

AYUNTAMIENTO DE VALLADOLID

CONCEJALÍA DE COMERCIO, MERCADOS Y CONSUMO

PLAN INTEGRAL

DE APOYO AL

COMERCIO DE PROXIMIDAD

2026 - 2028



Ayuntamiento de
Valladolid

Concejalía de Comercio, Mercados y Consumo

Asistencia técnica:

 **Symbiosis**
CONSULTORES

ÍNDICE

1	INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO.....	5
1.1	Presentación del Plan.....	6
1.2	Alcance del Plan 2026-2028.....	7
1.2.1	Alcance material.....	8
1.2.2	Alcance relacional	8
1.2.3	Alcance temporal	9
2	BALANCE DEL PLAN 2023-2025 Y EVOLUCIÓN DEL CONTEXTO.....	9
2.1	Balance de ejecución.....	10
2.2	Aprendizajes para el nuevo plan	13
2.3	Evolución del contexto comercial.....	14
3	ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DIAGNÓSTICO.....	17
3.1	DAFO integrado del comercio de proximidad de Valladolid.	17
3.2	Análisis CAME: líneas de respuesta estratégica	20
3.3	Síntesis del diagnóstico: cuatro movimientos.....	22
4	MARCO ESTRATÉGICO 2026-2028.....	23
4.1	MISIÓN, VISIÓN, VALORES.....	23
4.2	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	25
4.3	RETOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS.....	28
5	PLAN OPERATIVO.....	31
5.1	Línea 1: GOBERNANZA, CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y EVALUACIÓN.....	33
5.1.1	Propósito.....	33
5.1.2	Programas.....	33
5.1.2.1	Observatorio del Comercio de Proximidad.....	33
5.1.2.2	Gobernanza y red de colaboración	34
5.1.2.3	Innovación y experimentación.....	36

5.1.2.4	Seguimiento y evaluación continua	37
5.2	Línea 2: PROFESIONALIZACIÓN, CONTINUIDAD, EMPRENDIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL COMERCIO	38
5.2.1	Propósito.....	38
5.2.2	Programas.....	39
5.2.2.1	Profesionalización y formación	39
5.2.2.2	Relevo generacional y transmisión de negocios	40
5.2.2.3	Emprendimiento comercial de nueva generación.....	41
5.2.2.4	Reconocimiento y puesta en valor del oficio del comerciante	43
5.3	Línea 3: DEMANDA, FIDELIZACIÓN Y PÚBLICOS ESTRATÉGICOS.....	45
5.3.1	Propósito.....	45
5.3.2	Programas.....	45
5.3.2.1	Promoción y activación de la demanda.....	45
5.3.2.2	Comunidad y fidelización comercial	47
5.3.2.3	Públicos estratégicos	48
5.4	Línea 4: VITALIDAD URBANA Y ESPACIO COMERCIAL.....	50
5.4.1	Propósito.....	50
5.4.2	Programas.....	51
5.4.2.1	Comercio, urbanismo y espacio urbano	51
5.4.2.2	Comercio, movilidad y medio ambiente	52
5.4.2.3	Comercio y vida urbana	53
5.5	Línea 5: MARCA Y POSICIONAMIENTO DE CIUDAD	54
5.5.1	Propósito.....	54
5.5.2	Programas.....	55
5.5.2.1	Marco de identidad del comercio de Valladolid	55
5.5.2.2	Comercio comprometido y valores compartidos	56
5.5.2.3	Plan de Comunicación del comercio de proximidad.....	57

5.5.2.4	Proyección y posicionamiento de Valladolid como ciudad referente en comercio de proximidad.....	57
6	FINANCIACIÓN DEL PLAN.....	59
7	GOBERNANZA E IMPLANTACIÓN DEL PLAN.....	61
7.1	Gobernanza.....	61
7.2	Funcionamiento, seguimiento y adaptación del Plan.....	62
8	INDICADORES.....	63
8.1	Tablas de indicadores por línea y programa.....	65
8.2	Cuadros Resumen de programas, actuaciones e indicadores generales por cada una de las líneas estratégicas.....	75

1 INTRODUCCIÓN Y CONTEXTO

El comercio de proximidad constituye mucho más que un sector económico. Es un activo estratégico para la ciudad, capaz de generar empleo, dinamizar la actividad económica, activar el espacio público y contribuir a la cohesión social y territorial. Su presencia favorece barrios más vivos, seguros y habitables, mejora la accesibilidad a bienes y servicios de la vida cotidiana y fortalece las relaciones de proximidad que caracterizan una ciudad con calidad de vida.

El valor del comercio de proximidad trasciende, por tanto, la dimensión estrictamente comercial. Los establecimientos comerciales conforman una infraestructura urbana esencial que contribuye a la identidad de la ciudad, vertebra los barrios, genera confianza entre la ciudadanía y desempeña una función social difícilmente sustituible por otros modelos de distribución. Preservar y fortalecer este tejido comercial supone también preservar un modelo de ciudad más acogedor, inclusivo, sostenible y equilibrado.

Desde esta perspectiva, el comercio de proximidad no constituye únicamente un ámbito de apoyo a la actividad económica, sino un elemento central de las políticas urbanas. Para el Ayuntamiento, impulsar el comercio local significa contribuir simultáneamente al desarrollo económico, la regeneración urbana, la cohesión social, el compromiso con el medio ambiente, la movilidad, la accesibilidad y la mejora de la calidad de vida. El reto consiste, por tanto, en evolucionar desde una política centrada exclusivamente en el apoyo al sector comercial hacia una auténtica **política pública del comercio**, concebida como una política transversal al servicio del modelo de ciudad.

Esta evolución resulta especialmente necesaria en un contexto de profunda transformación del comercio. La digitalización, la irrupción de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, los cambios en los hábitos de consumo, el envejecimiento del empresariado, las dificultades para el relevo generacional, la creciente competencia de nuevos formatos comerciales y las nuevas exigencias en materia de sostenibilidad, accesibilidad y experiencia de compra están modificando de forma acelerada las condiciones en las que desarrolla su actividad el comercio de proximidad. Afrontar estos desafíos requiere superar enfoques basados exclusivamente en actuaciones puntuales o medidas de apoyo aisladas.

Por ello, la política pública del comercio debe concebirse como una política urbana integrada, capaz de coordinar actuaciones de muy distinta naturaleza y de generar sinergias con otros ámbitos de intervención municipal. La planificación urbana, la movilidad, la promoción económica, el turismo, la cultura, la innovación, la digitalización, el medio ambiente o las políticas sociales influyen de forma directa en la actividad comercial y, al mismo tiempo, encuentran en el comercio un aliado para alcanzar sus propios objetivos. Integrar estas perspectivas permite aumentar la eficacia de la acción pública y maximizar el impacto de las actuaciones desarrolladas.

Desde esta concepción, el comercio de proximidad deja de ser únicamente un destinatario de políticas públicas para convertirse en un verdadero instrumento de transformación urbana, desarrollo económico y bienestar colectivo.

El comercio no es solo un sector económico que recibe apoyo municipal, es una infraestructura urbana y una política pública al servicio del modelo de ciudad.

1.1 Presentación del Plan

El Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad de Valladolid 2026-2028 constituye la **hoja de ruta municipal** para orientar la política pública del comercio durante los próximos tres años.

El Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad 2026-2028 constituye el principal instrumento de planificación del Ayuntamiento para orientar la política pública del comercio durante los próximos tres años. Su finalidad es proporcionar una hoja de ruta compartida que permita definir prioridades, coordinar la actuación municipal y desarrollar una estrategia coherente para fortalecer el comercio de proximidad como activo económico, urbano y social de la ciudad.

El Plan responde a la necesidad de adaptar la acción pública a un contexto de transformación del comercio caracterizado por nuevos hábitos de consumo, avances tecnológicos, cambios demográficos y nuevos desafíos urbanos. Frente a una intervención basada en actuaciones aisladas o de carácter coyuntural, el Plan propone una planificación estructurada, con objetivos definidos, prioridades compartidas, mecanismos de seguimiento y criterios de evaluación que permitan orientar la toma de decisiones y mejorar la eficacia de las políticas públicas.

Su elaboración ha partido de un proceso de análisis y reflexión estratégica desarrollado con la participación de los principales agentes vinculados al comercio de proximidad. El diagnóstico realizado ha permitido identificar las fortalezas del tejido comercial, los principales retos que afronta y las oportunidades sobre las que construir una estrategia de futuro, incorporando la experiencia acumulada por el Ayuntamiento y las aportaciones del sector.

Como resultado, el Plan articula una estrategia integral organizada en un marco estratégico —misión, visión, valores, objetivos y líneas estratégicas— y un plano operativo compuesto por programas, actuaciones e indicadores de seguimiento, configurando un modelo de gestión **orientado a resultados** que facilita tanto la ejecución como la evaluación de las políticas públicas desarrolladas.

Este Plan da continuidad al trabajo realizado en los últimos años, pero representa también una evolución significativa respecto al anterior marco de actuación. Mantiene aquellas líneas que han demostrado su utilidad, incorpora nuevos ámbitos de intervención vinculados a la innovación, la inteligencia de datos, la evaluación y la gobernanza, y refuerza la integración de la política comercial con el resto de las políticas urbanas. Con ello, el Ayuntamiento avanza desde un modelo centrado principalmente en el apoyo al sector hacia una política pública del comercio de proximidad concebida como una herramienta para el desarrollo económico, la cohesión social y la construcción de ciudad.

El Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad 2026-2028 es la hoja de ruta que orientará la política pública del comercio en Valladolid durante los próximos tres años. Fruto de un proceso de análisis y reflexión estratégica, define un marco de actuación basado en objetivos, líneas estratégicas, programas, actuaciones e indicadores que permiten planificar, coordinar y evaluar la acción municipal. El Plan consolida la experiencia acumulada e incorpora un modelo de intervención más estratégico, transversal y orientado a resultados.

1.2 Alcance del Plan 2026-2028

El Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad define el marco de actuación municipal en materia de comercio para el período 2026-2028. Su alcance se concreta en tres dimensiones complementarias: el ámbito material sobre el que actúa, el

conjunto de agentes que participan en su desarrollo y el horizonte temporal de aplicación.

1.2.1 Alcance material

El Plan se centra en el **comercio de proximidad**, entendido como el conjunto de actividades comerciales minoristas que mantienen una relación directa y cercana con la ciudadanía y contribuyen a la actividad económica, la vitalidad urbana y la cohesión de los barrios.

Con carácter general, sus actuaciones se dirigen al comercio desarrollado en establecimientos permanentes ubicados en el municipio de Valladolid, con algunas especialmente enfocadas a los mercados municipales. No obstante, el Plan también contempla actuaciones aplicables a otras modalidades de venta minorista que forman parte de la política municipal de comercio, en particular la **venta fuera de establecimiento comercial**, cuando contribuyan a los objetivos de dinamización económica, mejora del servicio a la ciudadanía o fortalecimiento del ecosistema comercial de la ciudad.

Desde esta perspectiva, el Plan aborda el comercio no solo como una actividad económica, sino también como un activo estratégico para el desarrollo urbano y la calidad de vida, integrando dimensiones como la innovación, la accesibilidad, la sostenibilidad, la inclusión y la adaptación a los nuevos hábitos de consumo.

1.2.2 Alcance relacional

El Plan se concibe como una política pública de carácter colaborativo que implica a **un amplio ecosistema de agentes públicos y privados**.

El comercio de proximidad constituye el principal destinatario de las actuaciones previstas. No obstante, el éxito de la estrategia requiere la participación y colaboración del Ayuntamiento, las asociaciones y organizaciones representativas del sector, la Cámara de Comercio, las universidades y centros de conocimiento, otras administraciones públicas y entidades colaboradoras, así como de los propios comerciantes y personas emprendedoras.

La ciudadanía forma igualmente parte del alcance del Plan, tanto como destinataria de las actuaciones dirigidas a mejorar la experiencia de compra y la calidad de los

servicios comerciales, como por su papel activo en la consolidación de un modelo de consumo local, responsable y comprometido con el desarrollo de la ciudad.

1.2.3 Alcance temporal

El Plan tendrá una vigencia de **tres años**, comprendiendo el período **2026-2028**.

Este horizonte temporal permite combinar la planificación de actuaciones estructurales con la capacidad de adaptación a la evolución del comercio y de su entorno. Para ello, el Plan incorpora un sistema de seguimiento y evaluación continua que facilitará la revisión periódica de los avances alcanzados y la actualización, cuando resulte necesario, de las prioridades de actuación.

Finalizado el periodo 2026-2028, podrá plantearse una prórroga o actualización, en coherencia con el grado de ejecución alcanzado, la evaluación de impacto y las prioridades estratégicas que se definan para el siguiente ciclo de planificación.

El Plan delimita su alcance desde una triple perspectiva: el comercio de proximidad como ámbito principal de actuación, el conjunto de agentes públicos, privados y sociales que participan en su desarrollo y un horizonte temporal de tres años (2026-2028), que combina la planificación estratégica con el seguimiento y la evaluación continua de los resultados

2 BALANCE DEL PLAN 2023-2025 Y EVOLUCIÓN DEL CONTEXTO

La elaboración del Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad 2026-2028 parte de la experiencia acumulada durante el desarrollo del anterior Plan Municipal de Comercio. La evaluación realizada no tiene únicamente una finalidad de rendición de cuentas, sino que constituye un instrumento para mejorar la planificación futura, identificar las actuaciones que han generado mayor impacto y orientar la definición de las nuevas prioridades estratégicas.

El balance realizado pone de manifiesto que el Plan anterior permitió consolidar una política municipal de apoyo al comercio basada en la colaboración con el sector y en el desarrollo de un amplio conjunto de actuaciones de promoción, dinamización y modernización comercial. Al mismo tiempo, la evolución del contexto económico, tecnológico y social ha evidenciado la necesidad de incorporar nuevas herramientas de planificación, fortalecer la coordinación entre políticas públicas y reforzar los mecanismos de seguimiento y evaluación.

La revisión de la experiencia acumulada permite, por tanto, identificar tanto los principales avances alcanzados como los aspectos susceptibles de mejora. Sobre esa base se construye el presente Plan, que mantiene aquellas actuaciones que han demostrado su utilidad, incorpora nuevas líneas de intervención y adopta un modelo de planificación más estratégico, transversal y orientado a resultados.

Durante el período de vigencia del Plan 2023-2025, Valladolid consolidó un modelo propio de política municipal de comercio caracterizado por la continuidad de las campañas de dinamización, el éxito de los programas de bonos de comercio, la revitalización progresiva de los mercados municipales, una estrecha colaboración con las organizaciones representativas del sector y una creciente incorporación de la innovación y la digitalización a las actuaciones de apoyo al comercio.

2.1 Balance de ejecución

La ejecución del anterior Plan ha permitido consolidar una política municipal de apoyo al comercio que hoy constituye una de las líneas estables de actuación del Ayuntamiento de Valladolid. Durante este período se ha desarrollado una intensa actividad orientada tanto al fortalecimiento del tejido comercial como a la dinamización de la demanda, generando una experiencia acumulada que constituye el principal punto de partida del presente Plan.

Uno de los avances más relevantes es el **fortalecimiento del marco institucional**. La Concejalía de Comercio, Mercados y Consumo aporta impulso político y validación de prioridades; el Área de Comercio, Mercados y Consumo asume la dirección y la coordinación técnica, el seguimiento y la gestión municipal del proceso; y la Mesa de Comercio consolida un espacio estable de participación y contraste con los principales agentes del sector, sin perjuicio de la estrecha relación con otras asociaciones profesionales y entidades. El diagnóstico identifica expresamente esta estructura municipal y colaborativa como base de impulso, coordinación y contraste del Plan.

Esta arquitectura institucional resulta especialmente importante porque permite dar continuidad a una forma de trabajo ya formalizada en el ciclo 2023-2025.

El segundo avance se sitúa en la **digitalización y la mejora de la visibilidad del comercio local**. Durante el ciclo 2023-2025 se mantuvieron y ampliaron digitales municipales vinculados al comercio de proximidad, especialmente la web valladolidcomercioproximo.es, la aplicación/web “De compras por Valladolid” y la plataforma www.emprendemercados.es. Estas herramientas sirven como soporte de información, difusión y gestión de campañas, rutas comerciales, noticias, actividades e incluso opciones de compra a distancia en mercados municipales y comercios vinculados.

Asimismo, se avanza en la simplificación de los procesos digitales asociados a las campañas y programas municipales, con mejoras como la incorporación del sistema de lectura de códigos QR en los bonos de comercio, la formación en competencias digitales y la adaptación progresiva de las herramientas para facilitar su uso por parte de comercios, consumidores y entidades participantes. Este enfoque permite que la digitalización no se limite a crear nuevos canales, sino que contribuya a hacer más ágiles, accesibles y eficaces las actuaciones de apoyo al comercio local.

Junto a estas herramientas municipales, el impulso del comercio de proximidad y su adaptación a los nuevos hábitos de consumo también ha despertado interés en el ámbito universitario. Así lo muestran distintos trabajos académicos orientados a explorar soluciones innovadoras para conectar pequeños comercios, mercados municipales y consumidores finales mediante venta online, gestión de pedidos, entregas a domicilio o nuevas fórmulas de distribución urbana. También se han planteado propuestas vinculadas a la transformación de formatos tradicionales, como los quioscos, en posibles puntos de apoyo para servicios de proximidad y paquetería. Estas iniciativas evidencian el potencial de colaboración entre comercio, universidad e innovación aplicada para generar ideas útiles y adaptadas a la realidad del pequeño comercio. De igual modo, la Concejalía se ha acercado más al mundo académico: la adhesión a la Cátedra de Innovación en el Comercio, la realización de estudios específicos o la colaboración con escuelas de formación son los principales ejemplos que demuestran el interés por incorporar aportaciones del mundo académico que enriquecen el diseño y ejecución de esta política municipal.

