



ESTRATEGIA DEL COMERCIO VASCO 2030

Evaluación del Plan
Director de Comercio
2017 -2020 y
periodo de transición
pandémica 20-21



POLÍTICAS del PERÍODO 2017 – 2019: Hacia el final de una etapa de estabilidad e inercia en las políticas comerciales, en un contexto de “reconversión sectorial”.

Tras la crisis económico-financiera de 2008 el sector comercial agudiza el proceso de “reconversión” que ya sufría caracterizado por el incremento en el cierre de establecimientos y la pérdida de densidad comercial que ello supone, la pérdida de competitividad en el sector, la cada vez más elevada edad de los comerciantes agravada por la ausencia de relevo generacional, la escasa atractividad del sector.... Y todo ello en un tiempo de cambios vertiginosos en los hábitos de consumo (omnicanalidad, la búsqueda de experiencia más allá del producto, nuevas necesidades de una población envejecida, el valor de lo local,.....); y en los modelos urbanos (retorno a los centros urbanos, la proximidad, la servitización de los ejes comerciales....), ambos condicionados por la “revolución digital” y el inicio de la constatación de la necesidad de salvaguardar la sostenibilidad del planeta (consumo responsable, turismo responsable....)

Dentro de este contexto, el Plan Director de Comercio 2017 – 2020 se define en un marco en el que, durante las dos últimas décadas, se ha dado una gran estabilidad en las políticas orientadas al sector comercial vasco con distintos grados de reorientación o ajuste en las diferentes legislaturas.

Así, a lo largo de estas dos décadas cuatro han sido las coordenadas que, en mayor o menor medida, han centrado los esfuerzos y recursos del Departamento de Comercio del G.V:

- La modernización del sector a través de políticas orientadas a la mejora de la gestión, la calidad, la tecnología y la inversión en la actualización de los establecimientos
- La mejora de los entornos urbanos de desarrollo de la actividad comercial mediante apoyos a las mejoras físicas y funcionales del propio espacio público (urbanismo comercial); de la visibilidad del sector a través de la animación y la dinamización de la calle para la generación de atracción de públicos y clima comercial favorable.
- El apoyo y refuerzo de las estructuras asociativas como mecanismos de trabajo para la dinamización de todos los ejes de trabajo señalados dentro del marco de la colaboración público privada
- La generación y difusión de conocimiento en el sistema comercial a través de diferentes herramientas (jornadas, congresos, talleres, el Observatorio de Comercio,....) que se han ido ajustando a lo largo del tiempo.

Paralelamente al desarrollo de las políticas centradas en estos cuatro ejes, la última década se ha caracterizado por una cierta pérdida de liderazgo del Departamento en la implementación de las mismas, condicionado en cierta medida por la alta rotación e inestabilidad de su estructura técnica.

EIPDC 2017 – 2020 mantiene el foco en esos cuatro aspectos, pero tratando de introducir nuevos enfoques orientados a dar respuesta a los principales retos a los que se enfrentaba el sector en ese momento.



1.- PDC 2017 – 2020: OBJETIVO, PRINCIPIOS BÁSICOS Y EJES DE TRABAJO

OBJETIVO: IMPULSO DE LA COMPETIVIDAD SECTORIAL A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN CON EL TEJIDO ASOCIATIVO DESDE UNA LÓGICA RENOVADA Y EFICAZ

PRINCIPIOS DEL PLAN

{ PERFECCIONAMIENTO DEL MODELO DE COLABORACIÓN PÚBLICA-PRIVADA...

- ORDENAR EL ECOSISTEMA DE ACTORES:
 - Clarificación y coordinación de roles desde la diferenciación de la vocación del tejido asociativo (gremial/zonal) y la capacidad realista de aportar valor.
 - Asociacionismo: Optimización de las dinámicas colaborativas generales desde la representatividad mínima necesaria para su materialización eficaz; y la expresión del compromiso asociativo (cuota de los asociados)
- ABRIR LA COLABORACIÓN INTERDEPARTAMENTAL E INTERINSTITUCIONAL COORDINADA que enriquezca y optimice las políticas del sector.

