	69%
	UNA MAYOR CONCIENCIA SOBRE LA SOSTENIBILIDAD	56%

El Nuevo Escenario de Compra previsto por los encuestados y en el que hay un mayor acuerdo pone de manifiesto un modelo de empresa con una conciencia sostenible y con notables diferencias al anterior en la que será más:

1. Colaborativa: Se hacen necesarios nuevos modelos de colaboración entre las empresas, para obtener beneficios compartidos y recíprocos: economías de escala para la compra de productos o servicios, alianzas, disponibilidad de información, etc.
2. Tecnificada: La importancia del canal digital es cada vez mayor, con un cliente omnicanal para la búsqueda, compra, reclamación, en canales alternativos, por vía digital o verbal o presencial.
3. Con Nuevos Servicios: Se necesita una nueva oferta de prestación de nuevos servicios para el cliente (Reparto a domicilio, experiencia de compra, garantías, etc.).

En esta NUEVA SITUACIÓN las preguntas que hay que hacerse van dirigidas a responder a 3 bloques de preguntas:

1. FASES PARA ABORDAR LOS CAMBIOS:

- ¿Cuántas fases deben considerarse?
- ¿En qué plazo deben ejecutarse?
- ¿Quiénes deben abordarlas?

2. NUEVAS NECESIDADES PARA LA EMPRESA:

- ¿Cuáles son los objetivos empresariales que deben mejorar?
- ¿Qué objetos son más prioritarios?
- ¿En qué fase de la recuperación deben abordarse?

3. NUEVAS CARACTERÍSTICAS NECESARIAS DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES SECTORIALES:

- ¿Cómo serán los servicios necesarios?
- ¿Qué nuevos objetivos deben plantearse?
- ¿Qué nuevas tareas potenciar?
- ¿Qué iniciativas y nuevos proyectos serán necesarios?

Todo ello se detalla en el siguiente capítulo.

4. Objetivo, ejes y fases del plan

4.1. Objetivos

El Acuerdo de Gobierno del Ayuntamiento de Madrid, 2019-2023, recoge entre sus compromisos la redacción de un plan estratégico para el comercio local de Madrid que modernice y mejore la competitividad del comercio minorista.

La crisis sanitaria del COVID-19 y sus derivadas económicas y sociales han condicionado la orientación del trabajo dirigido a la redacción de dicho Plan hacia la consolidación del sector en un nuevo escenario muy distinto al anterior de la crisis, que requiere la detección de las nuevas necesidades empresariales y del sector, para la reparación de los factores afectados, y el desarrollo de mecanismos para la resolución de dichas necesidades. A esta crisis sanitaria se une ahora la crisis internacional derivada de la invasión rusa de Ucrania, drama humanitario, con una alarmante repercusión en la economía.

Por otra parte, los objetivos del presente programa se alinean con el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia del Gobierno de España. En el transcurso de la planificación y desarrollo del presente programa, el Ayuntamiento de Madrid concurre a dos convocatorias de ayudas de fondos europeos Next Generation EU:

- Las reguladas por la orden ICT / 949 / 2021, de 10 de septiembre, destinadas al apoyo a mercados, zonas

urbanas comerciales, comercio no sedentario y canales cortos de comercialización, presentando un PLAN DE IMPULSO DE LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LA CIUDAD DE MADRID (PIAC MADRID), redactado por la Dirección General de Comercio y Hostelería del Área de Economía, Innovación y Empleo, con el apoyo de otras áreas de gobierno y distritos participantes en el desarrollo de las actuaciones propuestas.

- Las reguladas por la orden ICT / 951 / 2021, de 10 de septiembre, destinadas al fortalecimiento de la actividad comercial en zonas turísticas y se procede a su convocatoria en el año 2021, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia

Este Plan (PIAC MADRID), que ha obtenido el aval del Ministerio al haber propuesto este la concesión de subvenciones por un importe total de más de 11,2 millones de euros (el 100% del importe solicitado), contempla un amplio paquete de medidas, 48 en total, dirigidas a mejorar la competitividad e impulsar la reactivación del sector comercial madrileño, a avanzar en su transformación digital, a asegurar su crecimiento sostenible y, con ello, la transición ecológica y a contribuir a la generación de empleo de calidad y el relevo generacional en el mismo, a través de la ejecución de inversiones en mercados municipales, mercados de productores, mercados no sedentarios, áreas comerciales de la ciudad, formación y transformación digital a través del programa TODO ESTÁ EN MADRID, todas ellas actuaciones comprendidas en el presente documento.

En el desarrollo de todas las acciones contempladas en el Plan de Apoyo y Reactivación del Comercio Minorista de Madrid se tendrá en cuenta los Acuerdos de Delegación de Competencias de cada una de la Áreas de Gobierno y de los Distritos que puedan estar implicados en la realización e implantación de las actuaciones. Asimismo el presente plan se adecuará a toda la normativa vigente en las diversas materias que se vean afectadas.

Por último, en la ejecución del presente plan se tendrá presente la Estrategia de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la

Agenda 2030 para la ciudad de Madrid. Gran parte de las acciones previstas en el presente Plan de reactivación comercial se encuentran comprendidas en las líneas de acción para las que se han fijado metas específicas para 2030, como:

- Mejorar la calidad del aire y el proceso de descarbonización de la ciudad.
- Promover una movilidad sostenible.
- Fomentar el consumo responsable y la reducción y reciclaje de residuos.

4.2. Fases de implantación

El futuro sector minorista debe permitir asegurar:

- La diferenciación
- La innovación
- Una infraestructura tecnológica de vanguardia
- El desarrollo sostenible del territorio
- La accesibilidad universal
- La igualdad efectiva de oportunidades entre hombres y mujeres
- La no discriminación de personas por razones de sexo, raza, religión....
- Un sector cualificado y profesionalizado, gracias a medidas destinadas a garantizar la estabilidad, la carrera profesional, la formación y a las oportunidades de promoción de trabajadoras y trabajadores del sector
- La interacción del visitante con el entorno incrementando su experiencia de compra
- El compromiso con el cumplimiento de los ODS de las Naciones Unidas

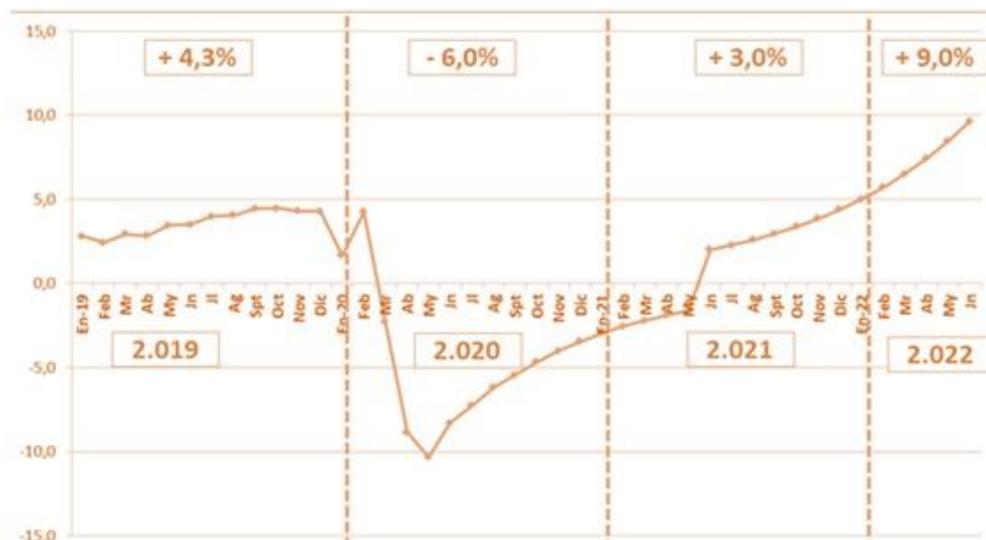
Para alcanzar esos objetivos se hace necesario la colaboración entre las instituciones competentes de las políticas públicas en materia de comercio y de la gestión del espacio urbano, las empresas propietarias y las que gestionan los puntos de venta presenciales, las organizaciones que representan a estas empresas minoristas, que son estratégicas para su desarrollo y para su

interlocución institucional y las entidades que representan a los trabajadores y trabajadoras del sector.

Tabla 10. Fases de implantación del plan

	FASE I	FASE II	FASE III
OBJETIVO	Respuesta inmediata	Recuperación	Consolidación
PLAZO	3T 2020-2021	2022	2023
CONDICIÓN	Situación actual	Mejoras sanitarias	Recuperación

Figura 15. Evolución de las ventas minoristas en la Comunidad de Madrid (2019-2022)

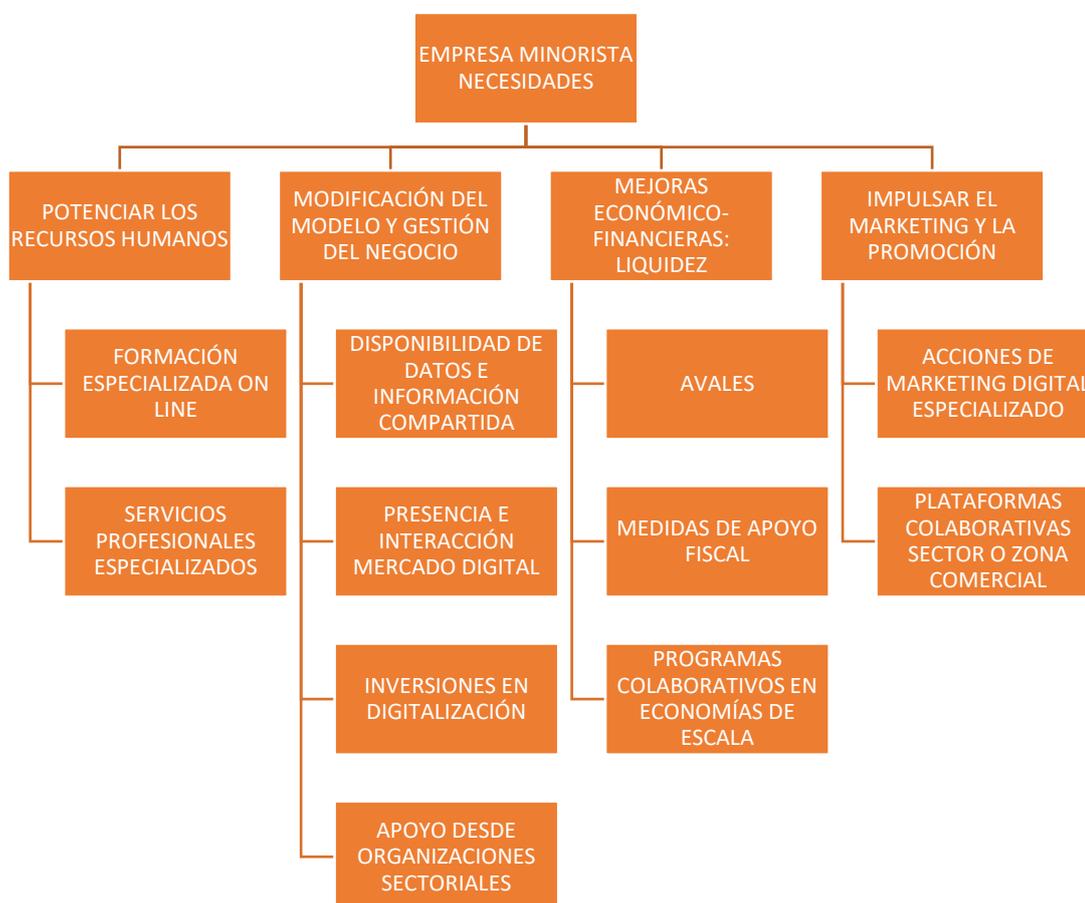


Elaboración propia

4.3. ¿Qué hay que hacer en las empresas? Necesidades en el nuevo escenario

Las entrevistas mantenidas permiten, de manera resumida, fijar unos rasgos coincidentes con respecto a las necesidades de la empresa en el Nuevo Escenario de Cambio sintetizadas en 11 necesidades.