El tercer avance corresponde a la **promoción y dinamización comercial**. Las campañas, acciones de comunicación, iniciativas vinculadas a mercados municipales, actuaciones estacionales y herramientas de activación de demanda han contribuido a

mantener la presencia pública del comercio local y a reforzar la relación entre ciudadanía, barrios, mercados y establecimientos. Esta línea ha permitido consolidar instrumentos reconocibles y generar experiencia acumulada para avanzar, en el nuevo ciclo, hacia acciones más segmentadas, medibles y conectadas con fidelización.

El cuarto avance se vincula con la **mejora del espacio urbano comercial y la modernización de los mercados municipales**. El diagnóstico destaca las actuaciones desarrolladas en zonas comerciales como Mantería y Torrecilla, asociadas a la activación comercial, la mejora de la eficiencia energética y la renaturalización urbana. También identifica como hito principal la rehabilitación integral del Mercado de La Rondilla, junto con mejoras en los mercados de Delicias, el Val y el Campillo, orientadas al ahorro de energía y agua, la accesibilidad, la economía circular y la movilidad sostenible.

Estas actuaciones tienen un valor estratégico porque refuerzan el papel de los mercados y espacios comerciales como nodos de proximidad, comunidad y vida cotidiana. Además, muestran la conexión entre comercio, calidad urbana y sostenibilidad, una lectura que el nuevo Plan 2026-2028 debe profundizar mediante actuaciones mejor coordinadas con movilidad, espacio público, señalización, locales activos y experiencia de calle.

El quinto **avance es metodológico**. El Plan 2023-2025 incorporó una lógica de seguimiento, indicadores y gobernanza que permite que el nuevo ciclo parta de una cultura de planificación ya iniciada. La etapa 2026-2028 puede aprovechar esa base y reforzarla mediante un sistema más estable de datos, evaluación de resultados, cuadro de mando, indicadores de impacto y mejora continua.

Todo ello pone de manifiesto no solo un elevado grado de ejecución del Plan anterior, sino también la evolución experimentada por la propia política municipal de comercio. La experiencia acumulada demuestra la utilidad de mantener una estrategia estable, basada en la colaboración público-privada y en la mejora continua, al tiempo que evidencia la necesidad de incorporar nuevos instrumentos de planificación, gobernanza y evaluación para responder a los desafíos actuales del comercio de proximidad.

En conjunto, el ciclo 2023-2025 deja una base especialmente valiosa: estructura institucional, capacidad de inversión, cooperación con agentes del sector, canales digitales, experiencia en promoción, actuaciones urbanas, modernización de mercados y primeros instrumentos de seguimiento.

El nuevo periodo parte de estos avances para construir una estrategia más precisa, más medible y mejor conectada con los retos actuales del comercio de proximidad en Valladolid.

Durante el período de vigencia del Plan 2023-2025, Valladolid consolidó un modelo propio de política municipal de comercio caracterizado por la continuidad de las campañas de dinamización, el éxito del programa de bonos de comercio, la revitalización progresiva de los mercados municipales, una estrecha colaboración con las organizaciones representativas del sector y una creciente incorporación de la innovación y la digitalización a las actuaciones de apoyo al comercio.

2.2 Aprendizajes para el nuevo plan

La evaluación del Plan anterior no solo permite valorar el grado de ejecución de las actuaciones desarrolladas, sino también extraer enseñanzas útiles para orientar la planificación del nuevo período. La experiencia acumulada pone de manifiesto que determinadas líneas de actuación han demostrado su eficacia y deben consolidarse, mientras que otras requieren nuevos enfoques o instrumentos para responder a un contexto comercial cada vez más complejo y cambiante. Estos aprendizajes constituyen uno de los principales fundamentos sobre los que se construye el presente Plan y se traducen en decisiones estratégicas que refuerzan su enfoque, amplían sus instrumentos de actuación y mejoran su capacidad para responder a los retos del comercio de proximidad. La siguiente tabla sintetiza esta evolución.

Aprendizaje	Evidencias de la evaluación	Cómo se incorpora al nuevo Plan
La continuidad genera mejores resultados que las actuaciones puntuales.	Las campañas periódicas y las líneas de apoyo consolidadas han alcanzado mayor impacto y reconocimiento.	El nuevo Plan se estructura como una estrategia plurianual con programas permanentes y planificación estable.
La colaboración con el sector mejora la eficacia de las actuaciones.	La implicación de asociaciones, comerciantes y otras entidades ha facilitado el desarrollo de las iniciativas.	Se refuerza la gobernanza participativa y la colaboración público-privada como una de las líneas estratégicas del Plan.
La innovación debe formar parte de la política comercial.	La experiencia demuestra el interés de incorporar herramientas digitales y nuevas metodologías de trabajo.	Se crean programas específicos de innovación, experimentación, inteligencia comercial y digitalización útil.

Aprendizaje	Evidencias de la evaluación	Cómo se incorpora al nuevo Plan
La política comercial necesita más conocimiento para anticipar los cambios.	La disponibilidad de información continúa siendo limitada para apoyar la toma de decisiones.	Se incorpora el Observatorio del Comercio de Proximidad y un sistema estable de indicadores y seguimiento.
El comercio debe abordarse desde una perspectiva transversal.	Muchas actuaciones dependen de políticas urbanas, movilidad, turismo, cultura o sostenibilidad.	El Plan integra el comercio como una política urbana conectada con otras políticas municipales.
La evaluación debe formar parte de la gestión del Plan.	La experiencia evidencia la necesidad de medir resultados y adaptar las actuaciones.	Se incorpora un cuadro de mando, indicadores y un sistema de evaluación continua.

Tabla 1 Principales aprendizajes de la evaluación y su incorporación al Plan 2026-2028

2.3. Evolución del contexto comercial

Además de la experiencia obtenida durante la ejecución del anterior Plan, la elaboración del nuevo marco estratégico requiere considerar la evolución experimentada por el contexto económico, comercial y social en el que desarrolla su actividad el comercio de proximidad. Los indicadores recogidos a continuación permiten visualizar algunos de los principales cambios producidos durante el período 2023-2026 y constituyen una referencia objetiva para interpretar el diagnóstico y definir las prioridades del nuevo Plan.

La tabla muestra los principales cambios entre el ciclo anterior y la revisión 2026. Se priorizan los indicadores que ayudan a explicar las decisiones del nuevo Plan: tejido comercial, empleo, autoempleo, demanda residente, participación, digitalización y renta y presión sobre la renta disponible.

TEJIDO COMERCIAL REGISTRADO 2.947 → 2.580 Plan 2023–2025 · Revisión 2026 –367 establecimientos · –12,45%. Reajuste del tejido comercial. Prioridad: seguimiento, acompañamiento y activación selectiva por zonas.	BASE LABORAL COMERCIAL 12.795 → 12.914 Dic. 2023 · Dic. 2025 · TGSS municipal CNAE 47 +119 afiliaciones · +0,9%. La afiliación municipal se mantiene estable. El empleo asalariado gana peso.
AUTOEMPLEO COMERCIAL · RETA 2.720 → 2.505 Dic. 2023 · dic. 2025 · TGSS municipal CNAE 47 –215 afiliaciones · –7,9%. Prioridad: comercio independiente, relevo, transmisión y acompañamiento.	DEMANDA RESIDENTE 295.639 → 302.614 Padrón 2022 · Actualización 2026 +6.975 residentes · +2,36%. Mayor base potencial de demanda local y necesidad de adaptar oferta y comunicación.
BASE PARTICIPATIVA DEL DIAGNÓSTICO 109 / 751 → 145 / 3.496 Comercios / ciudadanía · 2023 y 2026 +36 comercios · +2.745 ciudadanía. Aumenta la robustez del diagnóstico y la lectura oferta-demanda.	DIGITALIZACIÓN VISIBLE 83,0% → 83,4% Uso de redes sociales · encuesta a comerciantes +0,4 puntos porcentuales. Presencia digital consolidada. Reto: convertir visibilidad en gestión, relación, venta y fidelización.
RENTA MEDIA DEL HOGAR 33.294 € → 34.870 € Dato nominal · Plan 2023–2025 / revisión 2026 +1.576 € · variación nominal. No implica mejora real automática del poder adquisitivo: debe leerse con IPC, vivienda y cesta.	PRESIÓN SOBRE GASTO DEL HOGAR Cesta OCU: +2,5% anual Frescos: +6,7% · frutas/verduras: +8,2% Vivienda Valladolid: Alquiler: 9,8 €/m² · +10,0% interanual Venta: 2.046 €/m² · +11,7% interanual
OFERTA COMERCIAL PRENDAS DE VESTIR, TEXTILES Y CALZADO 352 → 378 + 90 Moda/calzado 2023 · prendas/textiles + calzado/cuero 2026 Especialización relevante, con cautela por cambio de agrupación sectorial.	COMERCIO COTIDIANO ALIMENTACIÓN GENERAL 242 → 261 Supermercados y alimentación · Valladolid · JCyL / diagnóstico Ancla de proximidad y compra cotidiana. Conviene completar la lectura con mercados municipales, producto fresco y comercio de barrio.

DEMANDA Y HOGARES HOGARES UNIPERSONALES 31,7% → 33,8% Valladolid · INE / diagnóstico Mayor peso de compra individual: conveniencia, formatos pequeños, cercanía, servicios de proximidad y comunicación funcional.	DIGITALIZACIÓN PÁGINA WEB PROPIA 58,0% → 61,4% Encuesta a comerciantes Ligero avance. Prioridad: actualización, utilidad y conexión con venta, reserva, información clara o relación con clientes.
MODELO FÍSICO-DIGITAL VENTA EN LÍNEA / CANAL DIGITAL 49,0% no vende en línea 89,0% declara 0-10% de ventas digitales · encuesta a comerciantes 2026 La digitalización debe orientarse a gestión, captación, fidelización y venta progresiva, no solo a presencia digital.	HÁBITOS DE COMPRA COMPRA MUY FRECUENTE EN COMERCIO LOCAL 53,1% → 52,9% Encuesta a ciudadanía Frecuencia estable. Base sólida para fidelización, recurrencia, comunidad y campañas de proximidad por barrios y mercados.
EMPLEO SECTORIAL SALARIO COMERCIO/REPARACIONES/TRANSPORTE 22.619 €/año Provincia de Valladolid · AEAT 2024 Dato provincial. El bloque vinculado al comercio se sitúa por debajo del salario medio provincial y refuerza formación, relevo y atractivo profesional.	

Tabla 2 Principales tendencias de evolución que afectan al comercio de proximidad (2023-2026)¹

Leyenda	
VERDE: Subida o evolución favorable	GRIS: Estable o variación mínima
ROJO: Pérdida o bajada	
NARANJA: Subida con cautela	
SIN COLOR: Dato descriptivo	

¹ Fuente: Plan 2023–2025; diagnóstico preliminar 2026–2028; JCyL; TGSS serie municipal CNAE 47; INE; encuestas a comerciantes y ciudadanía; OCU e Idealista como contexto externo. Elaboración propia. Los datos de cesta de la compra y producto fresco proceden de referencias nacionales de OCU; los datos de vivienda proceden de una fuente de mercado para Valladolid capital. No se utilizan como indicadores municipales comparables, sino como contexto para interpretar la presión sobre la renta disponible y la sensibilidad al precio. El color se aplica a la variación principal del indicador, no necesariamente al indicador completo. En los datos procedentes de fuentes no homogéneas o de contexto externo, se mantiene una lectura neutra o se incorpora una nota metodológica para evitar comparaciones incorrectas.

La evolución observada en estos indicadores confirma algunas de las tendencias identificadas durante la ejecución del Plan anterior y pone de manifiesto la necesidad de profundizar en el análisis de la situación actual del comercio de proximidad que se desarrolla en el capítulo siguiente.

Los aprendizajes obtenidos durante la ejecución del Plan anterior y la evolución del contexto constituyen el punto de partida del nuevo proceso de planificación estratégica.

En este sentido, el nuevo Plan no supone una ruptura con la estrategia desarrollada en los últimos años, sino su evolución. Mantiene aquellas actuaciones que han demostrado su utilidad, incorpora nuevas herramientas para responder a los retos emergentes y refuerza la planificación, la gobernanza y la evaluación como elementos estructurales de la política pública del comercio de proximidad.

3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL DIAGNÓSTICO

El diagnóstico realizado en el capítulo anterior constituye la base para definir la estrategia del Plan. A partir del análisis de la situación del comercio de proximidad y de la evaluación del entorno, este capítulo identifica los principales factores internos y externos que condicionan su evolución, determina las orientaciones estratégicas que deben guiar la actuación municipal y contribuye a fijar las prioridades sobre las que se construye el marco estratégico del Plan.

3.1 DAFO integrado del comercio de proximidad de Valladolid.

El análisis DAFO sintetiza los principales factores internos y externos que condicionan el desarrollo del comercio de proximidad de Valladolid. A partir del diagnóstico realizado, identifica las fortalezas y debilidades del sistema comercial local, así como las oportunidades y amenazas derivadas de su entorno, proporcionando una visión integrada de los principales retos y capacidades sobre los que debe construirse la estrategia del Plan.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. IDENTIDAD, CONFIANZA Y CERCANÍA Propuesta • Comercio de proximidad reconocido por su confianza y atención personalizada. • Conocimiento del cliente y capacidad de prescripción como ventaja competitiva. • Tejido comercial experimentado y especializado en sectores estratégicos. 2. GOBERNANZA CONSOLIDADA • Estructura municipal específica para el apoyo al comercio. • Alianzas estables con asociaciones, Cámara, Universidad y otros agentes. • Plataformas municipales de promoción ya consolidadas. • Comunidad de comercios y usuarios como activo para comunicación y fidelización. 3. FUNCIÓN URBANA Y SOCIAL • El comercio fortalece la vida cotidiana, la cohesión y la seguridad urbana. • Los mercados municipales actúan como nodos comerciales y sociales. • Amplio reconocimiento ciudadano del valor del comercio local. • La proximidad favorece un comercio más inclusivo, accesible y responsable.	1. CONTINUIDAD EMPRESARIAL FRÁGIL • Envejecimiento empresarial y dificultades de relevo. • Escasa capacidad de inversión e innovación en pequeños negocios. • Bajo atractivo del comercio como opción profesional para jóvenes. 2. DIGITALIZACIÓN INSUFICIENTE • Presencia digital con escaso impacto comercial. • Uso desigual de las herramientas digitales. • Gestión basada en pocos datos e indicadores. 3. COMPETITIVIDAD LIMITADA • Experiencia de compra mejorable en comodidad, información y servicios. • Escasa presencia de público joven. • Campañas con limitada capacidad de fidelización y evaluación.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. REPOSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO • Reforzar el valor diferencial del comercio de proximidad. • Crear sinergias con cultura, hostelería, turismo y eventos. • Aprovechar nuevos hábitos de consumo orientados a la proximidad.	1. PRESIÓN COMPETITIVA Y TRANSFORMACIÓN DEL CONSUMO • Competencia creciente de grandes operadores y plataformas digitales. • Cambios acelerados en los hábitos de compra. • Mayor sensibilidad al precio y contención del consumo. • Riesgo de ampliación de la brecha tecnológica por la IA. • Competencia con otros espacios comerciales que ofrecen servicios gratuitos como estacionamiento, mayor amplitud de horarios...
2. INFORMACIÓN, DATOS E INNOVACIÓN • Inteligencia artificial y datos para mejorar gestión, comunicación y fidelización. • Colaboración con Universidad y centros tecnológicos para desarrollar soluciones útiles.	2. INCERTIDUMBRE ANTE CAMBIOS URBANOS • Pérdida de atractivo del recorrido comercial por locales vacíos, obras públicas... • Incremento de costes y dificultades de modernización. • Impacto incierto de cambios regulatorios sobre movilidad y residuos
3. NUEVOS PÚBLICOS Y COMERCIO RESPONSABLE • Captar jóvenes como clientes y futuros emprendedores. • Aprovechar la demanda asociada al turismo y los eventos. • Reforzar un comercio sin barreras, abierto a todos y comprometido con el medio ambiente. • Impulsar campañas adaptadas a barrios y zonas comerciales.	3. FINANCIACIÓN Y CAPACIDAD DE ACTUACIÓN LIMITADAS • Reducción de financiación extraordinaria. • Incertidumbre y dependencia de programas de apoyo externos. • Insuficiencia de datos comparables.

3.2 Análisis CAME: líneas de respuesta estratégica

El análisis CAME transforma el diagnóstico estratégico en orientaciones de actuación, definiendo la respuesta que debe ofrecer el Plan para corregir las debilidades identificadas, afrontar las amenazas del entorno, mantener las fortalezas existentes y aprovechar las oportunidades detectadas. De este modo, constituye el nexo entre el análisis realizado y la definición del marco estratégico del Plan.