{ LIDERAZGO PÚBLICO: CENTRALIDAD DE LAS POLÍTICAS Y MAYOR PRESENCIA DEL GOBIERNO VASCO EN SU GESTIÓN Y DESARROLLO.

- LA EFICACIA Y EL IMPACTO DE LAS POLÍTICAS COMO VECTOR DE TRABAJO.
- REFUERZO DE LA ESTRUCTURA INTERNA DEL DEPARTAMENTO; y OPTIMIZACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS TERRITORIALIZADAS (oficinas)
- IMPLEMENTACIÓN INTEGRADA DE LAS POLÍTICAS SECTORIALES Y ZONALES

{ PERFECCIONAMIENTO Y AJUSTE DE PROGRAMAS ESTRUCTURALES CON CONTENIDOS RENOVADOS Y PILOTEO DE EXPERIENCIAS

{ ALINEAMIENTO DE ACTUACIONES SINGULARES DE LOS AGENTES DEL SECTOR CON LAS POLÍTICAS DEL DEPARTAMENTO

{ EL CONOCIMIENTO COMO HERRAMIENTA DE TRABAJO



EJES Y LÍNEAS DE ACCIÓN

Ámbitos / Ejes

EJE 1:
MODERNIZACIÓN y
REJUVENECIMIENTO

EJE 2:
COMPETITIVIDAD
EMPRESARIAL

EJE 3: GESTION
COMERCIAL DE
ENTORNOS

EJE 4: INSTRUMENTOS
DE TRASLACIÓN DE
LAS POLÍTICAS AL
SECTOR Y AL

Líneas de acción

1.1.- COMUNICACIÓN: IMAGEN DEL SECTOR

1.2.- EMPRENDIMIENTO

1.3.- INSTALACIONES RENOVADAS

2.1.- GESTIÓN Y MEJORA COMPETITIVA

2.2.- DIGITALIZACIÓN

2.3.- ESTUDIOS SECTORIALES

2.4.- PROYECTOS SINGULARES DE
COOPERACIÓN COMPETITIVA

2.5.- EMPLEO Y CUALIFICACIONES

3.1.- HIBRIDACIÓN SECTORIAL y
DIFERENCIACIÓN ESPACIAL

3.2.- INNOVACIÓN Y ENRIQUECIMIENTO DE
LAS ACTIVIDADES DE DINAMIZACIÓN

4.1.- RECURSOS PROPIOS INTERNOS

4.2.- RECURSOS SOBRE EL TERRENO Y
ECOSISTEMA ASOCIATIVO Y MUNICIPAL

4.3.- INTEGRACIÓN Y CONVERGENCIA DE

4.4.- CREACIÓN Y GESTIÓN DEL
CONOCIMIENTO DEL SISTEMA



2.- EVALUACIÓN PLAN DIRECTOR DE COMERCIO 2017 – 2020

Atendiendo a los “Informes de seguimiento del PDC 2017-2020” correspondientes a los ejercicios 2018 y 2019 (la irrupción de la pandemia sanitaria y sus efectos sobre el sector comercial impidió el normal desarrollo del PDC en 2020), se presenta la siguiente valoración y apreciaciones sobre las políticas comerciales aplicadas bajo una doble perspectiva:

- Contexto sectorial: Interpretación de los principales indicadores del Cuadro de Mando.
- Estratégica, orientada a valorar el impacto de las políticas comerciales desarrolladas para recoger aquellos aprendizajes que permitan ajustar y redefinir las mismas o sentar las bases de unas nuevas de cara a un nuevo período.

2.1.- CONTEXTO SECTORIAL: Interpretación del Cuadro de Mando

En 2019 la economía vasca mantuvo su senda de crecimiento; un crecimiento inicialmente desacelerado que evolucionó hacia un contexto de relativa estabilización. En ese contexto, la CAE vio incrementar su población ocupada un 1,7% más que 12 meses atrás, al tiempo que descendía la tasa de paro.