Tabla 11. Necesidades de las empresas minoristas



Estas necesidades se integran en 4 Ejes Empresariales, y se desarrollarán en distintas fases del proceso de recuperación económica:

Tabla 12. Modificación del modelo y gestión del negocio

MODIFICACIÓN DEL MODELO Y GESTIÓN DEL NEGOCIO	MEJORAS ECONÓMICO-FINANCIERAS: LIQUIDEZ	POTENCIAR LOS RECURSOS HUMANOS	IMPULSAR EL MARKETING Y LA PROMOCIÓN	FASE I	FASE II	FASE III
<ul style="list-style-type: none"> - INVERSIONES EN DIGITALIZACIÓN - PRESENCIA E INTERACCIÓN EN MERCADOS DIGITALES - APOYO DESDE ORGANIZACIONES SECTORIALES - DISPONIBILIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN COMPARTIDA 	<ul style="list-style-type: none"> - AVALES - MEDIDAS DE APOYO FISCAL - PROGRAMAS COLABORATIVOS EN ECONOMÍAS DE ESCALA 	<ul style="list-style-type: none"> - FORMACIÓN ESPECIALIZADA ON LINE - SERVICIOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS 	<ul style="list-style-type: none"> - ACCIONES DE MARKETING DIGITAL ESPECIALIZADO - PLATAFORMAS COLABORATIVAS SECTOR O ZONA COMERCIAL 			

Estos Ejes recogen un conjunto de necesidades de las nuevas empresas minoristas que van a suponer tener en cuenta los siguientes aspectos:

- 1) Modelo y gestión de negocio
- 2) Económico-financiero: Liquidez
- 3) Recursos humanos
- 4) Márketing y promoción

4.3.1. Modelo y gestión del negocio

En relación con las necesidades empresariales dirigidas a abordar los problemas del nuevo MODELO DE NEGOCIO, las acciones y el momento de su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 13. Modificación de modelo y gestión de negocio

MODIFICACIÓN DEL MODELO Y GESTIÓN DEL NEGOCIO	FASE I	FASE II	FASE III
PRESENCIA E INTERACCIÓN EN MERCADOS DIGITALES	68,8%	18,8%	12,5%
INVERSIONES EN DIGITALIZACIÓN	56,3%	37,5%	6,3%
APOYO DESDE ORGANIZACIONES SECTORIALES	37,5%	37,5%	25,0%
DISPONIBILIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN COMPARTIDA	18,8%	50,0%	31,2%

En la FASE I destaca la presencia e interacción en el mercado digital para el 69% y las inversiones en digitalización para el 56%. En la FASE I y la FASE II se reparte entre los encuestados el apoyo desde organizaciones sectoriales para la revisión del modelo de negocio con el 37,5%, y para la fase III para el 25%. Por su parte el desarrollo de una mayor disponibilidad de datos e información compartida alcanza una prioridad de fase II para el 50% de los encuestados.

4.3.2. Económico-financiero: Liquidez

En relación con las necesidades empresariales dirigidas a abordar problemas económico-financieros, las acciones y el momento de su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 14. Mejoras económico-financieras

MEJORAS ECONÓMICO – FINANCIERAS: LIQUIDEZ	FASE I	FASE II	FASE III
MEDIDAS DE APOYO FISCAL	87,5%	12,5%	0,0%
AVALES	62,5%	25,0%	12,5%
PROGRAMAS COLABORATIVOS DE ECONOMÍA DE ESCALA	6,3%	56,3%	37,5%

En la FASE I destaca el mayor acuerdo de los encuestados con las medidas de apoyo fiscal (87%), y los avales.

Para la FASE II se recogen los Programas colaborativos de economía de escala para el 56% de los encuestados que pudieran desarrollarse para alcanzar mejores condiciones para la compra de productos o servicios, alianzas para la abordar objetivos compartidos, las plataformas conjuntas de promoción y comercio electrónico o la implicación para compartir información, por citar algunos posibles programas.

4.3.3. Recursos Humanos

En relación con las necesidades empresariales dirigidas a abordar problemas RECURSOS HUMANOS las acciones y el momento señalado para su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 15. Potenciación de los recursos humanos

POTENCIACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	FASE I	FASE II	FASE III
FORMACIÓN ESPECIALIZADA ONLINE	37,5%	43,8%	18,7%
SERVICIOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS	12,5%	37,5%	50,0%

En la FASE II se prioriza la formación especializada online por el 44% de los agentes encuestados, y los servicios profesionales especializados se establecen como prioritarios para la FASE III por el 50%.

4.3.4. Márketing y promoción

En relación con las necesidades empresariales dirigidas a abordar nuevas necesidades de MÁRKETING y PROMOCIÓN las acciones y el momento de su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 16. Impulso al marketing y la promoción

IMPULSO AL MARKETING Y A LA PROMOCIÓN	FASE I	FASE II	FASE III
ACCIONES DE MARKETING DIGITAL ESPECIALIZADO	31,3%	50,0%	18,7%
PLATAFORMAS COLABORATIVAS SECTOR O ZONA	12,4%	43,8%	43,8%

En la FASE II las acciones de márketing digital especializado son citadas por el 50% de los encuestados y las plataformas colaborativas en un sector o zona urbana por el 44% en la FASE II y el 44% en la FASE III.

4.4. Empresa. Eje de prioridad. Políticas de actuación

En relación con las necesidades empresariales, las acciones y el momento de su aplicación, los datos agregados de los resultados de la encuesta final entre las asociaciones y líderes minoristas han sido los siguientes:

Tabla 17. Necesidades Empresariales (datos agregados)

	FASE I		FASE II	FASE III
MODIFICACIÓN DEL MODELO Y GESTIÓN DEL NEGOCIO	INVERSIONES EN DIGITALIZACIÓN		APOYO ORGANIZACIONES SECTORIALES DESDE	
	PRESENCIA E INTERACCIÓN EN MERCADOS DIGITALES		DISPONIBILIDAD DE GASTO E INFORMACIÓN COMPARTIDA	
MEJORAS ECONÓMICO-FINANCIERAS: LIQUIDEZ	AVALES	MEDIDAS DE APOYO FISCAL	PROGRAMAS COLABORATIVOS DE ECONOMÍA DE ESCALA	
POTENCIACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	-	-	FORMACIÓN ESPECIALIZADA ON LINE	SERVICIOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS
IMPULSO AL MARKETING Y A LA PROMOCIÓN	-	-	ACCIONES DE MARKETING DIGITAL ESPECIALIZADO	PLATAFORMAS COLABORATIVAS SECTOR O ZONA

En el nuevo escenario empresarial los encuestados establecen en la FASE I prioritarias las acciones dirigidas a los 2 ejes relacionados con el modelo de negocio (digitalización: inversiones y presencia) y las condiciones económicas y financieras (avales y apoyo fiscal).

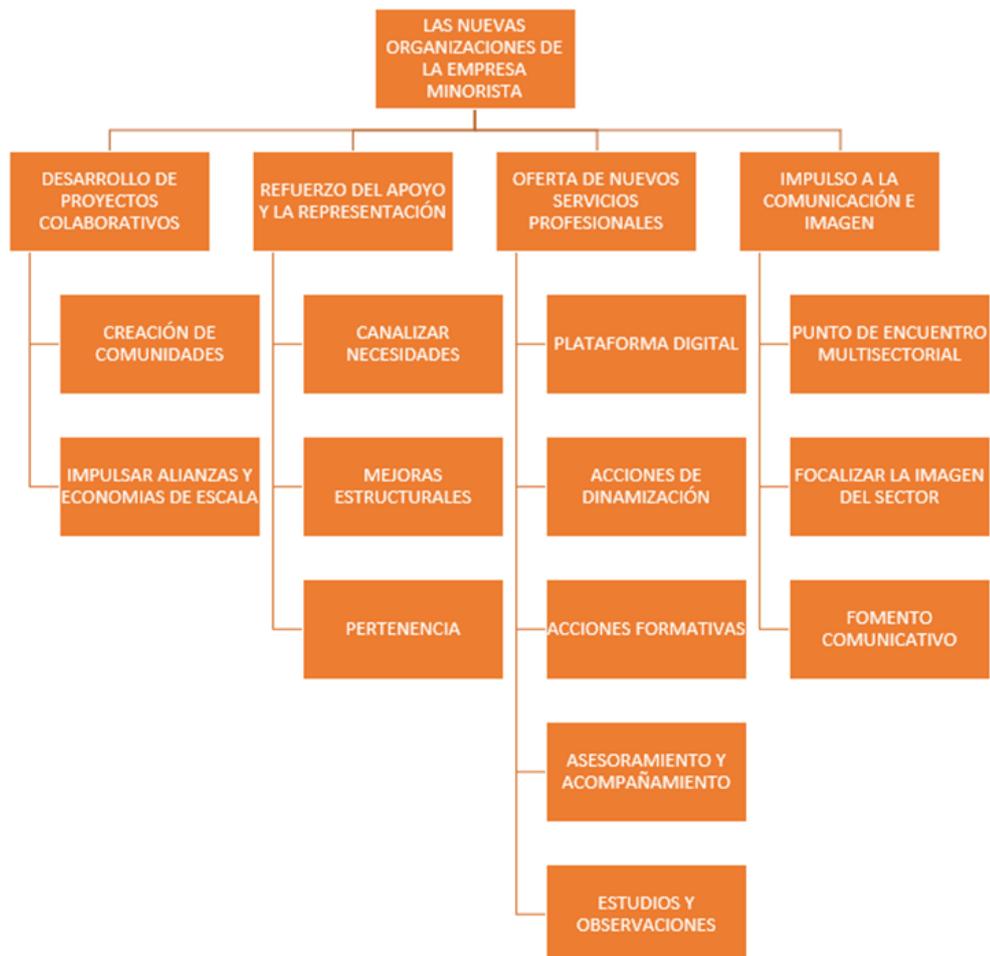
Para la FASE II se establecen acciones en los 4 ejes: Modelo de Negocio (Apoyos desde las Organizaciones y Datos), Condiciones Económicas y Financieras (Acciones Colaborativas), Recursos Humanos (Formación Especializada) y Márketing y Promoción (Digital).

Para la FASE III se establecen acciones en 2 ejes: Recursos Humanos (Servicios Especializados) y Márketing y Promoción (Plataformas Colaborativas).

4.5. ¿Qué hay que hacer en las organizaciones empresariales? Necesidades en el nuevo escenario

Las entrevistas mantenidas permiten, de manera resumida, fijar unos rasgos coincidentes con respecto a las necesidades de las organizaciones y asociaciones empresariales en el nuevo escenario de cambio sintetizadas en 13 necesidades que figuran en el cuadro siguiente.