CORREGIR DEBILIDADES	AFRONTAR AMENAZAS
1. GARANTIZAR LA CONTINUIDAD EMPRESARIAL • Facilitar el relevo generacional. • Acompañar la transmisión de negocios viables. • Reforzar las competencias empresariales. • Favorecer el emprendimiento comercial. • Mejorar la rentabilidad y la competitividad del pequeño comercio. 2. ACELERAR LA DIGITALIZACIÓN ÚTIL • Incorporar soluciones digitales adaptadas al pequeño comercio. • Extender el uso de inteligencia artificial con aplicaciones prácticas. • Mejorar la gestión mediante datos e indicadores. • Impulsar canales digitales orientados a la venta y la fidelización. • Reducir la brecha tecnológica entre establecimientos. 3. MEJORAR LA EXPERIENCIA COMERCIAL • Reforzar la experiencia de compra presencial. • Captar nuevos públicos consumidores.	1. REFORZAR LA COMPETITIVIDAD COMERCIAL • Diferenciar el comercio de proximidad por calidad y cercanía. • Consolidar su posicionamiento frente a grandes operadores. • Potenciar la especialización y el valor añadido. • Favorecer modelos comerciales innovadores. 2. REVITALIZAR EL TEJIDO URBANO • Reducir la pérdida de actividad comercial. • Favorecer la ocupación de locales vacíos. • Integrar comercio, movilidad y espacio público. • Adaptar las actuaciones a la realidad de cada barrio. • Conocer el impacto en el comercio de las restricciones de movilidad 3. DIVERSIFICAR LOS RECURSOS DISPONIBLES • Captar financiación externa. • Reforzar la colaboración institucional.

• Mejorar la accesibilidad y la inclusión comercial. • Incrementar la fidelización. • Evaluar el impacto de campañas y actuaciones.	• Compartir recursos y conocimiento. • Mejorar la información para la toma de decisiones.
MANTENER FORTALEZAS	EXPLOTAR OPORTUNIDADES
1. CONSOLIDAR LA IDENTIDAD DIFERENCIAL • Poner en valor la cercanía y la confianza. • Reforzar la atención personalizada. • Visibilizar el conocimiento profesional del comercio. • Promover el consumo local.	1. CONSOLIDAR EL REPOSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO • Asociar el comercio a calidad de vida y proximidad. • Integrar comercio, cultura, turismo y gastronomía. • Desarrollar una marca comercial de ciudad.
2. FORTALECER LA GOBERNANZA COLABORATIVA • Consolidar los espacios de colaboración. • Coordinar las actuaciones municipales. • Implicar a las organizaciones del sector. • Compartir información y resultados.	2. APROVECHAR LA INNOVACIÓN TRANSFORMADORA • Incorporar soluciones tecnológicas de alto impacto. • Colaborar con universidades y centros tecnológicos. • Experimentar nuevos modelos comerciales. • Transferir conocimiento al sector.
3. POTENCIAR EL COMERCIO COMO VECTOR URBANO Y SOCIAL • Integrar el comercio en las políticas urbanas. • Activar mercados y zonas comerciales. • Impulsar un comercio responsable, sensible con la accesibilidad y la inclusión. • Reforzar la función social del comercio.	3. ACTIVAR LA DEMANDA EMERGENTE • Captar consumidores jóvenes. • Aprovechar los flujos turísticos. • Promover un consumo responsable. • Adaptar la oferta a nuevos hábitos de compra

3.3 Síntesis del diagnóstico: cuatro movimientos

La lectura estratégica del diagnóstico puede sintetizarse en cuatro movimientos que no constituyen una nueva estructura de planificación, sino que expresan la lógica que inspira el modelo de intervención del Plan 2026-2028 y orienta el conjunto de sus objetivos, líneas estratégicas y actuaciones.

01	PROTEGER LO QUE FUNCIONA El nuevo Plan parte del reconocimiento de que Valladolid dispone de una base sólida sobre la que seguir construyendo. La colaboración con el sector, las campañas consolidadas, los mercados municipales, los instrumentos de apoyo y la experiencia acumulada constituyen activos que conviene mantener, reforzar y hacer evolucionar para aumentar su impacto.
02	ACTIVAR LO QUE FALTA La evolución del comercio exige incorporar capacidades que hasta ahora tenían un desarrollo limitado, como el conocimiento del sector, la innovación aplicada, el acompañamiento empresarial, el relevo generacional o el uso sistemático de datos para la toma de decisiones. El Plan incorpora estos ámbitos como elementos estructurales de la política municipal de comercio.
03	ACOMPañAR LO QUE CAMBIA El comercio de proximidad desarrolla su actividad en un entorno marcado por profundas transformaciones económicas, tecnológicas, sociales y urbanas. El objetivo del Plan no es únicamente responder a esos cambios, sino facilitar que comerciantes, asociaciones y Ayuntamiento dispongan de herramientas para adaptarse a ellos de forma progresiva y aprovechar las oportunidades que generan.
04	MEDIR LO QUE SE HACE La mejora continua requiere convertir la evaluación en una práctica permanente. Por ello, el Plan incorpora un sistema estable de seguimiento basado en indicadores, cuadros de mando y espacios de participación que permitan valorar los resultados obtenidos, adaptar las actuaciones y orientar la toma de decisiones durante todo el período de vigencia.

Los cuatro movimientos estratégicos se concretan en el marco estratégico del Plan mediante la definición de una misión, una visión, unos objetivos estratégicos y unas líneas de actuación coherentes con el diagnóstico realizado.

El análisis realizado en este capítulo establece el vínculo entre el diagnóstico y el marco estratégico del Plan. A partir del análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del sistema comercial urbano de Valladolid, así como de la priorización de las principales orientaciones de actuación, se identifican los retos estratégicos que servirán de base para definir la misión, la visión, los objetivos y las líneas estratégicas que estructuran el Plan

4 MARCO ESTRATÉGICO 2026-2028

El análisis realizado en los capítulos anteriores permite definir el marco estratégico que orientará la política municipal de comercio durante el período 2026-2028. Este marco traduce el diagnóstico y los aprendizajes obtenidos en una propuesta coherente de actuación, articulada en torno a una misión, una visión, unos valores compartidos, unos objetivos estratégicos y unas líneas de actuación que servirán de referencia para el desarrollo del Plan.

Más que establecer un catálogo de actuaciones, el marco estratégico define el modelo de intervención que guiará la acción municipal durante los próximos años. Su finalidad es proporcionar una dirección común para el conjunto de las iniciativas previstas, reforzar la coherencia entre las distintas políticas municipales relacionadas con el comercio y facilitar una actuación orientada a resultados, basada en la colaboración, el conocimiento y la mejora continua.

El presente Plan parte de la consideración del comercio de proximidad como una infraestructura urbana esencial para la actividad económica, la cohesión social y la calidad de vida de los barrios. Desde esta perspectiva, la política municipal de comercio se concibe como una política urbana transversal, integrada con el resto de las políticas municipales y orientada a fortalecer el papel del comercio en el modelo de ciudad.

4.1 MISIÓN, VISIÓN, VALORES

La misión, la visión y los valores constituyen el marco de referencia que inspira y orienta la política municipal de comercio durante el período de vigencia del Plan. Definen el propósito de la actuación pública, el modelo de comercio de proximidad que se aspira

a consolidar y los principios que deben guiar la acción municipal y la colaboración con el conjunto de los agentes implicados.



Misión:
¿Para qué actuamos?

Impulsar una política pública integral que fortalezca el comercio de proximidad como activo económico, urbano y social.



Visión:
¿Qué queremos llegar a ser?

Consolidar un modelo innovador, competitivo, integrado en la ciudad y adaptable a nuevos desafíos.



Valores:
¿Cómo queremos actuar?



Principios de Servicio y Colaboración

Proximidad y servicio a la ciudadanía junto a la colaboración y gobernanza compartida.



Innovación y Sostenibilidad

Enfoque en innovación, adaptación, sostenibilidad y compromiso urbano continuo.



Conocimiento e Inclusión

Mejora continua mediante el conocimiento, asegurando la inclusión y la accesibilidad universal.

4.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos estratégicos expresan los principales resultados que el Plan pretende alcanzar durante el período 2026-2028 y constituyen el vínculo entre el análisis estratégico y la acción municipal. A partir del diagnóstico realizado, del análisis del DAFO y de las orientaciones definidas en el CAME, establecen las prioridades que deben guiar la actuación pública y proporcionan un marco común para el desarrollo de las líneas estratégicas, los programas y las actuaciones del Plan. Su formulación responde, por tanto, a una lógica de resultados, definiendo los cambios que se pretende impulsar en el comercio de proximidad y en la política municipal de comercio.

Los objetivos estratégicos responden a la pregunta **¿qué queremos conseguir?**

OE1 Un comercio más competitivo.	OE2 Una ciudad más dinámica gracias al comercio.
OE3 Un tejido comercial más resiliente y preparado para el futuro.	OE4 Una gobernanza más colaborativa de la política comercial.
OE5 Una mayor integración del comercio en las políticas urbanas.	OE6 Una política pública más inteligente y evaluable.

Se describen a continuación los **objetivos estratégicos**:

OE1

REFORZAR LA COMPETITIVIDAD Y CAPACIDAD DE TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIO DE PROXIMIDAD

Finalidad: Fortalecer la capacidad del comercio de proximidad para competir en un entorno económico, tecnológico y social en permanente transformación, favoreciendo su modernización, profesionalización e innovación, sin perder los atributos de cercanía, confianza y especialización que constituyen su principal valor diferencial.

OE2

CONSOLIDAR UN ECOSISTEMA COMERCIAL URBANO MÁS DINÁMICO Y ATRACTIVO

Finalidad: Potenciar la contribución del comercio de proximidad a la vitalidad urbana, favoreciendo la continuidad comercial, el atractivo de los ejes comerciales y de los mercados municipales y su integración en un modelo de ciudad más habitable, accesible y sostenible

OE3

IMPULSAR UN TEJIDO COMERCIAL MÁS INNOVADOR, PREPARADO Y SOSTENIBLE EN EL TIEMPO

Finalidad: Desarrollar las capacidades necesarias para que el tejido comercial incorpore de forma progresiva la innovación, la transformación digital, el conocimiento, la adaptación a nuevos retos, la profesionalización y el relevo generacional como factores de competitividad y continuidad empresarial.

OE4

FORTALECER LA GOBERNANZA Y LA COLABORACIÓN EN LA POLÍTICA MUNICIPAL DE COMERCIO

Finalidad: Consolidar un modelo de gobernanza basado en la colaboración entre el Ayuntamiento, las asociaciones empresariales, los comerciantes y el resto de los agentes implicados, favoreciendo la participación, la coordinación institucional y el desarrollo compartido de la política pública del comercio.

OE5

INTEGRAR EL COMERCIO DE PROXIMIDAD EN LA ESTRATEGIA URBANA DE LA CIUDAD

Finalidad: Reforzar el reconocimiento del comercio de proximidad como un activo económico, urbano y social, incorporando su contribución al desarrollo económico, la cohesión de los barrios, el compromiso con el medio ambiente, la accesibilidad y la calidad de vida como parte de las políticas urbanas del Ayuntamiento.

OE6

DESARROLLAR UNA POLÍTICA PÚBLICA BASADA EN EL CONOCIMIENTO, LA EVALUACIÓN Y LA MEJORA CONTINUA

Finalidad: Consolidar un modelo de planificación y gestión basado en el conocimiento del sector, el seguimiento mediante indicadores, la evaluación de resultados y el aprendizaje continuo, que permita adaptar las actuaciones a la evolución del comercio y mejorar progresivamente la eficacia de la intervención municipal.

La misión, la visión, los valores y los objetivos estratégicos configuran el marco que orienta la política municipal de comercio durante el período 2026-2028. Este marco estratégico es el resultado del proceso de análisis desarrollado en los capítulos anteriores y establece las prioridades que guiarán la actuación municipal durante la vigencia del Plan. La tabla siguiente sintetiza esta relación, mostrando cómo el diagnóstico y las orientaciones estratégicas se traducen en los objetivos que servirán de referencia para el desarrollo operativo del Plan.

El diagnóstico pone de manifiesto...	La estrategia del Plan responde mediante...	Objetivo estratégico
La necesidad de mejorar la capacidad del comercio de proximidad para competir en un entorno marcado por la transformación de los hábitos de consumo, la digitalización y el incremento de la competencia.	Reforzar la competitividad, la capacidad de adaptación y la resiliencia del tejido comercial.	OE1. Reforzar la competitividad y capacidad de transformación del comercio de proximidad.
El papel del comercio de proximidad como elemento esencial para la vitalidad urbana, la cohesión de los barrios y la calidad de vida, junto con la necesidad de fortalecer los ejes comerciales y los mercados municipales.	Consolidar un modelo de ciudad en el que el comercio contribuya activamente a la dinamización del espacio urbano.	OE2. Consolidar un ecosistema comercial urbano más dinámico y atractivo.
La importancia de impulsar la innovación, la profesionalización, la transformación digital y el relevo generacional para asegurar la continuidad del tejido comercial.	Favorecer el desarrollo de nuevas capacidades que permitan afrontar los retos futuros.	OE3. Impulsar un tejido comercial más innovador, preparado y sostenible en el tiempo
La necesidad de fortalecer la colaboración entre el Ayuntamiento, las asociaciones empresariales y el conjunto de agentes implicados en la política comercial.	Consolidar un modelo de gobernanza basado en la cooperación, la participación y la coordinación institucional.	OE4. Fortalecer la gobernanza y la colaboración en la política municipal de comercio.

El diagnóstico pone de manifiesto...	La estrategia del Plan responde mediante...	Objetivo estratégico
La conveniencia de integrar el comercio de proximidad en las políticas urbanas como un activo económico, social y territorial de la ciudad.	Incorporar el comercio como elemento transversal de la estrategia urbana municipal.	OE5. Integrar el comercio de proximidad en la estrategia urbana de la ciudad.
La necesidad de disponer de una política pública basada en el conocimiento, el seguimiento y la evaluación para mejorar la eficacia de la actuación municipal.	Consolidar un modelo de planificación orientado a resultados y basado en la mejora continua.	OE6. Desarrollar una política pública basada en el conocimiento, la evaluación y la mejora continua

Tabla 3 Del diagnóstico a los objetivos estratégicos

4.3 RETOS ESTRATÉGICOS PRIORITARIOS

Los objetivos estratégicos del Plan se concretan en cinco retos estratégicos prioritarios, que identifican los principales ámbitos sobre los que se concentrará la acción municipal durante el periodo 2026-2028.

Estos retos no constituyen un ranking de prioridades ni establecen una jerarquía entre unas actuaciones y otras. Todos ellos tienen carácter complementario y responden a los desafíos más relevantes identificados en el diagnóstico, el DAFO y el análisis estratégico del comercio de proximidad. Su finalidad es orientar la ejecución del Plan y proporcionar un marco claro para el desarrollo de las líneas estratégicas, los programas y las actuaciones.

Código	Reto estratégico prioritario	Línea estratégica
RE1	Garantizar la continuidad y el relevo del tejido comercial	LE2
RE2	Mejorar la competitividad mediante la innovación y digitalización útil	LE1, LE2
RE3	Activar la demanda y fidelizar nuevos públicos	LE3
RE4	Reforzar la función urbana del comercio en los barrios	LE4

Código	Reto estratégico prioritario	Línea estratégica
RE5	Consolidar una política comercial basada en datos, colaboración y evaluación	LE5

Tabla 4 Retos estratégicos prioritarios y desarrollo en el Plan Operativo

RE1. Garantizar la continuidad y el relevo del tejido comercial

Favorecer la permanencia del comercio de proximidad como actividad económica viable mediante el apoyo al relevo generacional, la transmisión de negocios, el emprendimiento y la profesionalización del sector. Este reto se desarrolla principalmente a través de la Línea Estratégica 2.

RE2. Mejorar la competitividad mediante innovación y digitalización útil

Impulsar la adaptación del comercio a los nuevos hábitos de consumo mediante la incorporación de herramientas digitales, la innovación aplicada, la mejora de la gestión y el uso de datos para fortalecer la competitividad de los establecimientos. Este reto se desarrolla principalmente a través de las Líneas Estratégicas 1 y 2. La transformación del comercio de proximidad exige combinar innovación tecnológica, capacitación empresarial y nuevos modelos de gestión para responder a un entorno cada vez más competitivo.

RE3. Activar la demanda y fidelizar nuevos públicos

Incrementar la atracción y recurrencia de consumidores mediante campañas de promoción, programas de fidelización y actuaciones dirigidas a segmentos estratégicos como la juventud, las personas mayores o el turismo de congresos. Este reto se desarrolla principalmente a través de la Línea Estratégica 3.

RE4. Reforzar la función urbana del comercio en los barrios

Consolidar el comercio de proximidad como un elemento vertebrador de la vida urbana, mejorando su integración con el espacio público, la movilidad, los mercados municipales y la agenda de ciudad para fortalecer la vitalidad de los barrios. Este reto se desarrolla principalmente a través de la Línea Estratégica 4. La planificación comercial contemporánea sitúa al comercio de proximidad como un activo de

cohesión territorial y de calidad urbana, estrechamente vinculado a la revitalización de los barrios y del espacio público.

RE5. Consolidar una política comercial basada en datos, colaboración y evaluación

Desarrollar un modelo de gobernanza que incorpore la inteligencia comercial, la cooperación entre administraciones y agentes del sector, y la evaluación continua como herramientas para mejorar la eficacia de las políticas públicas de comercio. Este reto se desarrolla principalmente a través de las Líneas Estratégicas 1 y 5.

El marco estratégico constituye el nexo entre el conocimiento obtenido durante el diagnóstico y la acción pública que desarrolla este Plan. La misión, la visión y los valores definen el modelo de comercio de proximidad que se pretende impulsar; los objetivos estratégicos traducen esa aspiración en resultados de ciudad, y los retos estratégicos prioritarios identifican los principales ámbitos sobre los que se concentrará la intervención municipal durante el periodo 2026-2028. Sobre esta base, el Plano Operativo desarrolla una actuación coherente, alineada con los desafíos identificados y orientada a consolidar el comercio de proximidad como un activo estratégico para Valladolid.

5 PLAN OPERATIVO

El Plan de Acción 2026-2028 concreta la estrategia municipal de apoyo al comercio de proximidad de Valladolid para los próximos tres ejercicios. Su finalidad es ordenar las prioridades de actuación, facilitar la coordinación entre agentes y orientar los recursos disponibles hacia medidas útiles, ejecutables y evaluables.