El comercio por su parte, al finalizar el tercer trimestre de 2019, mostraba la siguiente situación en sus principales indicadores:

- **Caída continuada en el número de establecimientos comerciales minoristas** que se sitúan por debajo de los 25.000 (24.646) aunque con cierta moderación en 2019. (-2,8 en 2019 frente al -3,5% en 2018).
Esto sitúa la **densidad comercial en 2019 a la baja en el 11,26** establecimientos por 1000 habitantes, lo que supone la continuidad en la tendencia de lento pero progresivo acercamiento a los ratios de los modelos comerciales del centro y norte de Europa.
- **Mantenimiento del número de afiliaciones.** Este saldo neutro era consecuencia de la evolución positiva, aunque con cierto debilitamiento, del empleo asalariado (+1,3% en 2019 frente al 1,6% en 2018), que compensa la **pérdida del empleo autónomo que en 2019 acentúa su ritmo de caída (-2,4%) frente al 2018 (-1,6%).**
- **Índice de ventas de 2019 favorables con respecto a los registrados en 2018** (0,8;-0,1 y 0,9 en el I, II y III trimestre de 2018 frente a 2,0, 0,8 y 2,1 en el 2019); circunstancia que invitaba a pensar (en ausencia de otros indicadores económicos al cierre del informe en la continuidad del proceso de mejora competitiva y robustecimiento empresarial.
- **Dimensión media del sector en lenta pero continuada progresión**, situándose en 2019 en **3,33 empleos/establecimiento** (3,15 en 2017 y 3,24 en 2018)



SEGUIMIENTO DEL CUADRO DE MANDO

	Indicador	2017	2018	2018 (T III) ⁽¹⁾	2019	Incremento 2018/2019	Escenario Objetivo
CONSOLIDACIÓN	Índice de Comercio Minorista (ICM) ⁽²⁾	105,0	105,8	0,8/-0,1/-0,9	2,0/0,8/2,1 ⁽²⁾		(+4,75 s/2016)
	Empleo sectorial; ⁽³⁾	137.067	137.716	137.615	137.706 ⁽³⁾	+0,1 +1,3%	(+1,5% s/2018)
	Asalariado	94.870	96.256	96.075	97.309	-2,4%	
	Autónomo	42.197	41.460	41.539	40.525		
	Evolución del número de establecimientos	40.930	39.738		38.965	-2,1%	(-3,5% s/2016)
	Venta vehículos	3.447	3.315		3.332		
	Mayoristas	11.200	11.072		10.987	+1,3%	
	Minoristas	26.283	25.351		24.646	-2,4%	
	Ratio de Empleo/Establecimiento	3,15	3,24		3,33	+0,09	-
	Densidad comercial (establecimientos/mil habitantes)	12,08‰	11,63‰		11,26‰	-0,37	(-0,45 puntos s/2016)
MODERNIZACIÓN	Peso del sector comercial en el PIB	10,77%	10,67%		n.d.	n.d.	(Mantenimiento)
	Evolución del margen comercial	24,6%	24,2%		n.d.	n.d.	(0,4 puntos)
	Venta vehículos	16,8%	17,6%		n.d.	n.d.	
	Mayoristas	22,6%	21,7%		n.d.	n.d.	
	Minoristas	28,8%	29,1%		n.d.	n.d.	
	% de empresas con ventas por e-commerce	13,2%	13,9%		n.d.	n.d.	(+ 3 puntos s/2016)
	% ventas on line en empresas con e-commerce	35,3%	30,8%		n.d.	n.d.	(+5,25 puntos s/2016)
	Evolución de nuevas empresas en el sector comercial	3.033	2.610		n.d.	n.d.	(+4,0 puntos s/2017)
Nuevas empresas generadas y transmitidas en el marco de actuaciones del Gobierno	Objeto de medición en el periodo						
Nivel formativo del perfil emprendedor versus perfil actual del sector	Objeto de medición en el periodo						