Figura 16. Nuevas organizaciones de la empresa minorista



Estas necesidades propuestas por los agentes encuestados se integran en 4 Ejes de Servicios, y se desarrollarán en distintas fases del proceso de recuperación económica:

Tabla 18. Ejes de servicios

OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS PROFESIONALES	REFUERZO DEL APOYO Y LA REPRESENTACIÓN	IMPULSO A LA COMUNICACIÓN E IMAGEN	DESARROLLO DE PROYECTOS COLABORATIVOS	FASE I	FASE II	FASE III
ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO	CANALIZAR NECESIDADES	FOMENTO DE LA COMUNICACIÓN	IMPULSAR ALIANZAS Y ECONOMÍAS DE ESCALA			
ACTIVIDADES FORMATIVAS	MEJORAS ESTRUCTURALES	FOCALIZAR LA IMAGEN DEL SECTOR	CREACIÓN DE COMUNIDADES			
ESTUDIOS Y OBSERVACIONES	PERTENENCIA	PUNTO DE ENCUENTRO MULTISECTORIAL				
ACCIONES DE DINAMIZACIÓN						
PLATAFORMA DIGITAL						

Estos ejes de servicios integran un conjunto de necesidades que figuran detalladamente a continuación:

4.5.1. Nuevos servicios profesionales

En relación con las necesidades de las organizaciones empresariales dirigidas a abordar una oferta de NUEVOS SERVICIOS PROFESIONALES las acciones y el momento de su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 19. Nuevos servicios profesionales

OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS PROFESIONALES	FASE I	FASE II	FASE III
ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO	75,0%	18,8%	6,2%
ACTIVIDADES FORMATIVAS	62,5%	37,5%	0,0%
ACCIONES DE DINAMIZACIÓN	62,5%	37,5%	0,0%
ESTUDIOS Y OBSERVATORIO	25,0%	68,8%	6,2%
PLATAFORMA DIGITAL	25,0%	68,8%	6,2%

En la FASE I destaca el mayor acuerdo de los encuestados con el Asesoramiento y Acompañamiento (75%), la siguiente acción más destacada son las Actividades Formativas y las Acciones de Dinamización (63%).

Para la FASE II se recoge fortalecer los Estudios y Observatorio y la Plataforma Digital para el 68% de los agentes.

4.5.2. Apoyo y representación

En relación con las necesidades de las organizaciones empresariales dirigidas a abordar un refuerzo en las tareas de APOYO Y REPRESENTACIÓN, las acciones y el momento de su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 20. Refuerzo del apoyo y la representación

REFUERZO DEL APOYO Y LA REPRESENTACIÓN	FASE I	FASE II	FASE III
CANALIZAR NECESIDADES	75,0%	18,8%	6,2%
MEJORAS ESTRUCTURALES	62,5%	37,5%	0,0%
SENTIMIENTO DE PERTENENCIA	25,0%	68,8%	6,2%

En la FASE I destaca el mayor acuerdo con la canalización de necesidades (75%), la siguiente acción más destacada (63%) son las mejoras estructurales.

Para la FASE II se recoge fortalecer la Pertenencia para el 68% de los encuestados.

4.5.3. Comunicación e imagen

En relación con las necesidades de las organizaciones empresariales dirigidas a abordar el impulso de la COMUNICACIÓN E IMAGEN, las acciones y el momento de su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 21. Impulso de la comunicación e imagen

IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN	FASE I	FASE II	FASE III
FOMENTO DE LA COMUNICACIÓN	50,0%	50,0%	0,0%
FOCALIZAR LA IMAGEN DEL SECTOR	31,3%	50,0%	18,7%
PUNTO DE ENCUENTRO MULTISECTORIAL	31,3%	43,7%	25,0%

En la FASE II destaca el mayor acuerdo de los encuestados con el fomento de la comunicación (51%), la siguiente acción más destacada es la focalización de la imagen del sector, y el punto de encuentro para el 44% de los agentes entrevistados.

4.5.4. Proyectos colaborativos

En relación con las necesidades de las organizaciones empresariales dirigidas a abordar el desarrollo de PROYECTOS COLABORATIVOS las acciones y el momento de su aplicación han sido los siguientes:

Tabla 22. Proyectos colaborativos

DESARROLLO DE PROYECTOS COLABORATIVOS	FASE I	FASE II	FASE III
CREACIÓN DE COMUNIDADES	31,3%	31,3%	37,4%
IMPULSAR ALIANZAS Y ECONOMÍAS DE ESCALA	12,5%	37,5%	50,0%

En la FASE III destaca el mayor acuerdo de los encuestados con la creación de comunidades (37%), la siguiente acción más destacada son el impulso de las alianzas y economías de escala en la compra de productos o servicios, alianzas o información (50%).

4.5.5. Organizaciones empresariales: Ejes de prioridad. Políticas de actuación

Los datos agregados de los resultados y el ritmo de ejecución están marcados por las prioridades establecidas en la encuesta final entre las asociaciones y líderes minoristas entrevistados, y se recogen en el cuadro que figura a continuación:

Tabla 23. Políticas de actuación: acciones que las organizaciones empresariales consideran prioritarias y la fase en la que deben establecerse

	FASE I		FASE II	FASE III
Oferta de nuevos servicios profesionales	Asesoramiento y acompañamiento	Formación	Estudios y observatorio	
	Acciones de dinamización		Plataforma digital	
Refuerzo del apoyo y representación	Canalizar necesidades	Mejoras estructurales	Sentimiento de pertenencia	
Comunicación e imagen	Fomento comunicación		Focalizar imagen sector	
			Encuentro multisectorial	Impulsar alianzas y economías de escala
Proyectos colaborativos			Creación de comunidades	

De esta manera, los encuestados establecen prioritarias en la FASE I acciones recogidas en 3 ejes: Nuevos Servicios (asesoramiento, formación y acciones de dinamización), Apoyo y Representación (canalización de necesidades empresariales y mejoras estructurales) y la Comunicación e Imagen (fomento de la comunicación).

Para la FASE II se priorizan las acciones recogidas en 4 ejes: Nuevos Servicios (Estudios y Observatorio, Plataforma Digital), Apoyo y Representación (Sentimiento de Pertenencia) Comunicación e Imagen (imagen del sector y lugar de encuentro multisectoriales), y Proyectos Colaborativos (Comunidades).

Para la FASE III se establece en el eje de Proyectos Colaborativos el objetivo de realizar acciones para el desarrollo de alianzas empresariales y proyectos para el desarrollo de economías de escala.

4.6. Ejes de prioridad temporales: fases de las políticas de actuación

De acuerdo con estas prioridades a continuación se recogen las acciones a ejecutar, a juicio de los participantes, en cada una de las FASES: INMEDIATA, RECUPERACIÓN Y CONSOLIDACIÓN.

4.6.1. Fase I: Acciones inmediatas

Desde la perspectiva de las necesidades temporales más inmediatas los encuestados establecen prioritarias para las EMPRESAS en la FASE I las acciones dirigidas en 2 ejes:

- Modelo de Negocio (Digitalización: inversiones en equipos y software, y presencia en el mercado digital).
- Condiciones Económicas y Financieras (Apoyo fiscal y avales).

Para las ORGANIZACIONES EMPRESARIALES se establecen prioritarias en la FASE I las acciones recogidas en 3 ejes:

- Nuevos Servicios (asesoramiento, formación y desarrollo de acciones de dinamización).
- Apoyo y Representación (canalización de necesidades empresariales y desarrollo de mejoras estructurales).
- Comunicación e Imagen (fomento de la comunicación).

Tabla 24. Acciones inmediatas para las empresas y las organizaciones empresariales

OBJETIVO	FASE I
MODIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	INVERSIONES DE DIGITALIZACIÓN EN LA EMPRESA
	PRESENCIA E INTERACCIÓN EN EL MERCADO DIGITAL
MEJORAS ECONÓMICO-FINANCIERAS: LIQUIDEZ	MEDIDAS DE APOYO FISCAL
	AVALES
OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS PROFESIONALES	SERVICIOS DE ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO
	FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS
	DISEÑO Y DESARROLLO DE ACCIONES DE DINAMIZACIÓN COMERCIAL
REFUERZO DEL APOYO Y LA REPRESENTACIÓN	REPRESENTACIÓN PARA CANALIZAR NECESIDADES PROFESIONALES
	DESARROLLO DE MEJORAS ESTRUCTURALES PARA APOYO PROFESIONAL
IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN	FOMENTO DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA E INTERNA

4.6.2. Fase II: Acciones para la recuperación

En la FASE II las EMPRESAS se priorizan las acciones en los 4 ejes:

- Modelo de Negocio (Impulso el Apoyos desde las Organizaciones y Desarrollo de la disponibilidad de Datos e Información).
- Condiciones Económicas y Financieras (Acciones Colaborativas para desarrollo de Economías de Escala).
- Recursos Humanos (Formación Especializada en Soporte Online).
- Márketing y Promoción (Acciones de Márketing Digital).

En el caso de las acciones de las ORGANIZACIONES EMPRESARIALES para la FASE II se establecen recogidas también en 4 ejes:

- Nuevos Servicios (Realización Estudios y Creación de un Observatorio, Creación de Plataforma Digital).
- Apoyo y Representación (Desarrollar Sentimiento de Pertenencia).

- Comunicación e Imagen (Unificar y focalizar la imagen del sector y Punto de encuentro multisectoriales).
- Proyectos Colaborativos (Creación de Comunidades de Usuarios).

Tabla 25. Acciones para la recuperación de las empresas y de las organizaciones empresariales

OBJETIVO	FASE II
MODIFICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	IMPULSAR EL APOYO DESDE LAS ORGANIZACIONES SECTORIALES DESARROLLAR DISPONIBILIDAD DE DATOS E INFORMACIÓN COMPARTIDA
MEJORAS ECONÓMICO-FINANCIERAS: LIQUIDEZ	PROGRAMAS COLABORATIVOS QUE GENEREN ECONOMÍAS DE ESCALA
POTENCIADOR DE LOS RECURSOS HUMANOS	FORMACIÓN ESPECIALIZADA EN SOPORTE ON LINE
IMPULSO DEL MARKETING Y DE LA PROMOCIÓN	ACCIONES DE MARKETING DIGITAL ESPECIALIZADO
OFERTA DE NUEVOS SERVICIOS PROFESIONALES	REALIZACIÓN DE ESTUDIOS Y ADMINISTRACIÓN DE UN OBSERVATORIO OFERTA DE UNA PLATAFORMA DIGITAL PROPIA
REFUERZO DEL APOYO Y LA REPRESENTACIÓN	DESARROLLAR Y SENSIBILIZAR EL SENTIMIENTO DE PERTENENCIA
IMPULSO DE LA COMUNICACIÓN E IMAGEN	UNIFICAR Y FOCALIZAR LA IMAGEN DEL SECTOR PUNTO DE ENCUENTRO MULTISECTORIAL
DESARROLLO DE PROYECTOS COLABORATIVOS	CREACIÓN DE COMUNIDADES DE USUARIOS

4.6.3. **Fase III: Acciones para la consolidación**

En la FASE III las EMPRESAS señalan la realización de acciones en 2 ejes:

- Recursos Humanos (Desarrollo de Servicios Profesionales Especializados). Se busca avanzar en la consecución de un sector más cualificado y profesionalizado y facilitar, en el ámbito de las competencias municipales, la mejora de las condiciones laborales, la profesionalización de las plantillas e

impulsar las relaciones instituciones de colaboración empresas sindicatos.

- Márketing y Promoción (Impulso de Plataformas Colaborativas Sectoriales o Zonales).

Por su parte las ORGANIZACIONES EMPRESARIALES establecen acciones en el eje:

- Proyectos Colaborativos (Impulsar el desarrollo de alianzas estratégicas empresariales con objetivos comunes y proyectos para el desarrollo de economías de escala.