El diseño del Plan parte del diagnóstico actualizado del comercio de proximidad, de la evaluación del ciclo 2023-2025 y de las aportaciones realizadas por los agentes implicados en el proceso de trabajo. Esta base permite formular una propuesta conectada con la realidad del tejido comercial, con las demandas de la ciudadanía y con los retos actuales de la ciudad.

La estructura del Plan mantiene una lógica clara y operativa: se articula en cinco líneas estratégicas, cada una con su propósito; cada línea se desarrolla programas, donde cada uno de los cuales concreta un ámbito de trabajo, y finalmente cada programa se desarrolla en actuaciones, como respuestas específicas para avanzar en los objetivos previstos. Algunos programas se ven reforzados con la definición de una acción piloto específica, de carácter innovador.

El Plan de Acción se concibe como una herramienta de trabajo flexible. Las actuaciones previstas podrán adaptarse durante su periodo de vigencia en función de la evolución del sector, la disponibilidad presupuestaria, los resultados obtenidos y las aportaciones realizadas en los órganos de seguimiento. De este modo, el Plan facilita la planificación, la ejecución, el seguimiento y la evaluación de resultados.

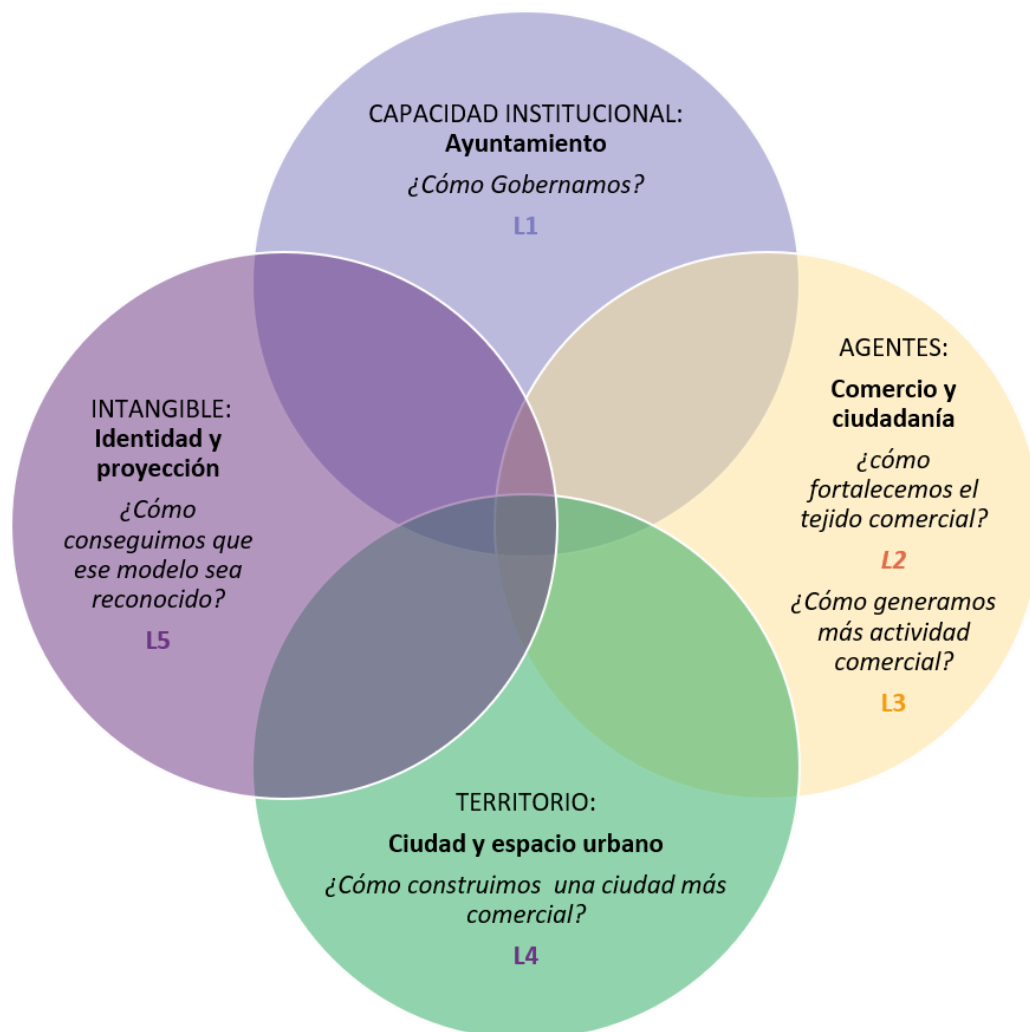


Ilustración 1 De estrategia a la operativa; capas de intervención que dan lugar a las líneas.

L1. Gobernanza, Conocimiento, Innovación y Evaluación

L2. Profesionalización, Continuidad, Emprendimiento y Reconocimiento

L3. Demanda, Fidelización y Públicos Estratégicos

L4. Vitalidad urbana y espacio comercial

L5. Marca y Posicionamiento de Ciudad

5.1 Línea 1: GOBERNANZA, CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y EVALUACIÓN.

5.1.1 Propósito

Desarrollar las capacidades institucionales que necesita el Ayuntamiento para diseñar, gestionar y mejorar de forma continua su política pública de comercio, a través de una serie de instrumentos estables de conocimiento, coordinación, innovación y seguimiento, de forma que las actuaciones municipales de apoyo al comercio de proximidad puedan planificarse, ejecutarse y evaluarse con mayor precisión.

Esta línea refuerza la capacidad del Ayuntamiento para trabajar con datos actualizados, contrastar prioridades con los agentes del sector, impulsar experiencias piloto y medir los resultados de las actuaciones desarrolladas durante el periodo 2026-2028

5.1.2 Programas

Se describe a continuación el contenido de cada uno de los programas:

5.1.2.1 Observatorio del Comercio de Proximidad

Observatorio del Comercio de Proximidad

P 1.1

Objetivo: Desarrollar un sistema permanente de conocimiento sobre el comercio de proximidad que permita comprender su evolución, orientar la toma de decisiones y evaluar el impacto de las políticas públicas mediante el análisis de datos, indicadores y estudios específicos.

Se trata de generar conocimiento para fundamentar la toma de decisiones a partir de tres fuentes de información complementarias: datos objetivos, percepción de los agentes y realidad física del tejido comercial. A cada una de ellas responden respectivamente las tres actuaciones en que se desarrolla este programa.

1.1.1

Sistema de seguimiento de fuentes cuantitativas

Implantar un sistema permanente de recopilación y análisis de información procedente de fuentes estadísticas y administrativas que permita conocer la

evolución del comercio de proximidad, identificar tendencias y apoyar la planificación y evaluación de las políticas municipales.

1.1.2

Barómetro de información cualitativa: comerciantes y ciudadanía

Desarrollar un sistema periódico de recogida de información cualitativa mediante consultas a comerciantes y ciudadanía para conocer sus percepciones, expectativas, necesidades y grado de satisfacción, incorporando esta información al diseño y evaluación de las políticas municipales de comercio.

1.1.3

Censo comercial y seguimiento de locales sin actividad

Mantener un sistema actualizado de información sobre el tejido comercial y los locales sin actividad que permita conocer su distribución territorial, detectar procesos de transformación urbana e identificar oportunidades para la revitalización comercial.

5.1.2.2 Gobernanza y red de colaboración

Gobernanza y red de colaboración

P 1.2

Objetivo: Definir y activar la red de agentes que participan en el diseño, ejecución, seguimiento y evaluación del Plan, favoreciendo la coordinación institucional y la colaboración sectorial.

Este programa da continuidad al modelo de gobernanza participativa del Plan 2023-2025, reforzando la coordinación entre Ayuntamiento, asociaciones empresariales, Cámara de Comercio, Universidad, consumidores, vecinos y otras administraciones de tal forma que la política pública del comercio ya no se entiende como una actuación exclusiva del Ayuntamiento, sino como una política compartida con un conjunto de actores que conforman el ecosistema comercial de la ciudad.

1.2.1 Gobernanza del Plan: estructura y protocolo de seguimiento

Implantar un modelo estable de gobernanza que defina los órganos, funciones, mecanismos de coordinación y procedimientos de seguimiento del Plan, garantizando la participación de los agentes implicados, la coordinación interna del Ayuntamiento y la adopción de decisiones compartidas durante su ejecución.

La Concejalía de Comercio, Mercados y Consumo actuará como agente de impulso institucional del Plan. El Área de Comercio, Mercados y Consumo será la estructura técnica de referencia para la coordinación, programación, seguimiento y gestión ordinaria. La Mesa de Comercio continuará como órgano estable de seguimiento y participación con AVADECO, FECOSVA y Cámara de Comercio. La Mesa de Mercados, integrada por el Ayuntamiento y por los representantes de las asociaciones de industriales de los mercados, se incorporará como espacio específico de seguimiento, propuesta y colaboración cuando se aborden actuaciones vinculadas a mercados municipales,

Cuando la materia lo aconseje, podrán participar otras asociaciones y entidades vinculadas al comercio, las ferias y mercados estacionales, la artesanía o la venta fuera de establecimiento comercial como asociaciones sectoriales como FOACAL y ACEVA, cooperativas o entidades representativas.

También podrán incorporarse asociaciones de consumidores, asociaciones vecinales y otros agentes ciudadanos cuando las actuaciones afecten a hábitos de consumo, accesibilidad, atención a colectivos concretos, vida urbana o percepción del comercio.

Se mantendrá la coordinación con las áreas municipales relacionadas con cada actuación, especialmente cuando afecten a movilidad, urbanismo, espacio público, turismo, cultura, juventud, innovación, medio ambiente o participación ciudadana.

1.2.2 Ecosistema de colaboración con el comercio de proximidad

Consolidar un ecosistema estable de colaboración entre el Ayuntamiento y los principales agentes institucionales, empresariales - no solo sectoriales de comercio sino también asociaciones de autónomos-, académicos y sociales

vinculados de una manera u otra al comercio de proximidad, favoreciendo la cooperación, el intercambio de conocimiento y el desarrollo conjunto de iniciativas de interés común.

Se propondrán acciones conjuntas con la Junta de Castilla y León dentro de los marcos de colaboración ya existentes en materia de comercio interior, especialmente la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León, y se reforzará la colaboración con la Universidad de Valladolid, especialmente a través de la Cátedra de Innovación en el Comercio, y otras instituciones académicas en proyectos de análisis, innovación aplicada, digitalización, inteligencia artificial y mejora de la información comercial, así como con organizaciones empresariales y otros agentes económicos.

5.1.2.3 Innovación y experimentación

Innovación y experimentación

Objetivo: Promover la innovación en las políticas municipales de comercio mediante la experimentación, el desarrollo de proyectos piloto y el intercambio de experiencias que permitan ensayar, evaluar e incorporar nuevas soluciones para afrontar los retos del comercio de proximidad.

P 1.3 El programa se estructura a partir de un triple eje que se corresponde con cada una de las actuaciones de este programa: crear una infraestructura de experimentación, desarrollar proyectos piloto sobre los principales retos del comercio de proximidad, y transferir una capacidad estratégica especialmente relevante para el futuro del comercio: la transformación digital.

1.3.1 Programa de comercios demostradores

Constituir una red de comercios colaboradores que actúen como espacios de experimentación para probar nuevas soluciones, validar herramientas y generar experiencias transferibles al conjunto del comercio de proximidad. El programa permitirá documentar los resultados obtenidos y difundir las buenas prácticas identificadas.

1.3.2 Experiencias piloto de innovación comercial

Diseñar y desarrollar proyectos piloto que permitan ensayar nuevas soluciones aplicables al comercio de proximidad antes de valorar su incorporación a las políticas municipales o su extensión a otros establecimientos, evaluando sistemáticamente sus resultados y capacidad de transferencia.

1.3.3 Transformación digital del comercio de proximidad

Impulsar la transformación digital del comercio de proximidad mediante acciones de sensibilización, acompañamiento y difusión de herramientas que faciliten la incorporación de soluciones tecnológicas útiles, incluyendo la inteligencia artificial, y permitan mejorar la gestión, la comunicación y la relación con la clientela.

5.1.2.4 Seguimiento y evaluación continua

Seguimiento y evaluación continua

P 1.4

Objetivo: Desarrollar un sistema permanente de seguimiento y evaluación que proporcione información objetiva sobre la ejecución, los resultados y el impacto del Plan, favoreciendo la rendición de cuentas, la toma de decisiones y la mejora continua de la actuación municipal.

A través de las actuaciones que desarrollan este programa se busca disponer de información objetiva y utilizarla para el aprendizaje y la mejora. En el capítulo 8 del Plan se recogen los indicadores que harán posible ese seguimiento y evaluación.

1.4.1 Cuadro de mando del Plan y sistema de indicadores

Desarrollar un cuadro de mando que integre el sistema de indicadores del Plan y permita realizar un seguimiento periódico de su ejecución y de los resultados obtenidos. El sistema facilitará la obtención de información objetiva para apoyar

la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la comunicación de los avances del Plan.

1.4.2 Evaluación periódica y mejora continua

Implantar un proceso periódico de evaluación que permita analizar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, identificar oportunidades de mejora e incorporar los resultados obtenidos a la adaptación continua del Plan y de la política municipal de comercio.

Síntesis: Con la esta línea estratégica *L1 Gobernanza, Conocimiento, Innovación y Evaluación* el Plan refuerza la capacidad institucional del Ayuntamiento para ejercer una política pública de comercio más estratégica, coordinada y basada en el conocimiento. La incorporación de sistemas de información, espacios estables de gobernanza, iniciativas de innovación y mecanismos de seguimiento y evaluación permite mejorar la toma de decisiones, favorecer la colaboración con el ecosistema comercial y avanzar hacia un modelo de gestión más abierto, inteligente y orientado a resultados.

5.2 Línea 2: PROFESIONALIZACIÓN, CONTINUIDAD, EMPRENDIMIENTO Y RECONOCIMIENTO DEL COMERCIO

5.2.1 Propósito

Fortalecer el capital humano del comercio de proximidad mediante la profesionalización, la formación, la continuidad empresarial, el relevo generacional, el emprendimiento y la valorización del oficio del comerciante, lo que contribuirá a mejorar la capacidad competitiva del tejido comercial.

El comercio de proximidad necesita asegurar la continuidad de los negocios existentes, facilitar la incorporación de nuevos profesionales y reforzar el atractivo de la actividad comercial como opción empresarial y laboral.

5.2.2 Programas

5.2.2.1 Profesionalización y formación

Profesionalización y formación

P 2.1

Objetivo: Impulsar la profesionalización del comercio de proximidad mediante una oferta estable de formación, el desarrollo de nuevas competencias profesionales y la incorporación de jóvenes y nuevos perfiles al sector, favoreciendo su adaptación a los retos actuales y futuros de la actividad comercial.

2.1.1 Plan de formación modular para comerciantes

Desarrollar una oferta permanente de formación modular, flexible y práctica dirigida a comerciantes y trabajadores del sector para reforzar sus competencias profesionales en ámbitos como la gestión empresarial, la atención al cliente, la digitalización, la sostenibilidad, la comunicación o la innovación comercial.

2.1.2 Bolsa de empleo comercial

Facilitar la incorporación de personas al empleo en el comercio de proximidad mediante una bolsa especializada que conecte las necesidades de contratación de los establecimientos con personas previamente orientadas o formadas, favoreciendo tanto la cobertura de puestos estables como la respuesta a necesidades temporales de personal en campañas y periodos de mayor actividad.

Esta actuación tiene una doble utilidad pues su finalidad no es únicamente mejorar la empleabilidad de las personas, sino también facilitar a los establecimientos comerciales el acceso ágil a personal con unas competencias básicas, contribuyendo a mejorar su capacidad de respuesta en momentos de mayor actividad y reforzando, al mismo tiempo, el atractivo del comercio como oportunidad laboral para perfiles diversos.

2.1.3 Escuela de Mercados

Desarrollar un programa específico de formación y capacitación vinculado a los mercados municipales que facilite la incorporación de nuevos profesionales y contribuya a la modernización y continuidad de este formato comercial.

Para el desarrollo de esta actuación se considera especialmente relevante la colaboración con centros formativos, así como con la Junta de Castilla y León para darle un alcance que vaya más allá del ámbito local al afrontar un problema generalizado en su territorio.

5.2.2.2 *Relevo generacional y transmisión de negocios*

Relevo generacional y transmisión de negocios

P 2.2

Objetivo: Favorecer la continuidad del comercio de proximidad mediante el apoyo a la transmisión de negocios viables, el relevo generacional y la incorporación de nuevos titulares que permitan preservar la actividad comercial, el empleo y el valor económico y social del tejido comercial de la ciudad.

La finalidad por tanto no es crear nuevos negocios sino evitar que negocios viables desaparezcan por falta de continuidad empresarial.

Se desarrolla a través de dos actuaciones, la primera más generalista y la segunda dirigida a ámbito específico y estratégico para la ciudad: los mercados municipales, donde el Ayuntamiento dispone de un papel especialmente activo.

2.2.1 Continuidad y traspaso comercial

Facilitar la continuidad de establecimientos comerciales viables mediante servicios de información, acompañamiento y apoyo a los procesos de transmisión y traspaso, favoreciendo el encuentro entre comerciantes que desean cesar su actividad y personas interesadas en continuar el negocio.

2.2.2 Programa Emprende Mercados Valladolid

Impulsar la continuidad y renovación de la actividad comercial en los mercados municipales mediante el programa *Emprende Mercados Valladolid*, facilitando la incorporación de nuevos operadores, el aprovechamiento de puestos disponibles y el desarrollo de proyectos empresariales adaptados a las nuevas demandas de consumo.