(1) Se incluyen efectos comparativos los índices de comercio minorista del I, II y III Trimestre 2018; y las cifras de afiliación a la seguridad social correspondientes al promedio de los tres primeros trimestres de 2018

(2) Fuente Eustat Se comparan III y III trimestre de 2018 y 2019

(3) Se comparan promedio de afiliaciones a la Seguridad Social de III y III trimestre de 2018 y 2019

2.2.- PERSPECTIVA ESTRATÉGICA

Desde esta perspectiva vamos a analizar, para cada uno de los cuatro EJES del PDC 2017 – 2020, a qué aspectos de la situación del sector se pretendía dar respuesta, qué objetivos se pretendían alcanzar y qué líneas de trabajo y programas se emplearon para su consecución; para posteriormente hacer una valoración final de los mismos que recoja los posibles aprendizajes a tener en cuenta.

EJE 1: MODERNIZACIÓN y REJUVENECIMIENTO DE SECTOR

- **Responde a** la situación de progresivo envejecimiento de los empresarios que se encuentran al frente de los establecimientos comerciales vascos, en un entorno de profundos y vertiginosos cambios tecnológicos, sociales y económicos que transforman permanentemente el acto de compra y consumo, la relación cliente/consumidor, los parámetros de competencia....
- **Objetivo:** Transformar la imagen y percepción social del comercio, prestigiarlo profesionalmente y estimular su modernización material y el rejuvenecimiento de sus empresas, como vía de fondo para su progresiva actualización competitiva.



- **Líneas de trabajo y programas:**

→ ***El impulso al emprendimiento comercial*** como vía de acompañamiento y apoyo a las nuevas iniciativas empresariales.

Se fundamenta en dos programas principalmente:

EMCO: Puesto en marcha por primera vez en 2018 mediante Orden de 2 de Octubre, tuvo continuidad únicamente en 2019 ya que la situación provocada por la pandemia obligó en 2020 a centrar los recursos del Departamento en el sostenimiento del tejido comercial existente frente al impulso de nuevas iniciativas.

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2018/emco_2018/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/emco_2019/web01-a2merka/es/

- **Valoración y aprendizajes:**

- **Programa nuevo con una muy buena acogida en la vertiente empresarial, orientado a la cobertura de inversiones y gastos de constitución**, ya que en su primer año sólo se pudo hacer frente al 37% de las solicitudes presentadas, siendo necesario incrementar la dotación inicial un 81,23%. Esta buena acogida empresarial, a pesar de ser **incompatible con otras subvenciones** que cubran los mismos conceptos, hace que en 2019 se incremente la dotación un 28,57 % llegando a los 2.700.000 euros.

En su **vertiente municipal**, en 2018 se presentaron 24 solicitudes. Con una **gran dispersión de tipologías de proyectos** (estudios estratégicos, formativos, activación de locales vacíos por adquisición o intervención para su modernización,...), **en algunas ocasiones escorados hacia inversiones o intervenciones urbanísticas fuera de los objetivos primarios del programa debido al planteamiento poco concreto de la Orden**. Se aceptaron 20, logrando en 2018 una ejecución del 85,5% del presupuesto. En 2019 se ajusta la dotación presupuestaria a la baja pasando de 1.200.000 euros en 2018 a 900.000 en 2019.

- Esta buena acogida es debida fundamentalmente a **su carácter abierto con conceptos muy genéricos y amplios**, tanto en la vertiente empresarial como municipal que responden al “carácter experimental” del programa.

Con el fin de adecuar el programa a la realidad del sector y la prioridades del Departamento, en 2019 se procede a **limitar el carácter abierto** mediante la introducción de la concurrencia competitiva, ajustes en las dotaciones, limitación de epígrafes beneficiarios y la priorización de proyectos con mayor dimensión inversora....