Tabla 26. Acciones de las empresas y organizaciones empresariales para la fase III

OBJETIVO	FASE III
POTENCIACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	OFERTA DE SERVICIOS PROFESIONALES ESPECIALIZADOS
IMPULSO DEL MARKETING Y LA PROMOCIÓN	PLATAFORMAS COLABORATIVAS SECTORIALES O DE ZONA
DESARROLLO DE PROYECTOS COLABORATIVOS	IMPULSAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS EMPRESARIALES Y PROYECTOS PARA DESARROLLO DE ECONOMÍAS DE ESCALA

Una vez definidos los Objetivos y las Prioridades las dudas que se plantean van dirigidas a responder las siguientes preguntas:

1. Instrumentos para abordar los cambios:
¿Cuáles van a ser los instrumentos para desarrollar las acciones?
¿En qué plazo deben ejecutarse?
2. Fórmulas de ejecución:
¿Quiénes deben abordarlas?
¿Cuáles son las posibles fórmulas de ejecución?

Todo ello se detalla en el siguiente capítulo.

5. Definición de propuestas de actuación

5.1. Instrumentos para abordar los cambios

Las entrevistas mantenidas permiten identificar los procedimientos y las fases de ejecución, para el desarrollo de las acciones para impulsar las necesidades señaladas por las empresas y las agrupaciones empresariales en el nuevo escenario de cambio, a través de 15 instrumentos, algunos de los cuales ya se vienen desarrollando con fines específicos (Mercados, Digitalización, Dinamización comercio de proximidad) que se integran en 3 Fórmulas de Gestión (Apoyo, Colaboración y Gestión Urbana).

Estas necesidades se integran en 3 Fórmulas de Gestión que se desarrollan en 3 las fases del proceso de recuperación económica previsto:

Tabla 27. Fórmulas de gestión

Instrumentos de colaboración institucional	Mecanismos de apoyo institucional	Gestión del entorno urbano	FASE I	FASE II	FASE III
Agilización de los procedimientos administrativos	Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual)	Mejorar la identificación de zonas y ejes comerciales			
Mejora de la coordinación multidepartamental y territorial	Acciones de sensibilización social sobre el sector	Medidas para el cuidado del espacio urbano en zonas comerciales			
Observación y análisis de la actualidad y propuestas de actuación	Medidas extraordinarias transitorias tributarias	Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad sostenible			
Proyectos multidisciplinares y plurisectoriales de dinamización de entornos urbanos	Apoyo a inversiones y tecnificación	Apoyo al uso comercial y cultural de la calle con fines de reactivación comercial			
	Potenciar el turismo de compras en Madrid				
	Potenciar las acciones de dinamización comercial				
	Impulsar iniciativas piloto con asociaciones y empresas				

5.2. Colaboración institucional: Instrumentos para abordar los cambios

A continuación, se recogen los Instrumentos de COLABORACIÓN INSTITUCIONAL necesarios para abordar los cambios señalados, junto con el nivel de consenso en el plazo de ejecución en cada una de las 3 Fases por los agentes encuestados, y que podrían articularse a través de Acuerdos de Colaboración:

FASE I. ACCIONES INMEDIATAS.

- Agilización de los procedimientos administrativos
- Mejora de la coordinación multidepartamental y territorial

FASE II. ACCIONES PARA LA RECUPERACIÓN

- Observación y análisis de la actualidad y tendencias y propuestas de actuación

FASE III. ACCIONES PARA LA CONSOLIDACIÓN

- Proyectos multidisciplinares y plurisectoriales de dinamización de entornos urbanos

Tabla 28. Instrumentos de colaboración institucional

Instrumentos de colaboración institucional	FASE I	FASE II	FASE III
Agilización de los procedimientos administrativos	75,0%	25,0%	0,0%
Mejora de la coordinación multidepartamental y territorial	50,0%	37,5%	12,5%
Observación y análisis de la actualidad y tendencias y propuestas de actuación	18,8%	68,8%	12,5%
Proyectos multidisciplinares y plurisectoriales de dinamización de entornos urbanos	25,0%	25,0%	50,0%

5.3. Apoyos institucionales: Instrumentos para abordar los cambios

Los Instrumentos para abordar los cambios desde el APOYO INSTITUCIONAL se recogen a continuación, junto con el nivel de consenso en el plazo de ejecución en cada una de las 3 Fases por los agentes encuestados, y que podrían articularse mediante disposiciones públicas:

FASE I. ACCIONES INMEDIATAS.

- Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual).
- Sensibilización de la sociedad sobre el comercio de proximidad.
- Medidas extraordinarias transitorias tributarias: bonificaciones y modificaciones fiscales
- Apoyo a la inversión y tecnificación

- Potenciar el turismo de compras de Madrid.

FASE II. ACCIONES PARA LA RECUPERACIÓN

- Potenciar las acciones de dinamización comercial.
- Impulsar iniciativas piloto con asociaciones.

Tabla 29. Mecanismos de apoyo institucional

Mecanismos de apoyo institucional	FASE I	FASE II	FASE III
Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual)	93,8%	6,2%	0,0%
Acciones de sensibilización social sobre el sector	81,3%	18,8%	0,0%
Medidas extraordinarias transitorias tributarias: bonificaciones y modificaciones fiscales	75,0%	25,0%	0,0%
Apoyo a inversiones y a la tecnificación	50,0%	37,4%	12,6%
Potenciar el turismo de compras en Madrid	37,4%	31,3%	31,3%
Potenciar las acciones de dinamización comercial	37,4%	50,0%	12,6%
Impulsar iniciativas piloto con asociaciones y empresas	31,2%	43,8%	25,0%

5.4. Gestión del espacio urbano: Instrumentos para abordar los cambios

Los Instrumentos para la GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO se recogen a continuación, junto con el nivel de consenso en el plazo de ejecución en cada una de las 3 Fases por los agentes encuestados, pueden articularse desde los mecanismos de gestión de competencia municipal:

FASE I. ACCIONES INMEDIATAS

- Mejorar la identificación de las zonas y ejes comerciales

FASE II. ACCIONES PARA LA RECUPERACIÓN

- Medidas para el cuidado del espacio urbano en zonas comerciales

FASE III. ACCIONES PARA LA CONSOLIDACIÓN

- Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad sostenible
- Apoyo al uso comercial y cultural de la calle

Tabla 30. Gestión institucional del espacio urbano

Gestión institucional del espacio urbano	FASE I	FASE II	FASE III
Mejorar la identificación de las zonas y ejes comerciales	43,8%	31,3%	25,0%
Medidas para el cuidado del espacio urbano en zonas comerciales	37,5%	43,8%	18,7%
Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad sostenible	37,5%	18,7%	43,8%
Apoyo al uso comercial y cultural de la calle	31,2%	25,0%	43,58%

5.5. Ejes de prioridad

5.5.1. Esquema agregado

Los Instrumentos para el desarrollo de las acciones que permiten impulsar las necesidades se recogen repartidas según la fase indicada a continuación:

Tabla 31. Esquema agregado

	FASE I	FASE II	FASE III
INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	Agilización de los procedimientos administrativos Mejora de la coordinación multidepartamental y territorial	Observación y análisis de la actualidad y tendencias y propuestas de actuación	Proyectos multidisciplinares y plurisectoriales de dinamización de entornos urbanos
MECANISMOS DE APOYO INSTITUCIONAL	Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual) Acciones de sensibilización social sobre el sector Medidas extraordinarias transitorias tributarias: bonificaciones y modificaciones fiscales Apoyo a inversiones y a la tecnificación Potenciar el turismo de compras en Madrid	Potenciar las acciones de dinamización comercial Impulsar iniciativas piloto con asociaciones y empresas	Continuidad de las anteriores
GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO	Mejorar la identificación de las zonas y ejes comerciales	Medidas para el cuidado del espacio urbano en zonas comerciales	Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad sostenible Apoyo al uso comercial y cultural de la calle

5.5.2. Fase I: Acciones inmediatas

FASE I:

Los Instrumentos de COLABORACIÓN INSTITUCIONAL para la FASE I son los siguientes

Tabla 32. Instrumentos de colaboración institucional de la Fase I

INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	1.1	Agilización de los procedimientos administrativos
	1.2	Mejora de la coordinación multidepartamental y territorial

- **I.1.1. AGILIZACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS**

- **JUSTIFICACIÓN:** El Ayuntamiento de Madrid considera fundamental la simplificación y racionalización normativa. Así, el Plan de Gobernanza y Simplificación Normativa del Ayuntamiento de Madrid, aprobado en el año 2020, estructura las medidas que el Gobierno municipal pretende aplicar en los próximos años para mejorar la calidad del ordenamiento jurídico de la ciudad.
- **OBJETIVO:** Agilizar y modernizar los procesos y procedimientos administrativos.

Instrumento	Simplificación normativa
Acciones e indicadores de seguimiento	Disposiciones y trámites revisados y simplificados

- **I.1.2 MEJORA DE LA COORDINACIÓN MULTIDEPARTAMENTAL Y TERRITORIAL: AGENCIA DE ACTIVIDADES Y DISTRITOS.**

- **JUSTIFICACIÓN:** La atomización de la actividad minorista en la amplia extensión urbana de Madrid, repartida entre 21 Distritos y 131 Barrios dificulta instrumentalizar una comunicación regular en cada uno

de los ámbitos geográficos para conocer sus necesidades y problemas.

- **OBJETIVO:** Intensificar la coordinación con los distritos y con los distintos agentes que tienen incidencia y representación en el sector comercial, a través de un canal de comunicación permanente, y regular.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Consejo de Comercio y Hostelería de la ciudad de Madrid y grupos de trabajo • Comisión de terrazas de hostelería • Mesa de recuperación económica industrial SURES • Dirección General de Coordinación Territorial • Agencia de Actividades
--------------------	---

Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de convocatorias del Consejo de Comercio • Constitución de grupos de trabajo dentro del Consejo • Número de participaciones de la DGCyH en la comisión de terrazas y en la mesa de recuperación económica industrial SURES • Interlocución permanente con DGCT y Agencia de Actividades
--	---

Los instrumentos de APOYO INSTITUCIONAL para la FASE I son los siguientes:

Tabla 33. Mecanismos de apoyo institucional de la FASE I

MECANISMOS DE APOYO INSTITUCIONAL E INCENTIVACIÓN DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA	2.1	Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual)
	2.2	Acciones de sensibilización social sobre el sector
	2.3	Medidas extraordinarias transitorias tributarias: bonificaciones y modificaciones fiscales
	2.4	Apoyo a inversiones y a la tecnificación
	2.5	Potenciar el turismo de compras en Madrid

- **I.2.1 APOYO SECTORIAL ORDINARIO (PRESUPUESTO ANUAL):**
 - **JUSTIFICACIÓN:** El apoyo institucional regular genera un clima de confianza y tranquilidad en el sector para planificar y diseñar proyectos que contribuyan a la mejora de su competitividad.

- **OBJETIVO:** Apoyo al sector comercial y hostelero, a través de sus asociaciones y de las entidades concesionarias y comerciantes de los mercados municipales, para impulsar la aceleración de la recuperación, la mejora de la competitividad y las acciones de dinamización y promoción. Para lograr este objetivo se refuerzan las líneas de ayudas clásicas a las asociaciones empresariales del sector comercial y hostelero destinadas a **la dinamización de la actividad económica del comercio de proximidad y la hostelería** y a la **modernización y dinamización de los mercados municipales** y se crean nuevas líneas de ayudas destinadas al **fomento de la digitalización, la ocupación de mercados municipales** mediante la implantación de nuevas empresas, el **apoyo directo a las organizaciones para su funcionamiento** y el **apoyo a actividades económicas de importante impacto económico y para la proyección internacional de la ciudad de Madrid.**

Se presta igualmente un especial interés a la continuidad de la **formación en el sector**, tanto a través de las líneas de ayudas, como a través del establecimiento de convenios de colaboración con distintas entidades para garantizar formación especializada en distintas materias, entre ellas, derechos de los consumidores, sistema arbitral, calidad y seguridad alimentaria.