Este programa resulta ser también un instrumento que puede facilitar la inserción laboral de los participantes en la Escuela de Mercados.

5.2.2.3 *Emprendimiento comercial de nueva generación*

Emprendimiento comercial de nueva generación

P 2.3

Objetivo: Favorecer la generación de nuevos proyectos empresariales vinculados al comercio de proximidad, impulsando modelos de negocio innovadores, viables y adaptados a las nuevas demandas de consumo mediante actuaciones de captación, acompañamiento y experimentación empresarial.

Este programa no se limita a fomentar la creación de nuevos establecimientos, sino que incorpora también una visión mucho más amplia, entendiendo que emprender supone crear, transformar y evolucionar, tanto desde fuera como desde dentro del propio tejido comercial. Para ello el programa plantea tres actuaciones: atraer personas con potencial emprendedor, ayudar a convertir ideas en proyectos empresariales diferenciales y favorecer el intraemprendimiento en los comercios existentes mediante la diversificación de su actividad y la evolución de su modelo de negocio.

2.3.1

Captación y orientación de nuevos emprendedores comerciales

Desarrollar actuaciones de captación, orientación y acompañamiento dirigidas a personas interesadas en emprender en el comercio de proximidad,

facilitando información, asesoramiento inicial y apoyo para transformar ideas de negocio en proyectos viables.

Para el desarrollo de esta actuación será clave identificar centros formativos, ciclos de formación profesional, escuelas de oficios y otros espacios donde puedan encontrarse futuros emprendedores vinculados al comercio, así como difundir las herramientas, recursos y líneas de ayuda y apoyo al despegue empresarial.

2.3.2 Incubadora de marcas locales

Impulsar una incubadora de marcas locales que identifique, acompañe y acelere proyectos comerciales con potencial de crecimiento, facilitando su transición hacia la venta física, la experimentación de nuevos formatos comerciales y su integración en la oferta comercial de la ciudad. La actuación pondrá el foco en iniciativas nacidas en Valladolid o vinculadas al territorio, contribuyendo a reforzar la identidad comercial local y a diversificar la oferta del comercio de proximidad.

A través de esta actuación se pretende identificar y acompañar proyectos con potencial comercial, especialmente aquellos que ya desarrollan su actividad a través de canales digitales, mercados temporales, ferias, redes sociales u otros formatos emergentes, facilitar espacios de experimentación comercial, conectar las marcas locales con el ecosistema comercial de Valladolid, favoreciendo su participación en espacios o iniciativas que contribuyan a aumentar su visibilidad y consolidación.

2.3.3 Diversificación y modelo de negocio ampliado

Apoyar a los comercios existentes en la diversificación de su actividad y la evolución de su modelo de negocio mediante el desarrollo de nuevas líneas de actividad, productos, servicios, canales de venta o fórmulas de colaboración que refuercen su capacidad de adaptación y crecimiento, fomentando procesos de intraemprendimiento que permitan a los establecimientos explorar nuevas oportunidades de negocio sin perder su identidad comercial.

5.2.2.4 Reconocimiento y puesta en valor del oficio del comerciante

Reconocimiento y puesta en valor del oficio del comerciante

Objetivo: Reforzar el reconocimiento social del comercio de proximidad y prestigiar la profesión de comerciante, poniendo en valor su contribución al desarrollo económico, la vitalidad urbana y la cohesión social de Valladolid mediante actuaciones de reconocimiento, comunicación e inspiración.

P 2.4 Con esta actuación se quiere contribuir a proyectar una imagen renovada del comercio de proximidad como una actividad innovadora, creativa y con capacidad para generar proyectos empresariales sostenibles y vinculados al territorio, presentando el sector como un espacio de oportunidad para un proyecto laboral y vital de gran potencial.

2.4.1 Premios y reconocimientos al comercio de proximidad

Reconocer públicamente la trayectoria, la innovación, el compromiso y la contribución del comercio de proximidad a la ciudad mediante premios, distinciones y otras iniciativas que visibilicen las buenas prácticas y refuercen el prestigio de la actividad comercial.

Entre otros, se trata de reconocimientos a trayectorias comerciales consolidadas, proyectos innovadores, experiencias de relevo, nuevas incorporaciones, buenas prácticas en sostenibilidad, accesibilidad, atención al cliente...

2.4.2 Visibilización de éxitos y referentes en el comercio de proximidad

Difundir experiencias inspiradoras de comerciantes, emprendedores y proyectos comerciales de Valladolid que contribuyan a mostrar la diversidad, capacidad de innovación y valor social del comercio de proximidad, generando referentes positivos para el conjunto del sector y para la ciudadanía.

2.4.2 Inspiración de nuevas vocaciones comerciales

Desarrollar iniciativas que acerquen el comercio de proximidad a nuevos perfiles profesionales y emprendedores, mostrando las oportunidades de desarrollo personal y empresarial que ofrece el sector e inspirando nuevas vocaciones mediante el contacto directo con comerciantes, experiencias reales y proyectos de referencia de la ciudad.

PROYECTO PILOTO DE INNOVACIÓN L2 Comercio Mentor

Crear una red de comerciantes con experiencia, profesionales en activo o antiguos comerciantes que quieran acompañar de forma voluntaria a nuevos emprendedores, comercios en proceso de relevo o negocios que deseen renovar su actividad.

- Identificar comerciantes con trayectoria dispuestos a compartir conocimiento práctico.
- Conectar a los mentores con potenciales beneficiarios según sector, necesidad, experiencia y tipo de proyecto.
- Orientar el acompañamiento hacia cuestiones prácticas: gestión diaria, relación con clientes, proveedores, comunicación, relevo, adaptación del negocio y toma de decisiones.
- Documentar aprendizajes, dificultades y buenas prácticas surgidas del proceso.
- Conectar el programa con Valladolid Traspasa, Emprende Mercados, la formación comercial, la bolsa de empleo joven y las acciones de reconocimiento profesional.

Síntesis: Esta línea estratégica L2 *Profesionalización, Continuidad, Emprendimiento y Reconocimiento del comercio* aborda el fortalecimiento del tejido comercial desde una perspectiva integral, acompañando a las personas en las distintas etapas de su trayectoria empresarial: acceder al sector, desarrollar sus competencias, asegurar la continuidad de los negocios, emprender nuevos proyectos y poner en valor la profesión de comerciante. De este modo, el Plan contribuye a construir un comercio de proximidad más profesional, innovador y atractivo, capaz de incorporar nuevas generaciones, adaptarse a los cambios y reforzar su papel como actividad empresarial esencial para Valladolid

5.3 Línea 3: DEMANDA, FIDELIZACIÓN Y PÚBLICOS ESTRATÉGICOS

5.3.1 Propósito

Intensificar la relación entre la ciudadanía y el comercio de proximidad, impulsando la compra habitual, la fidelización y la conexión con nuevos públicos para ampliar y consolidar la demanda comercial de la ciudad.

El comercio no solo necesita ser más competitivo, necesita tener clientes, pero esta línea no pretende simplemente aumentar la demanda, sino que se centra en un objetivo más ambicioso desarrollado a través de tres programas: el primero activa la demanda, el segundo fortalece el vínculo con quienes ya compran y el tercero amplía y diversifica la base de clientes, adaptando el comercio a públicos prioritarios para el futuro de Valladolid.

5.3.2 Programas

5.3.2.1 Promoción y activación de la demanda

Promoción y activación de la demanda

P 3.1

Objetivo: Impulsar la demanda del comercio de proximidad mediante instrumentos de incentivo, comunicación y dinamización que favorezcan la compra en el comercio local, incrementen su visibilidad y generen nuevas oportunidades de consumo vinculadas a la vida urbana.

Trata de activar la demanda utilizando tres instrumentos permanentes, que se abordan en las tres actuaciones que contempla este programa:

- un instrumento de carácter económico (Bono Próximo) para incentivar la compra;
- un instrumento de comunicación y difusión (herramientas digitales) para informar y atraer;
- un instrumento de dinamización comercial (campañas y experiencias) para motivar y generar afluencia.

3.1.1 Programa Bono Próximo y modalidades específicas

Consolidar el Programa Bono Próximo como instrumento estable de activación de la demanda comercial, desarrollando nuevas modalidades adaptadas a distintos objetivos y aprovechando la información generada para mejorar el conocimiento de los hábitos de compra, orientar futuras campañas y evaluar el impacto de las políticas municipales de apoyo al comercio.

El bono tiene un gran potencial que se presta a finalidades diversas: campañas estacionales, apoyo a determinados formatos comerciales, dinamización de zonas concretas, captación de nuevos públicos o promoción de determinados comportamientos de compra. El objetivo es que deje de ser una campaña periódica para convertirse en un instrumento estratégico, adaptable y basado en evidencias, cuya evolución podrá apoyarse precisamente en los datos que él mismo genera.

3.1.2 Promoción digital del comercio local

Potenciar el uso coordinado de las herramientas digitales municipales para mejorar la visibilidad del comercio de proximidad, difundir campañas, promocionar establecimientos y facilitar el acceso de la ciudadanía a la oferta comercial de la ciudad, optimizando la utilización de los recursos ya disponibles.

Se pretende aprovechar las herramientas digitales municipales ya existentes como la plataforma Valladolid Comercio Próximo y la web y app “De compras por Valladolid”, para reforzar la visibilidad del comercio local, mejorar la información disponible y facilitar campañas de promoción más coordinadas.

3.1.3 Campañas y experiencias comerciales

Diseñar campañas y acciones de dinamización que incentiven la compra presencial y conviertan el comercio de proximidad en una experiencia atractiva, conectándolo con la programación cultural, turística, gastronómica, deportiva y con otros acontecimientos de ciudad capaces de generar actividad y afluencia de público.

5.3.2.2 Comunidad y fidelización comercial

Comunidad y fidelización comercial

P 3.2 **Objetivo:** Fortalecer la vinculación entre la ciudadanía y el comercio de proximidad mediante iniciativas que favorezcan el sentido de pertenencia, la relación continuada con los establecimientos y la compra habitual en los ejes comerciales y barrios de la ciudad.

El hilo conductor de este programa es la relación estable entre el comercio y la ciudadanía, focalizándolo en dos prioridades: crear comunidad alrededor del comercio y favorecer la compra repetida, prioridades que se desarrollan a través de dos actuaciones, trabajando la primera sobre el territorio y la segunda sobre el cliente.

Este programa se centra en el papel del comercio de proximidad como un elemento que construye comunidad y vida urbana, no limitándolo a una actividad económica.

3.2.1 Programas de comunidad en barrios y zonas comerciales

Impulsar iniciativas que fortalezcan el vínculo entre la ciudadanía y el comercio de proximidad en los barrios y zonas comerciales, promoviendo la participación, la identidad compartida y la colaboración entre establecimientos, asociaciones y vecinos para consolidar comunidades comerciales activas.

Se busca crear identidad de zona o de barrios facilitando acuerdos entre comercios, hostelería, mercados municipales y servicios de una misma zona para generar ventajas cruzadas y reforzar la compra habitual.

3.2.2 Incentivos a la fidelización comercial

Promover mecanismos que incentiven la compra habitual en el comercio de proximidad mediante programas de fidelización, acciones promocionales y otras herramientas que favorezcan una relación continuada entre la clientela y los establecimientos comerciales.

3.2.3 Redes de fidelización y colaboración con colectivos de la ciudad

Impulsar, con carácter voluntario, redes de colaboración entre los establecimientos de comercio de proximidad y colectivos vinculados a la ciudad, por ejemplo, entidades públicas, universidad, grandes empresas... con el fin de facilitar iniciativas de fidelización, ventajas comerciales y acciones de promoción que incentiven la compra habitual en el comercio local, y paralelamente refuercen el sentido de pertenencia del colectivo.

La participación de los establecimientos tendrá carácter voluntario y las ventajas comerciales serán ofrecidas y asumidas por estos. Por su parte las entidades participantes podrán utilizar sus canales de comunicación para hacer difusión y promoción de esta iniciativa.

5.3.2.3 Públicos estratégicos

Públicos estratégicos

Objetivo: Desarrollar actuaciones adaptadas a distintos públicos estratégicos para ampliar la base de clientes del comercio de proximidad, atraer nuevos consumidores y mejorar la experiencia de compra de colectivos con necesidades e intereses diferentes, favoreciendo un comercio más conectado con la realidad de la ciudad.

P 3.3 El programa se desarrolla a través de tres actuaciones para los tres públicos prioritarios que el diagnóstico identifica como estratégicos y un objetivo específico para cada uno de ellos:

Jóvenes: Conectar con nuevos hábitos y construir una relación duradera con el comercio de proximidad.

Visitantes y turismo MICE: Captar gasto externo integrando el comercio en la experiencia de ciudad.

Personas mayores: Adaptar el comercio para garantizar una experiencia de compra accesible, cómoda e inclusiva.

3.3.1 Programa Comercio Joven Valladolid

Acercar el comercio de proximidad a la población joven mediante actuaciones que respondan a sus hábitos de consumo, canales de comunicación e intereses, favoreciendo una relación temprana y estable con el comercio local y reforzando su papel como espacio de compra, encuentro y experiencia urbana.

3.3.2 Comercio para visitantes y turismo de congresos (MICE)

Favorecer la conexión entre el comercio de proximidad y los visitantes de la ciudad, con especial atención al turismo de congresos y reuniones, mediante actuaciones que faciliten el conocimiento de la oferta comercial, incentiven las compras durante la estancia y refuercen la integración del comercio en la experiencia de visita a Valladolid.

3.3.3 Comercio cercano para las personas mayores

Promover actuaciones que faciliten una experiencia de compra cómoda, segura y accesible para las personas mayores, impulsando buenas prácticas de atención, mejoras en la accesibilidad física y en la comunicación, así como medidas que reduzcan el impacto de la brecha digital y favorezcan su autonomía como consumidores.

PROYECTO PILOTO DE INNOVACIÓN L3: Campaña específica Comercio Joven.

Desarrollar una campaña piloto de promoción del comercio local entre los jóvenes:

- Diseñar la campaña con lenguaje, imagen, materiales y canales adecuados para jóvenes.
- Contar con jóvenes como participantes, prescriptores o creadores de contenido.
- Vincular la campaña con comercios, mercados, actividades culturales, ocio urbano o eventos de ciudad y espacios con afluencia de jóvenes
- Evaluar participación, alcance, percepción y utilidad de la campaña antes de valorar su extensión.
- Incentivar la incorporación de los jóvenes como usuarios de la plataforma www.valladolidcomercioproximo.es

Síntesis: Esta línea estratégica L3 *Demanda, Fidelización y Nuevos Públicos* refleja la evolución de las políticas de promoción comercial hacia un enfoque más relacional y orientado al conocimiento de la demanda. El objetivo ya no es únicamente incentivar compras puntuales, sino fortalecer el vínculo entre la ciudadanía y el comercio de proximidad, generar experiencias de compra de mayor valor y adaptar la oferta comercial a públicos con necesidades y comportamientos diferentes. Con ello, el Plan contribuye a consolidar un comercio más próximo, atractivo e integrado en la vida cotidiana de Valladolid.

5.4 Línea 4: VITALIDAD URBANA Y ESPACIO COMERCIAL

5.4.1 Propósito

Reforzar la vitalidad urbana de Valladolid mediante un espacio comercial más atractivo, accesible, dinámico y sostenible, favoreciendo la integración del comercio y los mercados municipales con el espacio público, la movilidad y la vida cotidiana para construir una ciudad más conectada, habitable y atractiva para residentes y visitantes.

El Plan presenta el comercio como una infraestructura urbana esencial, cuya fortaleza depende tanto de la calidad del espacio en el que se inserta como de la facilidad para acceder a él y de su capacidad para generar vida urbana. Se desarrolla a través de tres programas.

5.4.2 Programas

5.4.2.1 Comercio, urbanismo y espacio urbano

Comercio, urbanismo y espacio urbano

P 4.1

Objetivo: Incorporar la dimensión comercial en la planificación, diseño y gestión del espacio urbano, favoreciendo entornos comerciales más accesibles, atractivos y funcionales mediante actuaciones sobre el espacio público y el impulso a la mejora del espacio comercial privado.

El espacio comercial de la ciudad es la suma del espacio público y del espacio privado. Por eso, este objetivo se aborda con dos escalas de intervención completamente distintas:

1. La planificación y gestión pública del espacio urbano (competencia principalmente municipal).
2. La calidad y atractivo del espacio comercial privado, donde el Ayuntamiento actúa más como impulsor, acompañante o incentivador.

4.1.1 Integración del comercio en la planificación urbana

Incorporar de forma sistemática la dimensión comercial en la planificación urbanística, los proyectos de transformación urbana y las actuaciones sobre el espacio público, favoreciendo que las decisiones municipales contribuyan a reforzar la actividad comercial, minimizar los impactos negativos durante su ejecución y mejorar la calidad de los entornos de compra.

4.1.2 Mejora del paisaje comercial y de los espacios de venta

Impulsar actuaciones que contribuyan a mejorar la imagen y el atractivo del espacio comercial privado, promoviendo la adecuada utilización de los locales comerciales, la mejora de escaparates y fachadas, la reducción del impacto de los locales sin actividad y otras iniciativas que refuercen la calidad visual y funcional de los ejes comerciales de la ciudad.

5.4.2.2 Comercio, movilidad y medio ambiente

Comercio, movilidad y medio ambiente

P 4.2

Objetivo: Favorecer un entorno comercial accesible y funcional para clientes y comerciantes, compatible con los distintos modos de movilidad y adaptado a los retos ambientales, facilitando el acceso al comercio desde Valladolid y su área de influencia y apoyando al sector en la adaptación a las transformaciones derivadas de la normativa ambiental.