- Programa **necesario**, tal como demuestra su buena acogida aunque su posible continuidad debiera contemplar un **mayor nivel de concreción y priorización** con el fin de ajustarlo a la realidad del sector y a las estrategias del Departamento. Así:

Desde la **perspectiva empresarial**: Como elementos de **priorización** se debieran considerar el **grado de viabilidad e innovación** que aportan los nuevos proyectos de emprendimiento. También como elementos de **eficiencia** de los recursos públicos, sería interesante introducir elementos de **seguimiento** que permita mediar la “vida media” de las nuevas implantaciones ligándolo al grado de viabilidad e innovación....

Desde la **perspectiva municipal**: Más allá de los proyectos centrados en la inversión y recuperación de locales inactivos, debiera impulsarse y **priorizarse** también proyectos orientados a facilitar la **captación e implantación de nuevas empresas comerciales** (emprendedores) en el municipio, de acuerdo a su **posicionamiento comercial**, como complemento de su oferta, cobertura de las necesidades de la vecindad, vía de innovación y renovación de su parque comercial....

Teniendo en cuenta que muchas veces, los proyectos de emprendimiento municipal responden a modelos de trabajo de largo aliento que requieren reflexión, dinamización y materialización no fácilmente asumibles en un único ejercicio, se debiera tender a **planteamiento que faciliten la continuidad y consolidación en el tiempo** de dichos proyectos.....

BERRIZ ENPRESA orientado a facilitar la continuidad empresarial mediante el “relevo generacional”. Para ello se trata de **poner en contacto** a personas interesadas en adquirir o dar continuidad una actividad comercial que se cierra, generalmente por jubilación de sus actuales propietarios, **acompañando el proceso en sus múltiples vertientes y aspectos hasta llegar a una transmisión efectiva.**

Es un programa que se puso en marcha por primera vez en 2014 y se sustenta en el marco de colaboración con las Cámaras de Comercio Vascas. Manteniendo un enfoque común, cada Cámara aplica su propia metodología tratando de adaptarse a la realidad de cada Territorio.

<https://berrizenpresa.com/berrizenpresa/>

<http://www.camaradealava.com/es/areas/comercio-y-turismo/subareas/programa-de-transmision-empresarial--berriz-enpresa/4/157>

<https://www.camarabilbao.com/autonomos-empresas/emprendimiento/transmision-empresarial/>

<https://camaragipuzkoa.com/comercio-y-turismo/transmision-de-empresas/berriz-enpresa>

○ **Valoración y aprendizajes:**

- Programa que constata la complejidad y extensión en el tiempo de los procesos de transmisión, tal como refleja la baja tasa de transmisión finalizada (Empresas transmitidas/Análisis de idoneidad realizados). Esta fue del 17,1% en 2017 y del 13,19% en 2018.

Se trata por tanto de un programa que, **si bien es imprescindible en el abanico de actuaciones de acompañamiento al sector, es complejo, costoso en esfuerzos y recursos y con un limitado resultado cuantitativo (escasa eficiencia)....**

El **carácter complejo y costoso** de este programa es el **resultado de la confluencia de varios factores**: metodología de aplicación diferente según el Territorio Histórico, amplia transversalidad de áreas que requiere de equipos multidisciplinares (equipo legal, análisis y valoración de empresas, gestión de personas, emprendimiento,...), dilatación en el tiempo (procesos que deben ser previstos con tiempo, búsqueda de perfiles adecuados, valoración, negociación....) que no siempre garantiza una transmisión final, falta de “espíritu emprendedor” y profesionales adecuadamente preparados que quieran incorporarse al sector, falta de capacidad financiera que permita a los posibles “relevos” asumir la transmisión de los negocios, sector poco atractivo que no facilita la incorporación de perfiles adecuados....



- En este difícil contexto, **la mejora de la efectividad del Programa** requiere de una intervención más integrada que implique:
 - o La búsqueda de sinergias y coordinación con otros programas o ámbitos: Emprendimiento, Financiación, Formación de profesionales, Comunicación,....
 - o La colaboración multiagente en el ecosistema público-privado del sector: aunar esfuerzos en un marco de trabajo común y coordinado en el que se repartan los roles de acuerdo a la capacidad y situación de cada entidad....
 - o La transversalidad en el enfoque y participación de equipos multidisciplinares
 - o Recopilación y transmisión del conocimiento generado a lo largo de la existencia y experiencias habidas en el marco del Programa Berriz Empresa
 - o

→ **La renovación de instalaciones** como marco complementario de modernización y atractivo de la base material de la actividad.