Asimismo, en cumplimiento del artículo 11 de la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, la Dirección General de Comercio y Hostelería ha previsto **medidas expresamente dirigidas a corregir la brecha de género en el ámbito de sus competencias**. Entre las medidas directas con impacto de género específicas para el sector comercial y hostelero se han incorporado

en tres convocatorias de subvenciones gestionadas por esta Dirección General medidas directas con impacto de género específicas para el sector comercial y hostelero.

Así, se han incluido en la convocatoria de subvenciones para la modernización de los mercados municipales y galerías de alimentación mejoras en la puntuación cuando se introduzcan nuevas actividades de carácter social, educativo, cultural o artístico, que contribuyan a disminuir o eliminar la brecha de género.

También en la convocatoria de subvenciones para la dinamización del comercio de proximidad y fomento del asociacionismo se ha incluido como criterio de valoración la repercusión del proyecto presentado en la promoción de la igualdad de género y finalmente también en la convocatoria de subvenciones para fomentar la digitalización en el sector comercial.

Instrumento	Líneas de ayuda previstas en el Plan Estratégico de Subvenciones.
Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Convocatorias de subvenciones destinadas a empresas, organizaciones y mercados. • Subvenciones nominativas (Sectores beneficiarios a través de nominativas).

- I.2.2 ACCIONES DE SENSIBILIZACIÓN SOCIAL SOBRE EL SECTOR:
 - JUSTIFICACIÓN: La importancia de los sectores comercial y hostelero en la economía de la ciudad de Madrid es indiscutible y de todos conocida. No es menos importante su contribución a la creación y mantenimiento de un medio ambiente urbano vital, saludable y sostenible. La pandemia ha puesto de manifiesto la desolación de las calles vacías y los negocios cerrados. Por tanto, es un momento muy oportuno para incidir en este aspecto del comercio y la hostelería.

- **OBJETIVO:** Difundir y sensibilizar sobre los valores del comercio de proximidad (motor de economía local, singularidad, diversidad, variedad, salud) a la sociedad para mejorar el conocimiento del sector, su atractivo empresarial como parte del modelo económico y fortalecer el atractivo y la cultura sobre este sector.

Instrumento	Campañas de promoción de los valores del comercio de proximidad
Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de campañas realizadas • Grado de percepción de las campañas por parte de los consumidores.

- **I.2.3 MEDIDAS EXTRAORDINARIAS TRANSITORIAS TRIBUTARIAS: BONIFICACIONES Y MODIFICACIONES FISCALES**

- **JUSTIFICACIÓN:** La situación excepcional derivada del clima social y las medidas para controlar la incidencia del coronavirus han impactado en la demanda, pero no reduce el impacto de los gastos fijos que los tienen los negocios, y que impiden su recuperación a través de la facturación.
- **OBJETIVO:** Reducir transitoriamente la presión fiscal municipal (tasas e impuestos) a través de bonificaciones, minoraciones, exoneraciones, moratorias, aplazamientos de pago, para contribuir a la mejora temporal de la liquidez durante el periodo de recuperación de la economía

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Acuerdos fiscales transitorios sobre las obligaciones fiscales municipales para la PYME minorista • Medidas extraordinarias desarrolladas
Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Tasas, tributos reducidos • Medidas extraordinarias desarrolladas • Número de empresas acogidas y ahorro supuesto

- **I.2.4 APOYO A LA INVERSIÓN Y TECNIFICACIÓN**

- **JUSTIFICACIÓN:** La adaptación a la nueva realidad requiere un esfuerzo para la dotación de instalaciones y tecnología por efecto de la aceleración de las tendencias de los hábitos de compra a través del canal online. Esta medida comprende la financiación de instrumentos y herramientas que faciliten la implantación y gestión de los procesos de transformación digital de las asociaciones de comerciantes y entidades concesionarias de mercados municipales. En relación con estos últimos se garantiza la continuidad de las inversiones en la mejora de las instalaciones y equipamientos de los mercados municipales, así como el fomento de la ocupación de los mismos.

Asimismo, se incentivarán todas aquellas inversiones destinadas a la mejora de los sistemas de recogida de residuos siendo un elemento básico en la adecuada planificación del negocio minorista la adecuada gestión de los residuos que genera su actividad. En una gestión adecuada de los residuos es fundamental que la recogida de los mismos responda a las posibilidades de tratamiento que ofrece la ciudad de Madrid y para ello es imprescindible que se lleve a cabo la separación en origen de las fracciones que se establezcan en la normativa vigente en cada momento y que va a permitir que en los tratamientos que se dé a los residuos se facilite la clasificación, separación y recuperación de materiales reciclables para elaborar nuevos productos,

enmiendas orgánicas o fertilizantes para los suelos así como la valorización energética de aquellos materiales imposibles de recuperar, poniendo a disposición de los madrileños energía de origen renovable y evitando la eliminación en vertedero y dando cumplimiento a los principios de economía circular para reducir la generación de nuevos residuos y con esta finalidad se financiara la elaboración de planes específicos de gestión de residuos por comercios y mercados, de la mejora de la eficiencia energética y a las medidas relativas a la sostenibilidad ambiental de las cadenas y actividades logísticas. En esta misma línea se fomentarán las acciones formativas relacionadas con el concepto de sostenibilidad ligado al comercio local (comunidades energéticas, reducción del consumo de energía, logística baja en emisiones y ruido, etc....).

- **OBJETIVO:** Impulsar las inversiones materiales para la transformación y adaptación al nuevo escenario digital, y el fomento de la sostenibilidad a través de apoyo económico o financiero.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones a la digitalización para asociaciones empresariales y entidades concesionarias de mercados municipales • Apoyo a la formación en digitalización • Subvenciones a la inversión para la mejora de instalaciones de los mercados municipales
Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Número de subvenciones concedidas para proyectos de digitalización • Número de acciones formativas en digitalización • Número de subvenciones para proyectos de remodelación en mercados municipales y galerías de alimentación • Número de proyectos subvencionados relacionados con la mejora de la eficiencia energética y la gestión de residuos • Número de acciones formativas relacionadas con el concepto de sostenibilidad ligado al comercio local • Número de subvenciones o proyectos de remodelación de locales de mercados municipales o de galerías de alimentación • Número de subvenciones para incentivar la ocupación de locales en mercados municipales • Inversión inducida por los proyectos de remodelación y mejora

- I.2.5 POTENCIAR EL TURISMO DE COMPRAS DE MADRID:
 - JUSTIFICACIÓN: El enorme atractivo turístico de la ciudad de Madrid por su patrimonio artístico, histórico y cultural tiene un complemento extraordinario en su oferta comercial, gastronómica y de ocio. Aprovechar las sinergias que se establecen entre estos magníficos atributos de la ciudad es una oportunidad para el establecimiento de actuaciones destinadas a la promoción del turismo de compras de Madrid.
 - OBJETIVO: Potenciar la promoción y dinamización del comercio de Madrid como complemento de la oferta turística derivada de su singularidad, y de las particularidades de sus barrios, colaborar en la redacción de guías turísticas rutas comerciales, paquetes turísticos integrales.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas y acciones de comunicación específicas. • Revisión y actualización del material promocional de la ciudad en relación a estas actividades • Fomento de acciones conjuntas Comercio / Hostelería / Ocio • Proyecto Madrid Capital de Moda. • Desarrollo de un calendario anual de eventos. • Apoyo al sector de la moda como elemento decisivo para la consolidación de la imagen de Madrid como destino de compras
--------------------	---

Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas y eventos realizados. • Iniciativas adheridas al proyecto Madrid Capital de Moda. • Convocatorias específicas de ayudas al sector de la moda.
--	--

Los Instrumentos de GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO para la FASE I son los siguientes:

Tabla 34 Gestión del espacio urbano de la FASE I

GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO	3.1 Mejorar la identificación de zonas y ejes comerciales
-----------------------------------	---

- I.3.1 MEJORAR LA IDENTIFICACIÓN DE LAS ZONAS Y EJES COMERCIALES
 - JUSTIFICACIÓN: El transeúnte, visitante o turista requiere una comunicación física de cartelería que le facilite el conocimiento, identificación y localización de los lugares de tránsito, para su comodidad, seguridad y su comunicación a terceros.
 - OBJETIVO: Desarrollo e impulso de las zonas comerciales de referencia y espacios singulares en los barrios y calles, y mejorar la identificación para fortalecer la notoriedad, imagen e identidad.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Identidad de marca de zonas comerciales. • Acciones directas o en colaboración con asociaciones y patrocinadores.
Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones directas realizadas. • Marcas creadas

En definitiva, la FASE I integraría un total de 8 instrumentos que se resumen en el cuadro siguiente:

Tabla 35 Resumen de los nueve instrumentos de la FASE I

INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	1.1	Agilización de los procedimientos administrativos
	1.2	Mejora de la coordinación multidepartamental y territorial
MECANISMOS DE APOYO INSTITUCIONAL	2.1	Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual)
	2.2	Acciones de sensibilización social sobre el sector
	2.3	Medidas extraordinarias transitorias tributarias
	2.4	Apoyo a inversiones y tecnificación
	2.5	Potenciar el turismo de compras en Madrid
GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO	3.1	Mejorar la identificación de zonas y ejes comerciales

5.5.3. Fase II: Acciones para la recuperación

Los Instrumentos de COLABORACIÓN INSTITUCIONAL para la FASE II son los siguientes:

Tabla 36. Instrumentos de colaboración institucional de la FASE II

INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	1.1 Observación y análisis de la actualidad y tendencias y propuestas de actuación
---	--

- II.1.1 OBSERVACIÓN Y ANÁLISIS DE LA ACTUALIDAD Y TENDENCIAS Y PROPUESTAS DE ACTUACIÓN
 - JUSTIFICACIÓN: La acelerada modificación de los hábitos sociales para la adquisición de productos requiere de un procedimiento de observación, análisis, evaluación y difusión de los cambios que se detectan y los previsible a corto y medio plazo.
 - OBJETIVO: Disponer regularmente de datos recientes, sincronizados y actuales sobre el sector, el comportamiento del cliente, de la demanda, que permitan un conocimiento exacto y frecuente, puedan ser compartidos y ayuden a una mejor gestión de las empresas. Analizar las tendencias y novedades para la gestión de las pymes minoristas y de los espacios urbanos de las ciudades mediante la colaboración con entidades del sector y universidades o la contratación de empresas especializadas.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de la cátedra de comercio y la cátedra de economía circular aplicada a la gestión de mercados públicos • Estudios realizados a través de la convocatoria de subvenciones para la dinamización del comercio de proximidad
--------------------	--

Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios suscritos con universidades y entidades del sector • Número de estudios realizados • Número de estudios publicados
--	--

Los Instrumentos de APOYO INSTITUCIONAL para la FASE II son los siguientes:

Tabla 37. Mecanismos de apoyo de la FASE II

MECANISMOS DE APOYO INSTITUCIONAL	2.1	Potenciar las acciones de dinamización comercial
	2.2	Impulsar iniciativas piloto con asociaciones y empresas

- II. 2.1 POTENCIAR LAS ACCIONES DE DINAMIZACIÓN COMERCIAL.
 - JUSTIFICACIÓN: Las acciones puntuales de dinamización, sectoriales o urbanas, que se realizan, al igual y en competencia con el resto de las ciudades, son uno de los motivos de atracción de calles o zonas comerciales. En la actualidad se financian proyectos y actuaciones de dinamización del comercio de proximidad.
 - OBJETIVO: Desarrollo de iniciativas para impulsar la motivación social y facilitar la atracción, el tránsito y el dinamismo en zonas comerciales para potenciar su actividad, personalización o diferenciación zonal.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas para el desarrollo de Acciones de reactivación y dinamización comercial. • Incentivación de la colaboración con patrocinadores. Subvenciones para la incentivación de la reactivación y dinamización del comercio de proximidad. • Fomento de un calendario anual de eventos a través de las asociaciones de comerciantes y hosteleros
Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones realizadas gracias a las subvenciones concedidas para estos fines. • Calendario de eventos en colaboración con las asociaciones

- II.2.2 INICIATIVAS PILOTO CON ASOCIACIONES Y EMPRESAS
 - JUSTIFICACIÓN: Las Asociaciones son el vehículo de comunicación con la pyme minorista, y las iniciativas piloto, en especial las vinculadas con la gestión empresarial, permiten experimentar y proyectar, en caso de éxito, como ejemplo para su desarrollo en otras empresas o destinos urbanos de la ciudad (alianzas, economías de escala, proyectos singulares, colaboraciones empresariales, comunidades...)
 - OBJETIVO: Impulsar iniciativas piloto a través de la colaboración entre el órgano competente en materia de comercio y hostelería, las asociaciones empresariales y los patrocinadores, con la colaboración de los distritos y las distintas áreas de gobierno implicadas.