4.2.1 Mejora de la accesibilidad al comercio

Impulsar actuaciones que mejoren la accesibilidad al comercio de proximidad mediante una adecuada integración con los distintos modos de desplazamiento, favoreciendo itinerarios cómodos y seguros de acuerdo con las características de cada zona comercial.

4.2.2

Movilidad para el cliente: información para el acceso al comercio

Facilitar a residentes, visitantes y clientes procedentes del área de influencia de Valladolid, información clara sobre las distintas opciones de acceso a las zonas comerciales, contribuyendo a mejorar la percepción de accesibilidad y a favorecer una movilidad más sencilla y eficiente.

4.2.3

Movilidad para el comerciante: última milla y carga/descarga

Mejorar la información y coordinación sobre las necesidades logísticas del pequeño comercio, especialmente en carga y descarga, reparto, horarios y accesos, así como incentivar la búsqueda de soluciones compartidas.

4.2.4

Comercio y normativa medioambiental

Acompañar al comercio de proximidad en la adaptación a las nuevas exigencias derivadas de la normativa sobre bajas emisiones, gestión de residuos, envases, etc. y otros factores ambientales que puedan afectar a su actividad facilitando información, orientación y herramientas que permitan afrontar estos cambios con seguridad y aprovechar las oportunidades que puedan generar.

5.4.2.3 Comercio y vida urbana

Comercio y vida urbana

P 4.3	Objetivo: Integrar el comercio de proximidad en la agenda de ciudad para generar nuevas oportunidades de visita, favorecer la actividad en calles, mercados municipales y zonas comerciales y reforzar el papel del comercio como elemento dinamizador de la vida de la ciudad. Se desarrolla en dos actuaciones con fines diferentes: por un lado, aprovechar la capacidad de atracción que ya generan las políticas urbanas (cultura, turismo, deporte, congresos, fiestas...) para que reviertan en el comercio; por otro, reconocer el papel del comercio como generador de vida urbana, capaz de crear experiencias, activar barrios, dar vida al espacio público y reforzar la identidad de Valladolid.
-------	--

4.3.1 Comercio en la agenda de ciudad

Incorporar de forma sistemática la dimensión comercial en la programación cultural, turística, deportiva, festiva e institucional de Valladolid, favoreciendo que los principales eventos y actividades de ciudad generen oportunidades para el comercio de proximidad y contribuyan a incrementar la afluencia a calles, mercados municipales y zonas comerciales.

4.3.2. Comercio como dinamizador de la vida urbana

Impulsar iniciativas promovidas desde el propio comercio que contribuyan a dinamizar el espacio urbano, generar experiencias de ciudad y reforzar el papel del comercio de proximidad como elemento activo de la vida social, cultural y económica de Valladolid.

PROYECTO PILOTO DE INNOVACIÓN L4 **Análisis de impacto de una obra pública en zona comercial**

Realizar un estudio antes, durante y después de una obra pública o actuación urbana que afecte a una zona comercial, con el fin de conocer su impacto sobre la actividad comercial, la percepción ciudadana y los hábitos de compra.

- Recoger información previa sobre actividad, percepción y funcionamiento de la zona.
- Establecer canales de comunicación con los establecimientos afectados.
- Facilitar información anticipada sobre calendario, fases, accesos y posibles afecciones.
- Valorar medidas de acompañamiento durante el periodo de obras, dentro de la disponibilidad presupuestaria y normativa aplicable.
- Analizar cambios en los hábitos de compra, tránsito peatonal, percepción del entorno y funcionamiento comercial.
- Elaborar aprendizajes útiles para futuras actuaciones urbanas con incidencia en zonas comerciales.

Síntesis: Con esta línea estratégica L4 *Vitalidad urbana y espacio comercial*, el Plan integra el comercio de proximidad en la construcción de una ciudad más habitable, accesible y dinámica. Las actuaciones previstas incorporan la dimensión comercial en la planificación y gestión del espacio urbano, favorecen un entorno más accesible para clientes y comerciantes y refuerzan la conexión entre el comercio y la agenda de ciudad. De este modo, el comercio deja de entenderse únicamente como una actividad económica para consolidarse como un elemento esencial de la vitalidad urbana, la cohesión de los barrios y la calidad de vida en Valladolid.

5.5 Línea 5: MARCA Y POSICIONAMIENTO DE CIUDAD

5.5.1 Propósito

Consolidar una identidad comercial propia para Valladolid, basada en los valores del comercio de proximidad, y proyectarla mediante una estrategia coherente de comunicación y posicionamiento que refuerce el reconocimiento de la ciudad como referente en comercio urbano, innovación y revitalización comercial.

Las cuatro líneas estratégicas anteriores fortalecen las capacidades, las relaciones y los espacios que hacen posible un comercio de proximidad más competitivo y una

ciudad más atractiva. Esta quinta línea se orienta a reforzar su dimensión intangible: construir una identidad comercial propia para Valladolid, basada en valores compartidos, comunicarla de forma coherente y proyectarla más allá de los públicos habituales del comercio.

Los cuatro programas que integran esta línea responden a una secuencia lógica: definir aquello que hace singular al comercio de Valladolid, reforzar los valores que sustentan esa identidad, comunicarla de forma coherente y proyectarla para consolidar el reconocimiento de la ciudad como un referente en comercio de proximidad.

5.5.2 Programas

5.5.2.1 Marco de identidad del comercio de Valladolid

Marco de identidad del comercio de Valladolid

P 5.1

Objetivo: Definir y consolidar una identidad propia para el comercio de proximidad de Valladolid, basada en sus valores diferenciales, su contribución a la ciudad y su papel como elemento esencial de la vida urbana, de forma que sirva como referencia para las actuaciones municipales y para la proyección del comercio local.

5.1.1 Definición de la identidad comercial de Valladolid

Construir un relato compartido que identifique los atributos, valores y elementos diferenciales del comercio de proximidad de Valladolid.

5.1.2 Integración de la identidad comercial en las políticas municipales

Incorporar esa identidad como criterio transversal en campañas, mercados municipales, proyectos urbanos, programas de emprendimiento, comunicación institucional, etc.

5.5.2.2 Comercio comprometido y valores compartidos

Comercio comprometido y valores compartidos

P 5.2

Objetivo: Promover un modelo de comercio de proximidad identificado con valores compartidos que refuercen su contribución social, generen confianza en la ciudadanía y contribuyan a consolidar la identidad comercial de Valladolid.

Es importante no confundir los valores del Plan, que orientan la actuación del Ayuntamiento, con los valores del comercio de proximidad, que caracteriza el modelo de comercio que Valladolid quiere promover y proyectar: cercanía, accesibilidad, inclusión, atención personalizada, confianza, profesionalidad, compromiso con el barrio, etc.

La identidad del comercio de Valladolid no se construye únicamente a través de su imagen o de su comunicación, sino también de los valores que transmite en su relación cotidiana con la ciudadanía. Este programa impulsa actuaciones dirigidas a reforzar aquellos atributos que caracterizan al comercio de proximidad y que contribuyen a generar confianza, fortalecer su función social y consolidar una identidad compartida basada en la cercanía, la responsabilidad y el compromiso con los consumidores.

5.2.1 Comercio cercano, inclusivo y accesible

Impulsar actuaciones que refuercen la proximidad, la accesibilidad y la atención personalizada como rasgos distintivos del comercio de Valladolid, favoreciendo que cualquier persona pueda disfrutar de una experiencia de compra cómoda, respetuosa e inclusiva.

5.2.2 Comercio responsable con los derechos de los consumidores

Promover prácticas que refuercen la confianza de la ciudadanía en el comercio de proximidad mediante el compromiso con la calidad del servicio, el consumo responsable, la transparencia, la sostenibilidad y el respeto a los derechos de las personas consumidoras, favoreciendo un modelo comercial basado en la responsabilidad, las buenas prácticas y la confianza.

5.5.2.3 Plan de Comunicación del comercio de proximidad

Plan de Comunicación del Comercio de Proximidad

P 5.3

Objetivo: Desarrollar una estrategia integrada de comunicación que refuerce la identidad del comercio de proximidad de Valladolid, mejore la difusión de las actuaciones impulsadas por el Ayuntamiento y contribuya a aumentar su conocimiento, reconocimiento y vinculación con la ciudadanía.

A través de este programa la comunicación se convierte en una herramienta estratégica de construcción de identidad colectiva, en la que el Ayuntamiento y el ecosistema comercial trabajan de forma colaborativa para garantizar una coherencia narrativa y un mayor impacto.

5.3.1

Comunicación institucional del comercio

Consolidar una comunicación integrada del comercio de Valladolid que mejore la visibilidad de las actuaciones municipales, fortalezca la identidad comercial de la ciudad y facilite una relación más cercana, continua y eficaz con comerciantes, ciudadanía y otros públicos de interés.

Este Plan de Comunicación tendrá también en cuenta la promoción de los mercados municipales como referentes de productos saludables y de calidad.

5.3.2

Comunicación colaborativa y amplificación

Favorecer la implicación del ecosistema comercial en la difusión de la identidad y de las iniciativas impulsadas por el Plan, promoviendo la colaboración entre instituciones, asociaciones, comerciantes y otros agentes para ampliar el alcance de la comunicación y reforzar el posicionamiento del comercio de Valladolid.

5.5.2.4 Proyección y posicionamiento de Valladolid como ciudad referente en comercio de proximidad

Proyección y posicionamiento de Valladolid como ciudad referente en comercio de proximidad

P 5.4

Objetivo: Reforzar el reconocimiento de Valladolid como ciudad referente en comercio de proximidad mediante la difusión de su modelo de actuación, la participación activa en redes y proyectos de cooperación y el intercambio de experiencias que contribuyan a mejorar las políticas municipales de comercio.

El programa busca que la identidad del comercio local sea reconocida fuera de Valladolid, pero, al mismo tiempo, continuar su enriquecimiento con el aprendizaje en foros y redes de cooperación.

5.4.1

Proyección y reconocimiento del modelo comercial de Valladolid

Impulsar la presencia del modelo de comercio de proximidad de Valladolid en premios, publicaciones, congresos, jornadas y otros espacios de difusión, así como a través de sellos de calidad, estatus² o reconocimientos, dando visibilidad a las actuaciones desarrolladas por el Ayuntamiento y al trabajo conjunto realizado con el ecosistema comercial para reforzar el reconocimiento externo de la ciudad.

5.4.2

Cooperación, redes e intercambio de experiencias

Participar activamente en redes, proyectos colaborativos y espacios de intercambio entre ciudades para compartir experiencias, incorporar buenas prácticas y fortalecer la capacidad de innovación y aprendizaje de las políticas municipales de comercio.

La participación en redes y proyectos deberá orientarse a identificar soluciones transferibles, generar oportunidades de colaboración y facilitar la incorporación de nuevas metodologías, herramientas y experiencias que contribuyan a la mejora continua de la política municipal de comercio.

Síntesis: Con esta línea estratégica L5 *Marca y posicionamiento de ciudad*, el Plan culmina la construcción de un modelo de comercio de proximidad con

² Valladolid ha renovado recientemente su estatus como ciudad de Comercio Justo

identidad propia y proyección de futuro. La definición de unos rasgos diferenciales, el impulso de valores compartidos, una comunicación coherente y la participación en redes y espacios de cooperación permiten reforzar el reconocimiento del comercio de Valladolid y consolidar el posicionamiento de la ciudad como referente en políticas públicas de comercio urbano. De este modo, la identidad comercial de Valladolid deja de ser únicamente un elemento de comunicación para convertirse en un activo estratégico al servicio de la ciudad, de su tejido comercial y de su capacidad para generar confianza, atraer oportunidades e inspirar a otras ciudades.

6 FINANCIACIÓN DEL PLAN

La ejecución del **Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad de Valladolid 2026-2028** se desarrollará durante las anualidades presupuestarias 2026, 2027 y 2028, con cargo a los créditos que, en cada ejercicio, apruebe el Ayuntamiento de Valladolid dentro de su programación presupuestaria.

La financiación del Plan se sustentará prioritariamente en los recursos municipales destinados a las políticas de comercio, mercados municipales y otras actuaciones con incidencia directa o indirecta sobre el comercio de proximidad. Su desarrollo requerirá, además, la coordinación entre distintas áreas municipales cuando las actuaciones previstas afecten a ámbitos como el urbanismo, la movilidad, el espacio público, la cultura, el turismo, la innovación, la sostenibilidad o la participación ciudadana.

La planificación económica del Plan tendrá un carácter progresivo y flexible. La programación anual de los recursos se ajustará a la disponibilidad presupuestaria, al grado de ejecución de las actuaciones, a las prioridades municipales y a los resultados obtenidos mediante el sistema de seguimiento y evaluación. Esta orientación permitirá adaptar el ritmo de implantación del Plan a la evolución del sector comercial y a las necesidades que puedan identificarse durante su desarrollo.

El anterior Plan 2023-2025 se ejecutó en un contexto extraordinario de disponibilidad de financiación europea, especialmente vinculada al Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia, que permitió impulsar actuaciones de modernización comercial, digitalización, mercados municipales y mejora urbana. El presente Plan parte de un escenario diferente, basado en la consolidación de las políticas municipales de comercio como una actuación estructural del Ayuntamiento y no dependiente de convocatorias extraordinarias de financiación.

Sin perjuicio de ello, el Ayuntamiento mantendrá una estrategia activa de captación de recursos externos, concurriendo, cuando resulte oportuno y compatible con la planificación municipal, a convocatorias promovidas por la Unión Europea, la Administración General del Estado, la Junta de Castilla y León u otras entidades públicas o privadas. Se priorizarán aquellas oportunidades de financiación alineadas con las líneas estratégicas del Plan, especialmente las relacionadas con el comercio de proximidad, los mercados municipales, la innovación, la digitalización, la formación, la sostenibilidad, la accesibilidad, la regeneración urbana y la dinamización económica.

La obtención de financiación externa permitirá ampliar el alcance, acelerar la ejecución o incorporar nuevas actuaciones al Plan, pero no condicionará su estructura básica ni la continuidad de los programas considerados estratégicos.

Asimismo, el Ayuntamiento podrá formalizar convenios, acuerdos de colaboración y otros instrumentos de cooperación con entidades públicas y privadas que contribuyan al desarrollo del Plan. Estos instrumentos favorecerán la colaboración con organizaciones empresariales, asociaciones comerciales, la Cámara de Comercio, la Universidad de Valladolid, la Junta de Castilla y León, entidades de formación, asociaciones de consumidores, asociaciones vecinales y otros agentes vinculados al ecosistema comercial de la ciudad.

Finalmente, la gestión económica del Plan se orientará a reforzar la eficiencia en el uso de los recursos públicos. La programación presupuestaria irá acompañada de mecanismos de seguimiento que permitan relacionar progresivamente los recursos empleados con el grado de ejecución de las actuaciones, los resultados obtenidos y el impacto alcanzado, fortaleciendo así la transparencia, la rendición de cuentas y la mejora continua de la política municipal de comercio.

La financiación constituye un instrumento al servicio de la estrategia definida en este Plan y no un elemento que condicione su desarrollo. El compromiso con una planificación económica estable, complementada por la captación selectiva de recursos externos y orientada a la obtención de resultados, proporciona un marco de financiación coherente con el modelo de gobernanza, seguimiento y evaluación que inspira el conjunto del Plan. De este modo, la programación

económica contribuye a garantizar la viabilidad, la continuidad y la capacidad de adaptación de las actuaciones previstas durante todo el periodo de vigencia.

7 GOBERNANZA E IMPLANTACIÓN DEL PLAN

La implantación del Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad de Valladolid 2026-2028 se concibe como un proceso dinámico de planificación, ejecución, seguimiento y mejora continua. El Plan no constituye un documento cerrado, sino un instrumento de gestión que deberá adaptarse a la evolución del comercio de proximidad, a los resultados obtenidos y a las oportunidades que puedan surgir durante su periodo de vigencia.

Para ello, el Ayuntamiento desarrollará un modelo de gobernanza que combine liderazgo institucional, coordinación técnica, participación de los agentes implicados y evaluación permanente, garantizando la coherencia entre los objetivos estratégicos, la programación anual y las actuaciones desarrolladas.

7.1 Gobernanza

La implantación del Plan se apoyará en un modelo de gobernanza colaborativa que facilite la coordinación entre las distintas áreas municipales, favorezca la participación de los agentes del ecosistema comercial y permita una gestión ágil de las actuaciones previstas.

Este modelo se desarrollará sobre la estructura de gobernanza definida en el Programa 1.2 del Plan Operativo, en el que se regulan los principales órganos de coordinación, los espacios de participación y los mecanismos de colaboración institucional, empresarial, académica y social que acompañarán la ejecución del Plan.

Corresponderá a la Concejalía de Comercio, Mercados y Consumo ejercer el impulso institucional del Plan, mientras que el Área de Comercio, Mercados y Consumo asumirá su coordinación técnica, la programación de las actuaciones, el seguimiento de su ejecución y la elaboración de los informes de avance. La Mesa de Comercio y la Mesa de Mercados actuarán como espacios estables de seguimiento, participación y contraste con los agentes representativos del sector.

7.2 Funcionamiento, seguimiento y adaptación del Plan

La ejecución del Plan se organizará mediante un ciclo anual de gestión que permita mantener una relación permanente entre la planificación, la ejecución de las actuaciones, el seguimiento de los resultados y la incorporación de mejoras. Este enfoque facilitará una gestión flexible y orientada al aprendizaje, permitiendo adaptar la programación sin perder la coherencia con los objetivos estratégicos definidos en el Plan.

Al inicio de cada ejercicio se elaborará una programación anual que concretará las actuaciones previstas, su calendario orientativo, las áreas municipales implicadas, los agentes colaboradores, la previsión presupuestaria y los principales indicadores de seguimiento.