Se fundamenta en el programa de “**MODERNIZACIÓN DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES**” (MEC).

Se trata de un programa orientado a la subvención de las inversiones para la reforma y modernización del local, adquisición de mobiliario, equipamiento necesario para el mejor desarrollo de la actividad, equipos informáticos,... regulado mediante Orden del Departamento con una larga trayectoria y gran implantación en el sector.

A lo largo de su dilatada trayectoria ha sufrido ajustes dirigidos a adaptarse a la realidad sectorial de cada momento y a alcanzar una mayor eficiencia en el destino de los recursos (ampliación reducción de epígrafes beneficiados, inversión mínima, subvención máxima, concreción en los conceptos, bonificaciones que primaban aspectos como la calidad en la gestión, el asociacionismo, empleo indefinido, planes de igualdad,); **pero manteniendo siempre el espíritu base de apoyo a la inversión dirigida a la modernización de los establecimiento comerciales.**

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2018/mec_2018/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/mec_2019/web01-a2merka/es/

o **Valoración y aprendizajes:**

- MEC se trata de un programa con una **gran acogida por parte del sector** a lo largo de su trayectoria, que siempre ha contado con una **dotación presupuestaria abultada y un elevado grado de ejecución.**

Año	Dotación presupuestaria	Ejecución presupuestaria	Nº solicitudes aprobadas	Subvención media
2014	3.476.200 €	96%	1.435	2.330,61 €
2015	3.432.200 €	89%	1.359	2.374,98 €
2016	3.750.000 €	87%	1.434	2.280,47 €
2017	3.750.000 €	94%	1.234	2.856,56 €

- Los datos de las subvenciones concedidas desglosadas por epígrafes a lo largo de 2017, constataron el excesivo protagonismo fundamentalmente de actividades como farmacias, gasolineras y comercialización de vehículos tanto al por mayor como al por menor.

La valoración de que una parte significativa de los recursos económicos destinados al programa MEC acaban financiando proyectos en sectores de actividad ya de por sí dinámicos y en crecimiento, llevaron en **2018 y 2019 a la introducción de ajustes en cuanto a los epígrafes beneficiarios en pos de lograr una mayor eficiencia** dejando fuera principalmente, actividades como farmacias, comercialización y recambios de vehículos, y todas aquellas actividades ubicadas en zonas no residenciales....

Estos ajustes se acompañaron de una reducción en la dotación presupuestaria del programa próxima al 47% (2.000.000 € en 2018 y 2019) e implicaron los siguientes efectos: reducción significativa del número de solicitudes presentadas y por ende de la ejecución presupuestaria que descendió hasta el 51%; disminución importante del porcentaje de solicitudes aprobadas sobre el total presentadas explicado fundamentalmente por la “inercia” que llevó a muchas empresas usuarias habituales a presentar solicitud aunque estaban fuera con las modificaciones introducidas; y bajada del volumen de inversión media presentada relacionada con la eliminación de aquellos sectores que tradicionalmente presentaban proyectos de mayor envergadura inversora y la incertidumbre económica global y sectorial arrastrada desde la crisis 2008 que no anima a abordar grandes reformas, entre otros aspectos....

- Los ajustes incorporados en 2018, matizados en 2019, en pos de una mayor eficiencia de los recursos no arrojan unas conclusiones claras sobre el camino a seguir... No obstante abren un período de transición que deberá concluir con una profunda **reflexión** sobre la conveniencia de dar **continuidad** al programa en los actuales términos, o similares, **o por el contrario abordar un cambio de enfoque** que integre y/o acompañe los retos que en estos momentos enfrenta al sector a nuevos modelos de negocio, a un consumidor omnicanal, que busca una compra experiencial más allá del producto... en el que **el establecimiento físico cambia de funcionalidad....**

→ **La comunicación** como mecanismo de actualización de la imagen y atributos del sector ante el consumidor y ante los posibles emprendedores.