Instrumento	Acuerdo con Asociaciones para el desarrollo de Iniciativas Piloto.
Acciones e indicadores de seguimiento	Convenios suscritos con entidades asociativas y empresas.

Los Instrumentos de GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO para la FASE II son los siguientes:

Tabla 38. Gestión del espacio urbano de la FASE II

GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO	3.1	Medidas para el cuidado y mejora del espacio urbano y su utilización para la reactivación comercial
-----------------------------------	-----	---

II.3.1 MEDIDAS PARA EL CUIDADO DEL ESPACIO URBANO EN ZONAS COMERCIALES:

- JUSTIFICACIÓN: El espacio urbano es el entorno en el que se desarrolla la actividad comercial, lo que exige un especial cuidado del mismo, así como la realización de diferentes actuaciones que contribuyan a incrementar la capacidad de atracción de las zonas comerciales, a

impulsar el acto de compra, y potenciar la experiencia positiva del cliente.

- **OBJETIVO:** El conocimiento de las medidas relativas a la seguridad, mobiliario, ornamentación, limpieza y mantenimiento de los espacios comerciales urbanos son elementos del entorno y externos a los puntos de venta y estratégicos para la atracción del cliente y su repetición de la visita, lo que requiere un seguimiento permanente y mecanismos de seguimiento y control. La ausencia del espacio social de convivencia y relación tiene un efecto negativo para el barrio, al eliminar ese espacio vital de convivencia ciudadana y de participación en la creación de territorio como ecosistema humano.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Interlocución con las Áreas de Gobierno competentes • Planificación y ejecución de las actuaciones por las Áreas de Gobierno competentes y los distritos
--------------------	---

Acciones e indicadores de seguimiento	Actuaciones realizadas con estos fines
--	--

En resumen, la FASE II integraría un total de 4 instrumentos para el desarrollo de las acciones del Plan repartidos entre las 3 fórmulas de gestión, que se recogen sintéticamente en el cuadro siguiente:

Tabla 39. Resumen de los cuatro instrumentos de la FASE II

INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	1.1	Observación y análisis de la actualidad y tendencias y propuestas de actuación
MECANISMOS DE APOYO INSTITUCIONAL	2.1	Potenciar las acciones de dinamización comercial
	2.2	Impulsar iniciativas piloto con asociaciones y empresas
GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO	3.1	Medidas para el cuidado y mejora del espacio urbano y su utilización para la reactivación comercial

5.5.4. **Fase III: Acciones para la consolidación**

Los Instrumentos de COLABORACIÓN INSTITUCIONAL para la FASE III son los siguientes:

Tabla 40. Instrumentos de colaboración institucional de la FASE III

INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	1.1	Proyectos multidisciplinares plurisectoriales de dinamización de entornos urbanos.
---	-----	--

- III.1.1. **PROYECTOS MULTIDISCIPLINARES PLURISECTORIALES DE DINAMIZACIÓN DE ENTORNOS URBANOS**

- **JUSTIFICACIÓN:** Los proyectos multidisciplinares y plurisectoriales son innovadores y permiten desarrollar iniciativas diferenciales y de mayor proyección pública en medios de comunicación, con consecuencias favorables para la notoriedad y capacidad de atracción comercial.
- **OBJETIVO:** Desarrollo de proyectos en colaboración incorporando a otros sectores, especialmente turismo y hostelería, pero también cultura o deportes, para posibles colaboraciones, con intereses compartidos y recíprocos para la potenciación de iniciativas consolidadas o el desarrollo de nuevas.

Instrumento	<ul style="list-style-type: none"> • Impulso de proyectos de dinamización de entornos urbanos mediante la colaboración institucional y la colaboración público-privada
--------------------	---

Acciones e indicadores de seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios suscritos con ese fin • Número de actuaciones y proyectos realizados
--	---

Los Instrumentos de APOYO INSTITUCIONAL para la FASE III son los siguientes:

Tabla 41. Mecanismos de apoyo de la FASE III

MECANISMOS DE APOYO INSTITUCIONAL E INCENTIVACIÓN DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA	2.1	Continuidad de las acciones de apoyo a la reactivación y dinamización comercial.
	2.2	Consolidación de las iniciativas piloto con asociaciones y empresas iniciadas en FASE II e impulso de nuevas iniciativas.

Se trata de dar continuidad a las iniciativas puestas en marcha en la FASE II, con la misma justificación y objetivos.

Los Instrumentos de GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO para la FASE III son los siguientes:

Tabla 42. Gestión del espacio urbano de la FASE III

GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO	3.1	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad sostenible. • Actuaciones dirigidas al crecimiento del tráfico peatonal en ámbitos de barrio y supermanzanas.
	3.2	Apoyo al uso comercial y cultural de la calle con fines de reactivación comercial.

- III.3.1 POTENCIAR EL BARRIO COMO ELEMENTO DE BIODIVERSIDAD SOSTENIBLE:
 - JUSTIFICACIÓN: La sostenibilidad en un espacio urbano del modelo social de relación contribuye a evitar la expulsión de actividades de las zonas centrales y regenerar tejido comercial del barrio. Ello repercute no solo en la vitalidad económica de la ciudad sino también en la seguridad urbana, con una especial relevancia del **enfoque de género** en todos los planteamientos. La revisión del Plan General de Ordenación Urbana en las Propuestas de Carácter Estratégico señala como objetivos prioritarios "*Dinamizar las áreas residenciales con la presencia de actividades económicas tanto en edificios exclusivos como en el zócalo comercial*" así como "*La existencia de un zócalo comercial rico y dinámico debe de ser un objetivo a conseguir en la*

ciudad consolidada”, por cuanto “lo que se puede denominar “biodiversidad comercial” confiere variedad y dinamismo al espacio público”.

- **OBJETIVO:** El objetivo es potenciar el espacio urbano con medidas que impulsen su sostenibilidad al tiempo que contribuyen a la reactivación económica y la dinamización comercial.

Instrumento	Actuaciones comerciales o planes dirigidos al crecimiento del tráfico o del espacio peatonal en ámbitos de barrio o supermanzanas en coordinación con las Áreas responsables
Acciones e indicadores de seguimiento	Iniciativas realizadas en este sentido

- **III.3.2 APOYO AL USO COMERCIAL Y CULTURAL DE LA CALLE:**

- **JUSTIFICACIÓN:** El ámbito artístico y cultural supone un espacio destacado de referencia diferencial para la dinamización comercial.
- **OBJETIVO:** Desarrollar iniciativas culturales y artísticas (música, cine, teatro, libros,...) en el espacio urbano y los establecimientos minoristas para atraer el interés y la presencia social en los entornos urbanos minoristas.

Instrumento	Acuerdos de colaboración con patrocinadores de estos ámbitos.
Acciones e indicadores de seguimiento	Convenios o acuerdos suscritos destinados a este fin.

En resumen, la FASE III integra un total de 5 instrumentos para el desarrollo de las acciones del Plan repartidos entre 3 fórmulas de gestión, que se recogen sintéticamente en el cuadro siguiente:

Tabla 43. Resumen de los cinco instrumentos de la FASE III

INSTRUMENTOS DE COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	1.1	Proyectos multidisciplinares plurisectoriales de dinamización de entornos urbanos.
MECANISMOS DE APOYO INSTITUCIONAL E INCENTIVACIÓN DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA	2.1	Continuidad de las acciones de apoyo a la reactivación y dinamización comercial.
	2.2	Consolidación de las iniciativas piloto con asociaciones y empresas iniciadas en FASE II e impulso de nuevas iniciativas.
GESTIÓN DEL ESPACIO URBANO	3.1	Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad sostenible. Actuaciones dirigidas al crecimiento del tráfico peatonal en ámbitos de barrio y supermanzanas.
	3.2	Apoyo al uso comercial y cultural de la calle con fines de reactivación comercial.

6. Alineación de las propuestas de actuación con las necesidades

Las diferentes propuestas de instrumentos para hacer realidad los cambios abordan las necesidades señaladas por las empresas y las organizaciones consultadas, como se recoge en el cuadro que figura a continuación:

Tabla 44. Alineación de las propuestas de actuación con las necesidades

INSTRUMENTO	NECESIDADES EMPRESARIALES				NECESIDADES ASOCIATIVAS			
	ECONÓMICO-FINANCIERAS	MODELO NEGOCIO	RECURSOS HUMANOS	MÁRketing PROMOCIÓN	NUEVOS SERVICIOS	APOYO REPRESENTACIÓN	COMUNICACIÓN E IMAGEN	PROYECTOS COLABORATIVOS
COLABORACIÓN INSTITUCIONAL								
Agilización de los procedimientos administrativos	X			X	X	X		
Mejora de la coordinación multidepartamental	X			X	X	X		
Observación y análisis de la actualidad y tendencias	X	X	X	X	X	X		X
Proyectos multidisciplinares y plurisectoriales	X	X		X	X	X		X
APOYO INSTITUCIONAL								
Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual)	X	X	X	X	X	X	X	X
Acciones de sensibilización social sobre el sector	X			X		X	X	
Medidas extraordinarias transitorias tributarias	X	X				X		
Apoyo a inversiones y a la tecnificación	X	X	X		X			X
Potenciar el turismo de compras en Madrid	X	X		X	X	X	X	X
Potenciar las acciones de dinamización comercial	X	X		X	X	X	X	X
Impulsar iniciativas piloto con asociaciones	X	X	X	X	X	X	X	X
GESTIÓN DEL ENTORNO URBANO								
Mejorar la identificación de las zonas comerciales	X	X		X	X			X
Medidas para el cuidado del espacio urbano	X	X		X	X		X	X
Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad	X			X		X	X	
Apoyo al uso comercial y cultural de la calle	X	X		X	X	X	X	X

7. Gobernanza y mecanismos de gestión

7.1. Seguimiento del plan

El presente Plan de Apoyo y Reactivación de la Actividad Comercial fue iniciado en el año 2020 y se extenderá hasta el 2023. A lo largo de 2020-21 se han realizado diferentes acciones de apoyo y gran parte de ellas se mantendrán en las diferentes fases que recoge la tabla al final de este apartado. Entre estas iniciativas, destacan:

- Ejecución del programa “volveremos si tu vuelves” como acción de apoyo a los sectores comercial y hostelero y al conjunto de las actividades económicas que se realizan en el zócalo comercial de la ciudad.
- Campaña “Donde compras importa”, en colaboración con VISA, destinada a contribuir, reconocer y ayudar a todos esos pequeños y medianos comercios que, con esfuerzo y creatividad, lograron sortear las circunstancias adversas provocadas por la primera ola de la crisis del COVID-19 y que, para ello, dieron el salto al mundo digital y pusieron en marcha diferentes acciones con el objetivo de mantener a flote su negocio y de seguir cerca de todos aquellos consumidores y consumidoras que siempre habían estado ahí.