Durante la ejecución se realizará un seguimiento periódico que permitirá conocer el grado de desarrollo de las actuaciones, identificar incidencias, valorar la participación alcanzada y detectar necesidades de ajuste.

Al finalizar cada anualidad se elaborará un informe de seguimiento que recogerá el grado de ejecución del Plan, los resultados obtenidos, las principales conclusiones y las propuestas de mejora para la programación del ejercicio siguiente.

Este proceso configurará un ciclo continuo de planificación, ejecución, evaluación y mejora, favoreciendo la adaptación progresiva del Plan a las necesidades del comercio de proximidad y a la evolución del entorno. Por ello, durante su ejecución podrán introducirse ajustes en la programación anual, reforzar actuaciones existentes, incorporar nuevas iniciativas o adaptar los instrumentos de intervención cuando ello contribuya a una mejor consecución de los objetivos estratégicos.

Estas adaptaciones se fundamentarán en la información obtenida a través del sistema de seguimiento, en las aportaciones de los órganos de gobernanza y de los agentes participantes, en la disponibilidad presupuestaria y en las oportunidades derivadas de nuevas líneas de financiación o de proyectos de colaboración.

Las modificaciones que se introduzcan deberán respetar en todo caso el marco estratégico del Plan y mantener la coherencia con sus objetivos, líneas estratégicas y programas.

Asimismo, el Ayuntamiento promoverá la transparencia y la rendición de cuentas mediante la difusión periódica de los principales avances del Plan y de los resultados obtenidos, reforzando la confianza de la ciudadanía y de los agentes colaboradores en la política municipal de comercio.

La implantación del Plan se concibe como un proceso abierto, flexible y orientado al aprendizaje, en el que la planificación, la ejecución, el seguimiento y la mejora continua forman parte de un mismo ciclo de gestión. Este modelo de gobernanza permite adaptar las actuaciones a la evolución del comercio de proximidad, incorporar el conocimiento generado durante su desarrollo y reforzar la coordinación entre el Ayuntamiento y el conjunto de agentes implicados. Sobre esta base se construye el sistema de indicadores y evaluación que se desarrolla en el capítulo siguiente, concebido como la herramienta que permitirá medir el grado de ejecución del Plan, valorar los resultados alcanzados y orientar la toma de decisiones durante todo su periodo de vigencia.

8 INDICADORES

El sistema de indicadores constituye el principal instrumento para el seguimiento, la evaluación y la mejora continua del Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad de Valladolid 2026-2028. Su finalidad no se limita a comprobar el grado de ejecución de las actuaciones, sino a proporcionar información objetiva que facilite la toma de decisiones, permita valorar los resultados obtenidos y oriente la adaptación del Plan durante todo su periodo de vigencia.

Los indicadores se han diseñado siguiendo criterios de utilidad, simplicidad y viabilidad, procurando que respondan a los principios SMART, es decir, que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes para los objetivos del Plan y verificables dentro del horizonte temporal previsto. Además de responder a los criterios SMART, los indicadores se han seleccionado atendiendo a su utilidad para la gestión del Plan. En consecuencia, se priorizan aquellos indicadores que aportan información útil para la gestión, la toma de decisiones, la identificación de oportunidades de mejora y la rendición de cuentas frente a otros meramente descriptivos o de escasa capacidad explicativa o de obtención compleja o de valor limitado para la toma de decisiones.

El sistema combina indicadores de ejecución, de resultado y, cuando resulte posible, de impacto, permitiendo analizar no solo qué actuaciones se han desarrollado, sino

también qué cambios producen sobre el comercio de proximidad y sobre la política municipal de comercio.

La programación anual concretará para cada indicador su fuente de información, periodicidad, unidad responsable, línea base, meta prevista y método de cálculo cuando resulte necesario. Los resultados alimentarán el cuadro de mando del Plan y servirán de base para la elaboración de los informes anuales de seguimiento y para la adopción de decisiones de mejora.

A continuación, se presentan los cuadros de indicadores correspondientes a las distintas líneas y programas del Plan, indicando el tipo de indicador de que se trata:

- **Indicadores de ejecución (E):** miden si la actuación se ha realizado.
- **Indicadores de resultado(R):** miden el efecto directo de esa actuación.
- **Indicadores de impacto(I):** miden el cambio que se produce en la realidad sobre la que actúa el Plan.

8.1 Tablas de indicadores por línea y programa.

1

GOBERNANZA, CONOCIMIENTO, INNOVACIÓN Y EVALUACIÓN

1.1

Observatorio del Comercio de Proximidad

INDICADOR	TIPO
Número de fuentes cuantitativas integradas en el sistema	E
Porcentaje de fuentes actualizadas conforme a la periodicidad prevista.	E
Número de informes, barómetros, mapas o productos de conocimiento elaborados.	R
Cobertura del censo comercial: porcentaje de locales comerciales actualizados y locales sin actividad identificados	R
Número y tasa de respuesta de comerciantes y ciudadanía en los barómetros.	R
Evolución de la tasa de ocupación comercial por zonas (cuando existan datos comparables)	I
Número de decisiones, programas o actuaciones apoyados en información del Observatorio.	I
<i>El seguimiento debe registrar no solo los productos elaborados por el Observatorio, sino también su utilización efectiva en la toma de decisiones y en el diseño o ajuste de actuaciones.</i>	

1.2

Gobernanza y red de colaboración

INDICADOR	TIPO
Número de reuniones de la Mesa de Comercio y de la Mesa de Mercados.	E
Tasa media de asistencia a la Mesa de Comercio	R
Tasa media de asistencia a la Mesa de Mercados.	R
Número de actuaciones del Plan desarrolladas con colaboración de dos o más agentes del ecosistema comercial	R
Número de actuaciones del Plan desarrolladas con colaboración con otras áreas municipales	R

1.2 Gobernanza y red de colaboración

INDICADOR	TIPO
Número de acuerdos o propuestas formuladas en los órganos de gobernanza incorporadas a la programación anual o ejecutadas	R
Valoración anual de la utilidad de los espacios de coordinación (1-5)	R

1.3 Innovación y experimentación

INDICADOR	TIPO
Número de proyectos piloto desarrollados.	E
Número de comercios participantes.	E
Número de comercios acompañados en digitalización o inteligencia artificial.	E
Valoración media de los comercios participantes (1-5)	R
Porcentaje de pilotos con evaluación final documentada.	R
Porcentaje de pilotos que se incorporan, amplían o replican.	R

1.4 Seguimiento y evaluación continua

INDICADOR	TIPO
Porcentaje de actuaciones anuales desarrolladas	E
Número de indicadores del cuadro de mando con información actualizada	E
Grado de ejecución presupuestaria	E
Elaboración del informe anual de avance: sí/no.	E
Número de programas con información de seguimiento para su evaluación	R
Número de actuaciones revisadas, ajustadas o incorporadas a partir de la información de seguimiento	R

2

PROFESIONALIZACIÓN, CONTINUIDAD, EMPRENDIMIENTO Y RECONOCIMIENTO

2.1 Profesionalización y formación

INDICADOR	TIPO
Número de acciones formativas.	E
Número de participantes en las acciones formativas	E
Tasa de finalización de las acciones formativas.	R
Valoración media de satisfacción de los participantes (1-5)	R
Número de inscritos en la bolsa de empleo	R
Número de ofertas y demandas gestionadas mediante la bolsa de empleo.	R
Número de inserciones o contrataciones realizadas.	R

2.2 Relevo generacional y transmisión de negocios

INDICADOR	TIPO
Número de comercios interesados o diagnosticados	E
Número de procesos de transmisión acompañados.	E
Número de personas atendidas.	E
Número de traspasos o continuidades formalizadas	R
Número de nuevos operadores incorporados a mercados municipales.	R
Evolución de la ocupación de puestos en mercados municipales.	R
Valoración media de satisfacción de los participantes (1-5)	R
Porcentaje de negocios que mantienen su actividad transcurridos doce meses.	I

El número de consultas debe utilizarse como dato de actividad, pero no como indicador principal de continuidad. El resultado relevante es la transmisión formalizada y su permanencia posterior.

2.3 Emprendimiento comercial de nueva generación

INDICADOR	TIPO
Número de personas atendidas u orientadas.	E
Número de proyectos acompañados.	E
Número de proyectos incorporados a la incubadora.	R
Número de nuevas marcas o negocios que inician actividad comercial.	R
Número de comercios existentes que implantan una nueva línea, servicio o canal.	R
Valoración media de satisfacción de las personas atendidas o acompañadas (1-5)	R
Tasa de supervivencia a los doce meses.	I

2.4 Reconocimiento y puesta en valor del oficio del comerciante

INDICADOR	TIPO
Número de acciones de reconocimientos desarrolladas	E
Número de comercios o profesionales reconocidos o visibilizados	E
Número de historias de éxito documentadas y difundidas.	E
Número de actividades de inspiración vocacional	E
Alcance estimado de las actividades de difusión (visualizaciones, visitas, asistencia, interacciones, repercusión en medios...)	R
Número de participantes en actividades de inspiración vocacional.	R
Valoración media de satisfacción de comercios y personas participantes (1-5)	R

3 DEMANDA, FIDELIZACIÓN Y NUEVOS PÚBLICOS

3.1 Promoción y activación de la demanda

INDICADOR	TIPO
Número de campañas realizadas	E
Número de comercios participantes	E
Número de usuarios registrados o compradores participantes.	E
Alcance de las acciones de promoción digital (usuarios, visitas, interacciones...)	R
Valoración media de satisfacción de comercios y consumidores.	R
<i>La relación entre incentivo municipal y ventas generadas permite valorar la eficiencia económica de las campañas y comparar su rendimiento entre ejercicios.</i>	

Indicadores específicos del Bono

INDICADOR	TIPO
Número de campañas y modalidades específicas del Bono desarrolladas.	E
Número de comercios adheridos a cada campaña.	E
Número e importe de bonos emitidos.	E
Número y porcentaje de comercios adheridos con al menos una operación de canje.	R
Número de usuarios participantes y porcentaje de nuevos usuarios.	R
Tasa de canje de los bonos emitidos.	R
Volumen de ventas movilizado mediante el Bono Próximo.	R
Retorno comercial generado: euros de ventas movilizadas por cada euro de incentivo municipal.	R
Importe medio de compra por operación asociada al bono.	R
Distribución de la participación y de las ventas por sectores, barrios, zonas comerciales y mercados municipales, cuando resulte posible.	R
Valoración media de satisfacción de los comercios y usuarios participantes.	R

Criterio de seguimiento: los datos se analizarán por campaña y anualidad y, cuando la información lo permita, se desagregarán por sectores, barrios, zonas comerciales y mercados municipales. Se utilizará la expresión «ventas movilizadas» para evitar atribuir al bono incrementos de ventas que no puedan demostrarse mediante una comparación homogénea.

3.2

Comunidad y fidelización comercial (pendiente algún indicador para actuación 3.2.3.)

INDICADOR	TIPO
Número de iniciativas de comunidad desarrolladas en barrios o zonas comerciales participantes.	E
Número de establecimientos adheridos o participantes en iniciativas de comunidad	E
Número de iniciativas de fidelización	E
Número de comercios adheridos a programas de fidelización	E
Número de personas o usuarios participantes en iniciativas de comunidad	R
Número de usuarios activos en programas de fidelización.	R
Tasa de utilización de incentivos o herramientas de fidelización	R
Tasa de compra recurrente, cuando la herramienta permita medirla.	R

3.3

Públicos estratégicos

INDICADOR	TIPO
Número de actuaciones desarrolladas dirigidas a públicos estratégicos	E
Número de comercios participantes en las actuaciones	E
Número de personas alcanzadas o participantes	E
Número de nuevos registros de jóvenes en la plataforma Valladolid Comercio Próximo	R
Uso o canje de incentivos vinculados a visitantes y turismo MICE.	R
Número de acuerdos o actividades con hoteles, ferias, congresos, eventos y entidades turísticas.	R

Número de mejoras de accesibilidad, comunicación o atención implantadas para personas mayores	R
Valoración media de satisfacción de los comercios y públicos participantes.	R
<i>Los resultados se presentarán de forma desagregada para jóvenes, visitantes y turismo MICE, y personas mayores, evitando agrupar públicos con comportamientos y objetivos diferentes.</i>	

4 VITALIDAD URBANA Y ESPACIO COMERCIAL

4.1 Comercio, urbanismo y espacio urbano

INDICADOR	TIPO
Número de proyectos urbanos en los que se incorpora la dimensión comercial.	E
Número de actuaciones de mejora del paisaje comercial.	E
Número de establecimientos que realizan actuaciones de mejora de su imagen exterior	E
Número de establecimientos alcanzados por la mejora de la imagen comercial.	R
Número de locales sin actividad intervenidos, activados o mejorados visualmente.	R
Valoración media de los comerciantes sobre las actuaciones realizadas en su entorno (escala 1-5)	R
Resultados comparados antes, durante y después del proyecto piloto de obra pública.	R
<i>Medición del proyecto piloto, cuando sea viable: afluencia peatonal; percepción de comerciantes y ciudadanía; accesibilidad; evolución de la actividad o de las ventas declaradas; incidencias; y cambios posteriores en la zona. El informe es el soporte documental, no el resultado en sí mismo.</i>	

4.2 Comercio, movilidad y medio ambiente

INDICADOR	TIPO
Número de actuaciones desarrolladas para mejorar la información sobre acceso al comercio	E
Número de actuaciones desarrolladas para mejorar la movilidad y la logística de los comerciantes.	E
Número de actuaciones sobre accesibilidad.	E
Número de incidencias o necesidades tratadas y porcentaje resuelto o derivado.	R
Número de comercios informados o formados sobre normativa ambiental.	R
Valoración media de satisfacción de comerciantes y clientes sobre las medidas de accesibilidad	R

4.3 Comercio y vida urbana

INDICADOR	TIPO
Número de eventos de ciudad que incorporan actuaciones vinculadas al comercio de proximidad.	E
Número de iniciativas de dinamización urbana promovidas por el comercio	E
Número de mercados o zonas comerciales implicadas	E
Número de comercios participantes.	E
Número de visitantes o participantes en las activaciones.	R
Número de colaboraciones entre comercio y otros ámbitos de la ciudad (cultura, turismo, deporte, hostelería, asociaciones, etc.).	R
Valoración media de satisfacción de los comercios participantes.	R

5 MARCA Y POSICIONAMIENTO DE CIUDAD

5.1 Marco de identidad del comercio de Valladolid

INDICADOR	TIPO
Aprobación del marco de identidad comercial: sí/no.	E
Número de materiales o herramientas desarrollados.	E
Porcentaje de campañas municipales alineadas con la identidad definida.	E
Grado de reconocimiento de los atributos del comercio de Valladolid en los barómetros.	R
Número de políticas o programas municipales que integran esta identidad.	R

5.2 Comercio comprometido y valores compartidos

INDICADOR	TIPO
Número de actuaciones desarrolladas para promover un comercio inclusivo y cercano	E
Número de comercios participantes en actuaciones de accesibilidad, inclusión y responsabilidad.	E
Número de acciones de información sobre derechos de las personas consumidoras.	E
Número de comercios que se adhieren a la Junta Arbitral de Consumo e variación porcentual respecto del año anterior	R
Valoración ciudadana de la atención, confianza y accesibilidad.	R
<i>No se incorporarán indicadores vinculados a certificaciones oficiales mientras el Plan no prevea expresamente un sistema formal de certificación, verificación y mantenimiento.</i>	

5.3 Plan de Comunicación del comercio de proximidad

INDICADOR	TIPO
Elaboración /actualización del Plan de Comunicación: sí/no.	E

Número de campañas y contenidos producidos.	E
Número de canales, medios y/o herramientas de comunicación utilizados	E
Número de entidades que colaboran en las campañas de comunicación	E
Alcance, interacción, clics y tráfico hacia las plataformas municipales.	R
Tasa de campañas en las que hay colaboración de otras entidades	R
Evolución del conocimiento ciudadano de las actuaciones municipales.	R

5.4 Proyección y posicionamiento

INDICADOR	TIPO
Número de foros, congresos y proyectos en los que participa Valladolid.	E
Número de candidaturas y reconocimientos a los que concurre Valladolid	E
Número de redes, colaboraciones o proyectos en que participa el Ayuntamiento	E
Número de premios, menciones, reconocimientos de las iniciativas desarrolladas	R
Número de invitaciones recibidas para presentar la experiencia de Valladolid o de solicitudes de otras ciudades para conocer su modelo de comercio de proximidad.	R

La evaluación debe medir no solo las candidaturas preparadas, sino también los aprendizajes incorporados, los reconocimientos obtenidos y las colaboraciones generadas.

Con este sistema de seguimiento y evaluación, el Plan Integral de Apoyo al Comercio de Proximidad de Valladolid 2026-2028 incorpora la cultura de la evaluación como un elemento permanente de la acción pública. La información generada por los indicadores no tendrá únicamente una función de control, sino que servirá para comprender la evolución del comercio de proximidad, anticipar nuevos retos, ajustar las actuaciones a la realidad del sector y fortalecer la capacidad del Ayuntamiento para desarrollar políticas comerciales cada vez más eficaces, coordinadas y orientadas a resultados. De este modo, la evaluación deja de entenderse como una fase final del Plan para convertirse en un proceso continuo de conocimiento, aprendizaje y mejora al servicio del comercio, de la ciudad y de la ciudadanía.

8.2 Cuadros Resumen de programas, actuaciones e indicadores generales por cada una de las líneas estratégicas

A continuación, se recogen en tablas esquemáticas cada una de las líneas estratégicas, con sus programas y actuaciones asociadas. Se incorpora en cada tabla un cuadro con los indicadores generales para el seguimiento de cada línea.