Esta línea se fundamentaba en la actualización de los códigos de comunicación del Departamento y su traslación y coordinación con el resto de agentes sectoriales que se dirigen tanto al sector como a la ciudadanía: estética, terminología, imagen y valores.... Proyectándolos en un proceso de trabajo continuo y prolongado.

○ **Valoración y aprendizajes:**

- En la etapa 2018 – 2019 se produjo una **toma de conciencia** por parte del equipo del Departamento de la importancia de incorporar a todos los niveles un lenguaje e imagen más actualizados y coherentes con la realidad social y la transformación que vive el sector.

A nivel interno se realizan esfuerzos por reforzar un lenguaje más inclusivo en la redacción de la Ordenes o la incorporación de términos como “retail” a la hora de referirse al sector... Pero son esfuerzos que se producen de forma reactiva, sin responder a un marco o plan comunicativo estructurado.

A nivel externo se percibe una **etapa de “transición”** donde conviven campañas con mensajes en los que se apuesta por el posicionamiento del comercio local y urbano en servicio, comodidad, cercanía y modernidad... con campañas de mensaje más tradicional basado en el “sector en declive que necesita ser protegido...”



- Se considera que desde el ámbito de la Comunicación **queda aún un largo recorrido de transformación** en el que el Departamento debe **sentar unas bases claras** que sirvan de guía a la hora de diseñar campañas de difusión y comunicación haciendo un esfuerzo por diferenciar el tipo de campaña y comunicación en función del receptor final al que vaya dirigida; debe **darlas a conocer y facilitar la colaboración al respecto con el resto de los agentes sectoriales**; y debe **incorporarlas de forma coherente** en todas sus acciones de comunicación.....

EJE 2: COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

- **Responde a** la necesidad de impulsar la competitividad empresarial en un sector en proceso de reconversión en las últimas décadas que debe afrontar el impacto de los vertiginosos cambios sociales y tecnológicos presentes y futuros. Representaba el “leitmotive” del desarrollo del PDC 2017 –2020.
- **Objetivo:** Impulsar la competitividad empresarial del sector a través de la mejora generalizada de los estándares de gestión, la digitalización y adaptación al contexto de omnicanalidad, y el refuerzo de las competencias de sus empleos.
- **Líneas de trabajo y programas:**

El PDC 2017 -2020 identificó cinco líneas de acción: Gestión y Mejora competitiva, Digitalización, Proyectos singulares de cooperación competitiva, Estudios sectoriales y Empleo y cualificaciones, que han tenido un desigual recorrido.

Destacar que estas líneas no cuentan con ningún programa regulado mediante Orden normativa, si no que fundamentalmente se desarrollan mediante el establecimiento de convenios de colaboración con diferentes entidades.

→ ***Gestión y mejora competitiva, Digitalización y Proyectos singulares de cooperación competitiva***

El PDC 2017 –2020, deja atrás el modelo de ayudas destinadas al fomento y divulgación de conocimiento, de la innovación y de la competitividad comercial – Divulgativas - que mostraba ya un alto desgaste y bajo nivel de acogida, y plantea centrarse en la realización de **intervenciones particularizadas para cada empresa que incorporen proceso de diagnóstico, implantación de sistemas de gestión y mejora y acompañamiento**, con el fin de promover la competitividad empresarial y la adaptación de las empresas a los nuevos escenarios.

Así mismo, el PDC 2017 –2020, contempla la apertura de espacios de oportunidad para la dinamización de proyectos singulares generados a partir de la iniciativa del Gobierno y/o sector y validados por aquel, que por sus características puedan ser apoyados al margen de los programas estandarizados del departamento.