- “Todo está en Madrid”. Programa de actuación destinada a dar visibilidad a todos los establecimientos de la ciudad, permitiendo su clasificación por actividad, zona comercial y barrios, así como su búsqueda georreferenciada. Se ha creado, así, una guía digital del comercio, hostelería, establecimientos hoteleros y servicios de Madrid que permite, además, acceder desde la ficha de cada establecimiento a su canal de comercio electrónico, facilitando la compra online en las tiendas de proximidad. Hasta la fecha hay más de 6.000 establecimientos adheridos.
- Bonificación del 95% de la cuota del IBI a los mercados municipales en aplicación de lo dispuesto en el artículo 15 de la Ordenanza fiscal reguladora del Impuesto sobre Bienes Inmuebles (artículo añadido por modificación de la Ordenanza Fiscal reguladora del Impuesto sobre Bienes Inmuebles, de 21 de diciembre de 2017).
- El reconocimiento en las ordenanzas fiscales de los ejercicios 2020, 2021 y 2022 de diversas bonificaciones y exenciones fiscales, entre ellas:
 - Reducción de la tasa correspondiente a la ocupación de la vía pública para puestos ubicados en situados aislados en vía pública o mercadillos y terrazas para el ejercicio 2020.
 - Reducción de la tasa correspondiente a la ocupación de la vía pública para puestos ubicados en situados aislados en vía pública o mercadillos y terrazas para el ejercicio 2021.
 - Diversas bonificaciones y minoraciones de tasas e impuestos municipales a los sectores comercial, hostelero, de ocio y cultura, como la rebaja del 25% del IBI a hostelería, comercio, ocio y cultura, la rebaja 25% del IAE a hostelería, comercio, ocio y cultura (50% a micropymes), rebaja del 25% de la tasa de basuras a hostelería, comercio, ocio, cultura e industria, la rebaja

del 50% del IBI al sector hotelero, rebaja del 50% del IAE al sector hotelero, rebaja del 50% de la tasa de basuras al sector hotelero o la supresión de la tasa por reserva de aparcamiento en dominio público a hoteles.

Tabla 45. Bonificaciones fiscales año 2020

Impacto Bonificaciones Anuales	Bonificación año €	Nº beneficiarios
Rebaja 25% IBI hostelería, comercio, ocio y cultura	54.670.737,79	109.000
Rebaja 25% IAE hostelería, comercio, ocio y cultura	11.000.000	16.211
Reduccion 100% Tasa de terrazas, mercadillos y otras actividades en vía pública	11.412.643	9.000
SUMA	77.083.380,79	134.211

Fuente: Agencia Tributaria de Madrid

Tabla 46. Bonificaciones fiscales año 2021

Impacto Bonificaciones Anuales	Bonificación año €	Nº beneficiarios
Rebaja 25% IBI hostelería, comercio, ocio y cultura	35.117.783	65.000
Rebaja 25% IAE hostelería, comercio, ocio y cultura	10.241.770	16.000
Reduccion 100% Tasa de terrazas, mercadillos y otras actividades en vía pública	11.412.643	9.000
Rebaja 25% Tasa de basuras hostelería, comercio, ocio, cultura e industria	5.597.327	118.000
Rebaja 50% IBI sector hotelero	9.523.372	6.900
Rebaja 50% IAE sector hotelero	1.416.294	300
Rebaja 50% Tasa de basuras sector hotelero	552.196	5.069
Reduccion 100% Tasa reserva de aparcamiento en dominio público hoteles	379.181	128
SUMA	74.240.566	220.397

Fuente: Agencia Tributaria de Madrid

- El incremento de las líneas de ayudas y subvenciones dirigidas a:
 - la modernización y mejora de los mercados municipales y galerías de alimentación,
 - la incentivación de la ocupación de locales en mercados municipales,
 - promover la dinamización del comercio de proximidad,
 - el fomento de la formación,
 - el impulso de la digitalización,
 - el fortalecimiento del tejido asociativo empresarial,
 - el apoyo a las empresas del ocio nocturno que se han visto obligadas a suspender su actividad una vez levantado el estado de alarma,

- el apoyo a los diseñadores y al sector de la moda,
 - la mejora de la gestión de los mercadillos y de los quioscos de prensa.
- Se ha impulsado la colaboración público-privada, fundamentalmente a través de convenios de colaboración, con asociaciones empresariales y patrocinadores diversos, para el desarrollo en el espacio público de actuaciones de reactivación de los sectores comercial y hostelero.

7.2. Financiación

Las actuaciones del presente plan se financian con los siguientes recursos:

- La dotación presupuestaria del programa 431.00 Comercio del presupuesto general del Ayuntamiento de Madrid.
- El importe de las bonificaciones fiscales repercutibles en el comercio.
- Las aportaciones de los fondos del Plan de Recuperación Transformación y Resiliencia a través de las subvenciones que el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha propuesto conceder al Ayuntamiento de Madrid en el marco de las convocatorias para la gestión de fondos europeos Next Generation (MRR) reguladas por las órdenes ICT/949/2021 e ICT/951/2021, ambas de 10 de septiembre.
- El valor de tarifa de los recursos institucionales (mobiliario urbano, autobuses, pantallas, etc.) destinados a la promoción del comercio y la hostelería y el desarrollo de acciones de sensibilización contra la venta ilegal.
- El presupuesto de otros programas y Áreas de Gobierno destinado a la financiación de:
 - Ayudas a la contratación
 - Plan relanza

- Obras de remodelación del espacio público en zonas comerciales y mercadillos
- Mejora de Iluminación de zonas comerciales
- La inversión privada inducida a través de la convocatoria de subvenciones mencionada, que en muchos proyectos triplica la aportación municipal.
- Las inversiones privadas no subvencionables incentivadas por las ayudas públicas.
- Las inversiones procedentes de la colaboración público-privada para acciones de promoción, publicidad y fomento de los mercados y del comercio y la hostelería a través de convenios de colaboración.

7.2.1. PROGRAMA 431.00 COMERCIO.

El presupuesto destinado en el ejercicio 2020 a la ejecución de las medidas de apoyo al sector comercial y hostelero y el impulso de su reactivación ascendió a 6.781.369 euros (4.379.937 excluido capítulo I).

El presupuesto destinado en el ejercicio 2021 a la ejecución de las medidas de apoyo al sector comercial y hostelero y el impulso de su reactivación ascendió a 10.945.261 euros (8.148.010,27 excluido capítulo I).

La dotación de crédito del programa 431.00 para el ejercicio 2022 asciende a algo más de 16,5 millones de euros, cerca de 13,3 descontado el capítulo I.

En la siguiente tabla se expone el presupuesto ejecutado en las líneas de ayudas correspondientes a los años 2020 y 2021 y el previsto para 2022.

*Tabla 47. Presupuesto ejecutado por líneas de ayuda y previsto para 2022.
Programa 431.00 Comercio*

LÍNEA DE AYUDA	2020	2021	2022
MODERNIZACIÓN Y DINAMIZACIÓN DE LOS MERCADOS MUNICIPALES Y GALERIAS DE ALIMENTACIÓN	1.859.951,67	1.520.487,76	5.070.000 (+3.000.000)
DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD, FOMENTO DEL ASOCIACIONISMO Y LA DINAMIZACIÓN EN EL SECTOR COMERCIAL	556.961	812.009,92	610.000 (+500.000)
FOMENTO DE LA DIGITALIZACIÓN EN LOS SECTORES COMERCIAL, HOSTELERO Y HOTELERO	697.887	1.797.222,64	1.500.000 (+500.000)
PREMIO MADRID CAPITAL DE MODA	60.000	60.000	60.000
PARTICIPACIÓN DE LOS DISEÑADORES EN LA SEMANA DE LA MODA DE MADRID		363.730,96	500.000
APOYO AL FUNCIONAMIENTO DE LOS SECTORES COMERCIAL, HOTELERO Y HOSTELERO		574.381,04	1.000.000 (+ 500.000)
OCIO NOCTURNO		408.993,15	

7.2.2. AHORROS FISCALES 2020, 2021, 2022

Tabla 48. Rebajas fiscales 2020-2022 sectores comercial, hostelero y hotelero

REBAJAS FISCALES 2020-2022							
IMPUESTO	MEDIDA	2020		2021		2022	
		BENEFICIARIOS	AHORRO REAL MADRILEÑOS (millones €)	BENEFICIARIOS	AHORRO REAL MADRILEÑOS (millones €)	BENEFICIARIOS	AHORRO REAL MADRILEÑOS (millones €)
IBI	Bajada del tipo general del 0,479 al 0,456 a ocio, comercio, hostelería, cultural y espectáculos	107.054	3,2	107.054	3,20	107.054	3,20
	Bajada del tipo general del 0,510 al 0,479 a ocio, comercio, hostelería, cultural y espectáculos			107.074	0,01	107.074	0,01
	Bonificación COVID 25% en los sectores ocio, comercio, hostelería, cultural y espectáculos	7.119	28,02	3.767	15,84		
	Bonificación COVID 50% sector hotelero			2.014	22,32		
	Bonificación energías renovables.			56	0,41	56	0,41
TRUA	Nueva Reducción para locales cerrados	11	0,02	22	0,01	22	0,01
	Nueva Reducción para locales en los que se inicie ejercicio nueva actividad.		0,00		0,00		0,00
	Bonificación del 25% para los usos Ocio, Hostelería, Comercial, Espectáculos, Cultural e Industrial (sin incluir sector hotelero)			110.694	5,00		
	Bonificación del 50% en los sectores hoteles, hostales, moteles, apartahoteles y bungalows			5.201	1,16		
IAE	Bonificación 25% en los sectores ocio, comercio, hostelería, cultural y espectáculos	4.803	5,45	3.457	3,41		
	Bonificación 50% sector hotelero			382	2,89		
	Bonificación adicional 25% mantenimiento empleo a los sectores covid bonificados 2020			477	0,91	477	0,91
	Bonificación 50% por instalación de energías renovables (energía solar o geotermia).			0	0,00	0	0,00
	Bonificación 50% por inicio de actividad. Para el 2021 se amplía la bonificación el 5º año desde el inicio de la actividad.			4,00	0,01	4,00	0,01
	Bonificación de hasta el 50% por Plan Transporte cada año).			8	0,18	8	0,18
Tasa Dominio Público	Bonificación 100% tasa 2021 para mercadillos, puestos aislados, terrazas, circos, tómbolas, distribuidores de prensa gratuita.	8.871	11,41	8.871	11,41		
	Bonificación 100% tasa 2021 para reservas permanentes para aparcamiento de vehículos, de uso exclusivo de los hoteles			128	0,38		
	Bonificación tasa 2022 para mercadillos y puestos en vía pública					61 mercadillos, 2826 puestos	1,30
	TOTAL 2020	48,10	TOTAL 2021	67,14	TOTAL 2022	6,03	

Fuente: Agencia Tributaria de Madrid

7.2.3. VALOR DE TARIFA DE LOS SOPORTES INSTITUCIONALES DE PUBLICIDAD EXTERIOR

La ejecución de las actuaciones de promoción y publicidad en mobiliario urbano conlleva la puesta a disposición de esas de un recurso institucional que, aunque sin incidencia en el presupuesto de gastos, cuenta con un alto valor de mercado, que se cuantifica a través del valor de tarifa equivalente de estos recursos.