PROGRAMAS-ACTUACIONES-INDICADORES-L.1

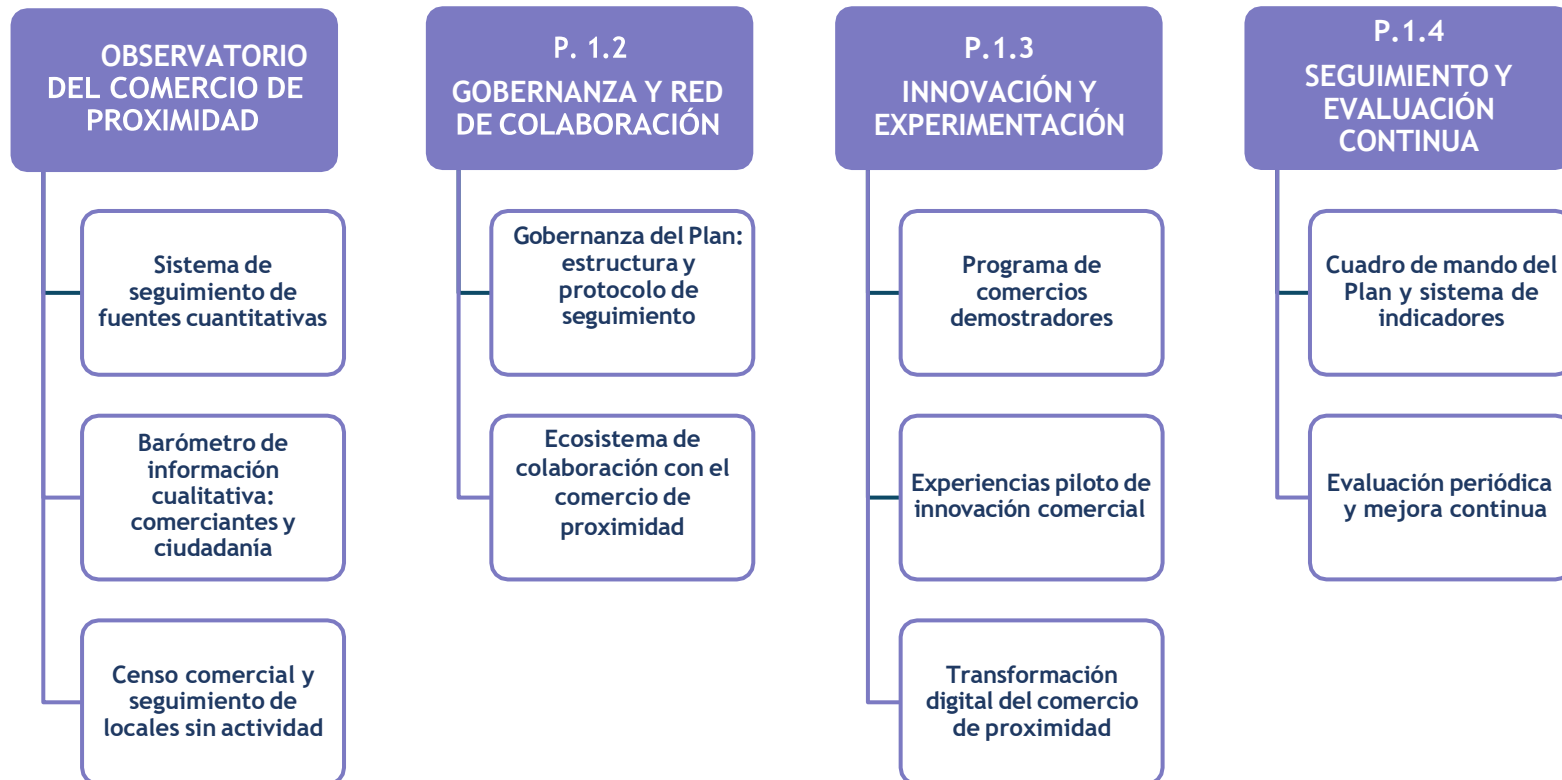
1

LÍNEA 1

Gobernanza, Conocimiento, Innovación Evaluación y

Objetivos:

- Objetivos principales:
OE4, OE6
- Objetivos de apoyo:
OE1, OE3



PROGRAMAS-ACTUACIONES-INDICADORES-L.2

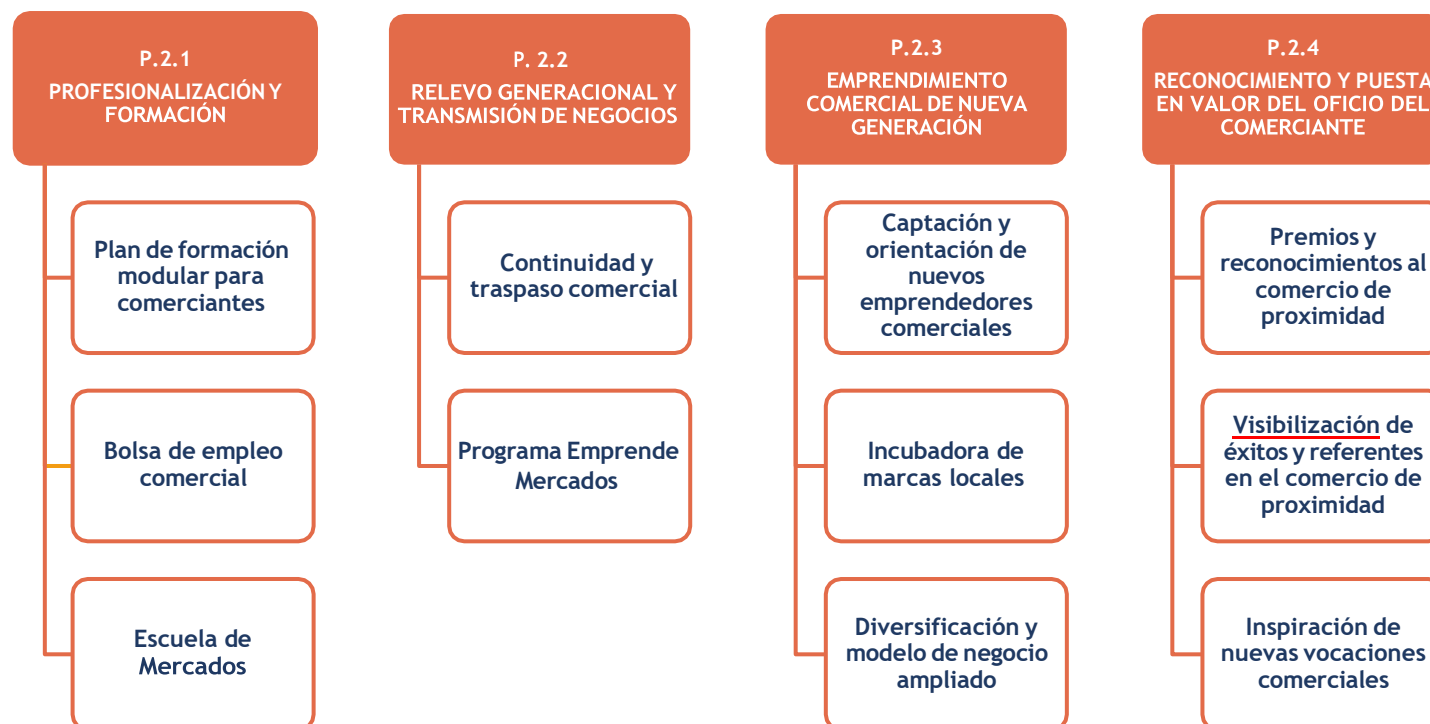
2

LÍNEA 2

Profesionalización, Continuidad, Emprendimiento y Reconocimiento

Objetivos :

- Objetivos principales: OE1, OE3
- Objetivos de apoyo: OE2



PROGRAMAS-ACTUACIONES-INDICADORES-L.3

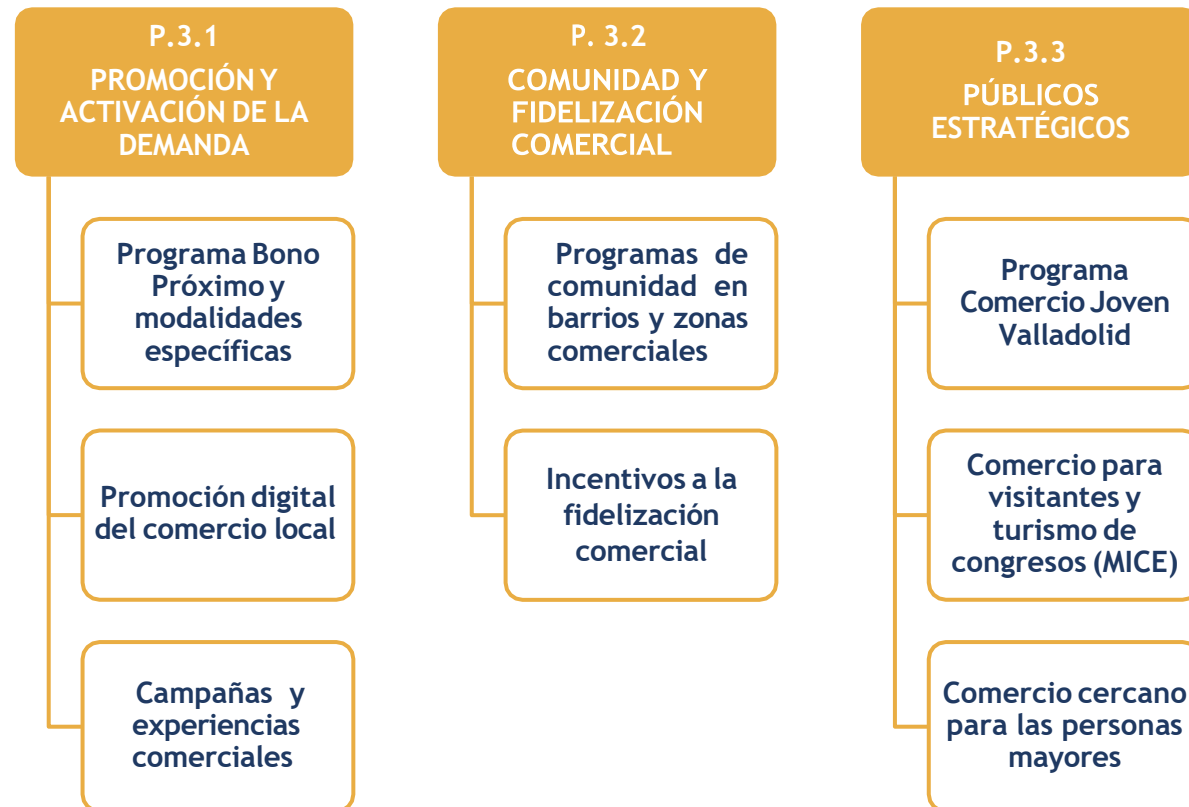
3

LÍNEA 3

Demanda, Fidelización y Nuevos Públicos

Objetivos :

- Objetivos principales:
OE1, OE2
- Objetivos de apoyo:
OE5



PROGRAMAS-ACTUACIONES-INDICADORES-L.4

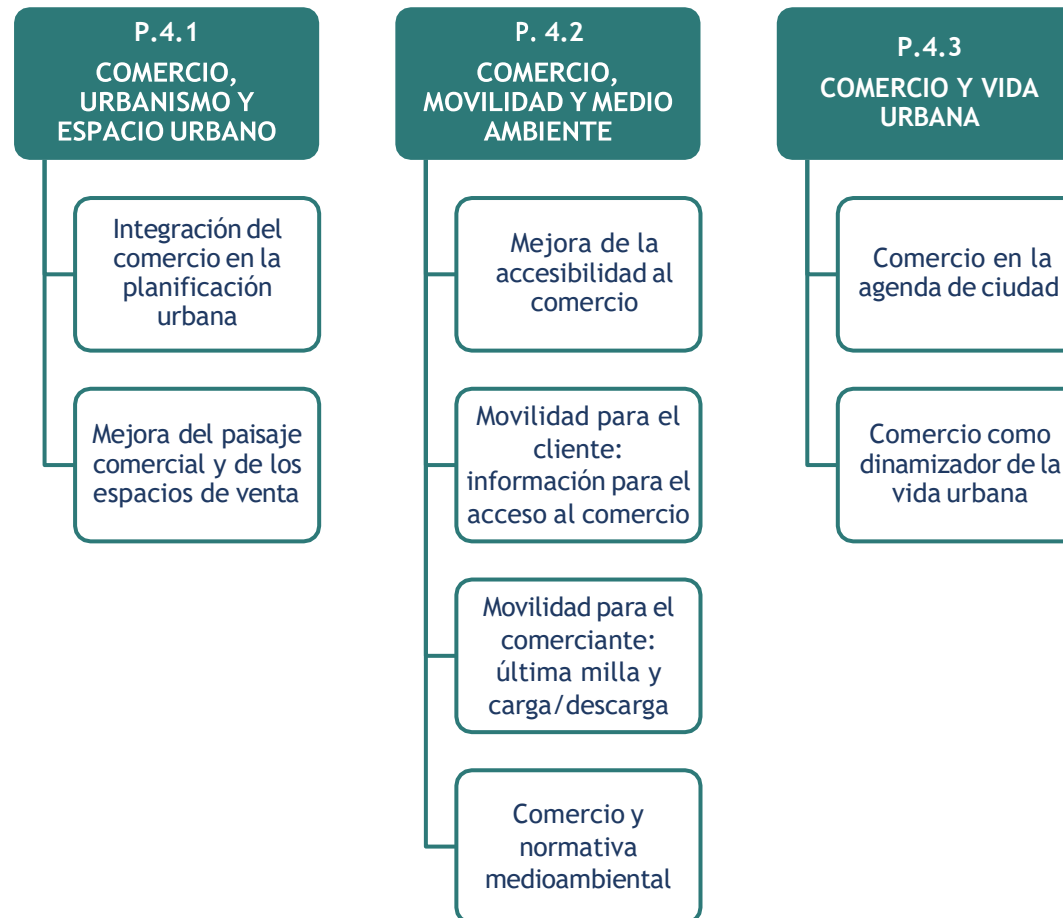
4

LÍNEA 4

Vitalidad Urbana y Espacio Comercial

Objetivos :

- Objetivos principales:
OE2, OE5
- Objetivos de apoyo:
OE1, OE3



PROGRAMAS-ACTUACIONES-INDICADORES-L.5

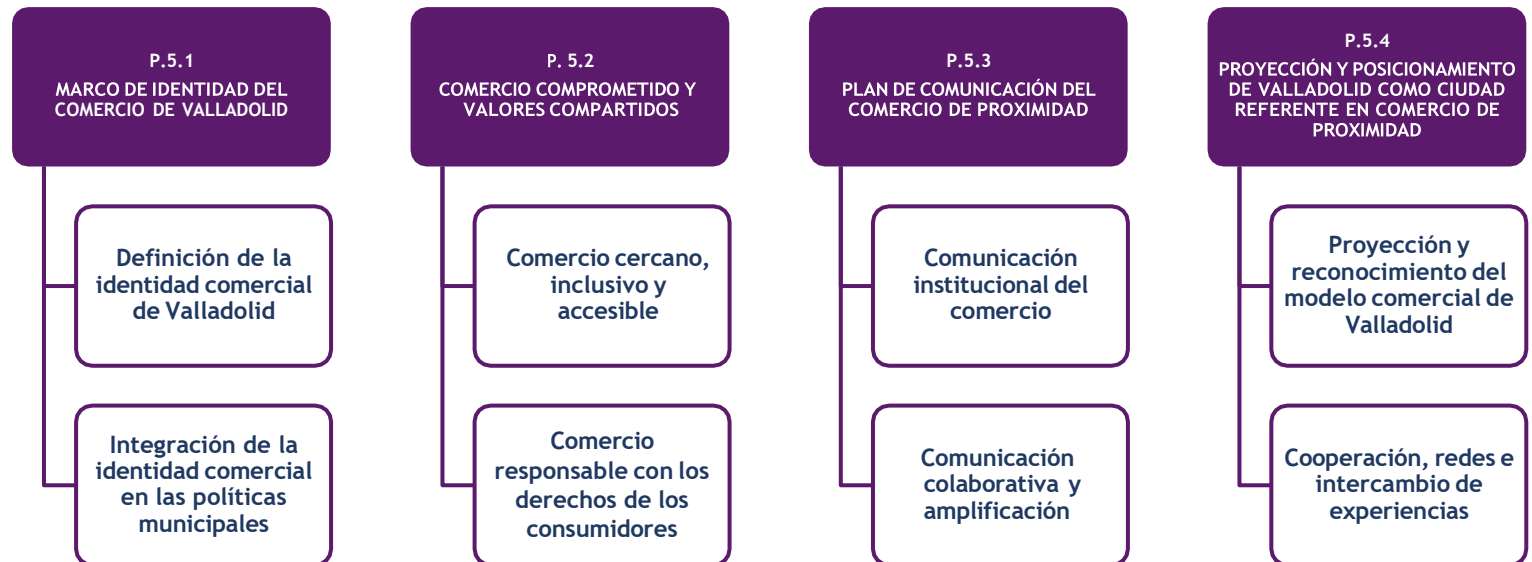
5

LÍNEA 5

Marca y Posicionamiento de Ciudad

Objetivos :

- Objetivos principales: OE2, OE5
- Objetivos de apoyo: OE1, OE4





Ayuntamiento de
Valladolid

Donde hay
comercio de proximidad,
hay **oportunidades**
para **emprender,**
motivos para **encontrarse**
y **razones** para quedarse.

Cuidar el comercio
de proximidad es cuidar
la **ciudad** que queremos habitar.