Tabla 49: Valor de tarifa estimado de los recursos institucionales de mobiliario urbano destinados a campañas de publicidad del sector comercial y hostelero en 2020

MADRID CAPITAL DE MODA	1.186.526
MERCADOS	216.540
PROMOCIÓN DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD	3.745.552
SENSIBILIZACIÓN CONTRA LA VENTA ILEGAL	873.000
TOTAL	6.021.618

Tabla 50: Valor de tarifa estimado de los recursos institucionales de mobiliario urbano destinados a campañas de publicidad del sector comercial y hostelero en 2021

MADRID CAPITAL DE MODA	1.483.347
MERCADOS	937.500
PROMOCIÓN DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD	5.289.729
TOTAL	7.710.576

7.2.4. FONDOS EUROPEOS NEXT GENERATION: PLAN DE RECUPERACIÓN, TRANSFORMACIÓN Y RESILIENCIA

Tal y como se detalla en el punto 4.1, el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ha avalado la política comercial del Ayuntamiento de Madrid con la propuesta de concesión, en el marco del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia financiado por la Unión Europea con fondos Next Generation UE a través de las convocatorias reguladas por las órdenes ICT 949/2021 e ICT 951/2021, ambas de 10 de septiembre, de dos subvenciones por un importe total de más de 11,2 millones de euros, que se destinarán a la ejecución de un Plan de Impulso de la Actividad Comercial de la ciudad que incluye muchas de las acciones previstas en el presente documento, como son:

- 1) En relación con las zonas comerciales:
 - La identificación de áreas comerciales, la promoción de la movilidad sostenible y la mejora del espacio público.
 - La promoción de la movilidad sostenible y la mejora del espacio público.
- 2) En relación con los mercados municipales: diversas actuaciones destinadas a la sostenibilidad como son los paneles fotovoltaicos y la economía circular aplicada a la gestión de mercados públicos.

- 3) En relación con la digitalización: acciones transversales de digitalización, formación, sensibilización y promoción y fomento de la misma.

7.3. Órganos de seguimiento

Con el fin de asegurar el cumplimiento del plan y comprobar que se están alcanzando los objetivos incluidos en el mismo, se llevará a cabo un seguimiento y evaluación del mismo a través de los siguientes órganos:

- Dirección General de Comercio y Hostelería
- Grupos de trabajo con asociaciones sectoriales y territoriales
- Consejo de Comercio y Hostelería de la Ciudad de Madrid, a través del pleno, la comisión permanente o los grupos de trabajo.

7.4. Evaluación del desarrollo del plan

- Constitución de la comisión de trabajo en el seno Consejo de Comercio y Hostelería
- Cumplimiento del Calendario de Ejecución previsto
- Cumplimiento de los Objetivos recogidos en el Plan Anual

El presente Plan de Apoyo y Reactivación de Comercio Minorista de Madrid es concebido como un documento abierto y flexible, de forma que se puedan incorporar nuevas medidas y actuaciones que respondan de forma eficaz a las necesidades que puedan surgir en el sector comercial y que permitan a sus empresas una adaptación más ágil a las nuevas tendencias del mercado.

Tabla 51 Resumen de las actuaciones e indicadores del Plan de Apoyo y Reactivación de la Actividad Comercial.

		ACTUACIONES	INICIO	FINAL	INDICADORES
FASE I	COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	Agilización de los procedimientos administrativos	2020	2022	<ul style="list-style-type: none"> Disposiciones y trámites revisados
		Mejora de la coordinación multidepartamental y territorial	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> Número de convocatorias del Consejo de Comercio Constitución de grupos de trabajo dentro del Consejo Número de participaciones de la DGCyH en la comisión de terrazas y en la mesa de recuperación económica industrial SURES Interlocución permanente con DGCT y Agencia de Actividades
	APOYO INSTITUCIONAL	Apoyo sectorial ordinario (presupuesto anual)	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> Número de Convocatorias de subvenciones destinadas a empresas, organizaciones y mercados Sectores beneficiarios a través de subvenciones nominativas
		Acciones de sensibilización social sobre el sector	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> Número de campañas de promoción realizadas Grado de percepción de las campañas por parte de los consumidores y consumidoras.
		Medidas extraordinarias transitorias tributarias	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> Tasas, tributos reducidos Medidas extraordinarias desarrolladas Número de empresas acogidas y ahorro supuesto
		Apoyo a inversiones y tecnificación	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> Número de subvenciones concedidas para proyectos de digitalización Número de acciones formativas en digitalización Número de subvenciones para proyectos de remodelación en mercados municipales y galerías de alimentación Número de proyectos subvencionados relacionados con la mejora de la eficiencia energética y la gestión de residuos Número de acciones formativas relacionadas con el concepto de sostenibilidad ligado al comercio local Número de subvenciones o proyectos de remodelación de locales de mercados municipales o de galerías de alimentación Número de subvenciones para incentivar la ocupación de locales en mercados municipales Inversión inducida por los proyectos de remodelación y mejora
		Potenciar el turismo de compras en Madrid	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> Número de campañas y eventos realizados (MCDM) Convocatorias específicas de ayudas al sector de la moda Número de solicitudes de ayuda atendidas
		MEJORA DEL ESPACIO URBANO	Mejorar la identificación de zonas y ejes comerciales	2021	2023

FASE II	COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	Observación y análisis de la actualidad y propuestas de actuación	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios suscritos con universidades y entidades del sector • Número de estudios realizados • Número de estudios publicados
	APOYO INSTITUCIONAL	Potenciar las acciones de dinamización comercial	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones concedidas para estos fines y acciones realizadas • Calendario de eventos en colaboración con las asociaciones
	COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	Impulsar iniciativas piloto con asociaciones y empresas	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios suscritos con entidades asociativas y empresas
	MEJORA DEL ESPACIO URBANO	Medidas para el cuidado del espacio urbano en zonas comerciales	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Actuaciones realizadas con estos fines
FASE III	COLABORACIÓN INSTITUCIONAL	Proyectos multidisciplinares y plurisectoriales de dinamización de entornos urbanos	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios suscritos con ese fin • Número de actuaciones y proyectos realizados
	MEJORA DEL ESPACIO URBANO	Potenciar el barrio como elemento de biodiversidad sostenible	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciativas realizadas en este sentido
		Apoyo al uso comercial y cultural de la calle con fines de reactivación comercial	2020	2023	<ul style="list-style-type: none"> • Convenios o acuerdos suscritos destinados a este fin

8. Bibliografía

AMIN, A. y ROBINS, K. (1992): "The re-emergence of regional economies? The mythical geography of flexible accumulation", *Environment and Planning Society and Space*, 8,7-34.

CASARES, J. (2020): "El papel del comercio en la reconstrucción", *Distribución y Consumo*, 162, 4-13.

CASARES, J. y MARTÍN, V.J. (2021): "Economía Comercio y consumo en tiempos de incertidumbre y esperanza", *Distribución y Consumo*, 166, 5-14.

COMERCIOS CENTENARIOS DE MADRID. Disponible en <https://comercioscentenariosdemadrid.es/>. Acceso 2 enero de 2022

CUESTA-VALIÑO, P., GUTIÉRREZ-RODRÍGUEZ, P., GARCÍA-HENCHE, B. (2022). "Word of mouth and digitalization in small retailers: Tradition, authenticity, and change". *Technological Forecasting and Social Change*, 175, 121382. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121382>.

CUESTA-VALIÑO, P., GARCIA-HENCHE, B. Y DIAZ DE VILLEGAS, M.C. (2021). "Equilibrio entre autenticidad y digitalización en el pequeño comercio", *Distribución y Consumo*, 168, 5-17.

DIRECCIÓN GENERAL DE COMERCIO Y HOSTELERÍA. AYUNTAMIENTO DE MADRID. Disponible en <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/Contacto/Direcciones-y-telefonos/Direccion-General-de-Comercio-y-Hosteleria>. Acceso 5 de febrero de 2022.

ELIZAGÁRATE, V. (2008): *Márketing de Ciudades. Estrategias Para el Desarrollo de Ciudades Atractivas y Competitivas en un Mundo Global*. Editorial Pirámide: Madrid, Spain.

ELIZAGARATE, V. (2001). "La ciudad centro comercial abierto: un modelo con nuevas oportunidades para el comercio tradicional de los municipios y comarcas de Guipúzkoa". *Revista de Dirección y Administración de Empresas*, 9, 219-233.

FRITZ, K., SCHOENMUELLER, V. y BRUHN, M. (2017): "Authenticity in branding - exploring antecedents and consequences of brand authenticity", *European Journal of Márketing*, 51(2), 324-348. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2014-0633>

GARCÍA-HENCHE, B., SALVAJ, E. y CUESTA-VALIÑO P. (2020): "A Sustainable Management Model for Cultural Creative Tourism Ecosystems", *Sustainability*, 12(22), 9554. <https://doi.org/10.3390/su12229554>

GARCÍA-HENCHE, B. (2018): "Urban experiential tourism márketing: Use of social media as communication tools by the food markets of Madrid", *Journal of Tourism Analysis: Revista de Análisis Turístico*, 25(1), 2-22. <https://doi.org/10.1108/JTA-01-2018-0002>

GARCÍA HENCHE, B. (2017). "Los mercados de abastos y su comercialización como producto de turismo de experiencias. El caso de Madrid". *Cuadernos de Turismo*, 39, 167-189. <http://dx.doi.org/10.6018/turismo.39.290491>

GARCÍA- HENCHE, B. Y SALVAJ CARRERA, E. (2017). "Asociacionismo, redes y márketing en la transformación hacia el turismo experiencial. El caso del Barrio de las Letras". *Cuadernos*

de Turismo, 40, 315-338.
<http://dx.doi.org/10.6018/turismo.40.309731>

GARCÍA-IZQUIERDO, M. (2018): "El camino hacia la innovación del pequeño y mediano comercio", *Distribución y Consumo*, 151, 55-57.

GILMORE, J. H. y PINE, B. (2007): *Authenticity: What Consumers Really Want*. Boston: Harvard Business School Press.

JUN SONG, H., PARK, J., HWANG, Y. y REISINGER, Y. (2015): "The influence of tourist experience on perceived value and satisfaction with temple stays: The experience economy theory", *Journal of Travel & Tourism Management*, 32(4) 401-415.

NOVELLI, M. (2005). *Niche Tourism: Contemporary Issues, Trends and Cases*. Elsevier Butterworth-Heinemann.

PARETI, S., GARCÍA-HENCHE, B., y SALVAJ, E. (2018): "Dynamization of the historical neighborhoods towards experiential tourism destinations. Role of collaboration networks in the stimulation of the Neighborhood of Letters in Madrid and Barrio Italy in Santiago de Chile", *Polígonos. Revista de Geografía*, 30, 97-115.

Páginas web consultadas y referidas:

<https://todoestaenmadrid.com>

<https://volveremossituvuelves.com>

<https://www.cis.es>

<https://www.mapa.gob.es>

<https://www.comunidad.madrid>

<https://comercio.gob.es/ComercioInterior/indicadores/indicadores>

<https://www.ine.es/>

<https://www.madrid.es/>

<https://comercioscentenariosdemadrid.es/>