Es en estos planteamientos donde tienen cabida programas de los que cabe destacar:

“SALTOKITIK ENPRESARA” en el ámbito de la **gestión y mejora competitiva**.

Se trata de un programa puesto en marcha en 2014 liderado por Euskalit y basado en su modelo de “Gestión Avanzada”. A través del apoyo de facilitadores que aportan herramientas, buenas prácticas de negocio, ejemplos, formatos, etc.... se persigue la mejora de la posición competitiva, la eficiencia empresarial y la mejora de los resultados de negocio.

Se estructura en 2 ciclos diferentes, según el nivel de gestión de los comercios a los que se dirige.



Se organizan diferentes grupos en los tres Territorios Históricos, combinando las sesiones grupales con las visitas personalizadas a los establecimientos con el objetivo de garantizar la implantación de los conocimientos y herramientas facilitados en las sesiones grupales.

En los ejercicios 2018 y 2019 participaron en torno a las **200 empresas en los diferentes grupos organizados**.

Destacar de este programa el seguimiento y evaluación que realiza de los resultados lo que permite señalar el **alto grado de satisfacción** de los participantes, **sobre todo en lo que a las visitas personalizadas se refiere**. También permite recoger y visualizar el impacto del programa en las mismas al hacer seguimiento de su evolución con respecto a la diagnosis inicial; así como recoger aportaciones cualitativas que permiten no sólo introducir mejoras en el desarrollo del programa si no también detectar aquellos ámbitos de mayor interés para el sector.

“ASESORAMIENTO PERSONALIZADO” dentro del marco de “Desarrollo de estrategias sectoriales: capacitación y mejora estratégica de los sectores de Equipamiento de la Imagen de la Persona, Alimentación y Mueble y decoración” desarrollado a través de EUSKOMER.

Tras la realización de los respectivos Planes Estratégicos sectoriales, se prestó Asesoramiento personalizado a un total de 160 empresas a lo largo de 2019 en los tres Territorios Históricos, en las áreas de: Comunicación en el punto de venta, incorporación de nuevas líneas de producto y servicios, Itinerario de atención al cliente, comunicación on line y gestión económico financiera....

Destacar el **enfoque sinérgico y el uso eficiente de recursos** del planteamiento, según el cual para aquellos aspectos relacionados con Comunicación on line y gestión **se derivaba a las empresas a los programas Eus-commerce o Saltokitik empresara**.

EUS-COMMERCE en el ámbito de la **digitalización**.

Programa puesto en marcha en 2016, liderado mediante convenio de colaboración por las Cámaras de Comercio en sus respectivos Territorios, y que se implementa en coordinación con EUSKOMER y EUSKALDENDA que actúan como canales de difusión y captación de posibles empresas participantes. Esta coordinación se realiza a través de una comisión de trabajo con un funcionamiento pendiente de concretarse y estructurarse.

El programa EUS-commerce ha ido evolucionando con el fin adaptarse y dar respuesta a las necesidades de las empresas del sector en un ámbito tan trascendental como es su transformación digital.

Así, tras una **primera experiencia muy centrada en el impulso de la venta on line** a un **nivel de iniciación – crecimiento**, en **2017** se pasa a la definición y puesta a disposición de las empresas de diferentes **“packs”** con lo que **“operativizar”** el programa.

En **2018**, se detecta la necesidad de prestar un servicio más personalizado a empresas en aspectos relacionados con la usabilidad y el posicionamiento de las tiendas on line de empresas más evolucionadas, con lo que se define un servicio a un **nivel avanzado con una consultoría experta y personalizada**. En este ejercicio se pone también en marcha una **“Comunidad Virtual”** a la que puede acceder cualquier comercio teniendo a su disposición herramientas, experiencias de éxito, tutoriales, píldoras, noticias.....

<https://euscommerce.eus/>



En este ejercicio, la Comunidad Virtual general un “Punto de Consulta” en los que los participantes del programa pueden tener acceso a una **“asistencia virtual”** con un técnico que le permite resolver problemas con el funcionamiento de herramientas que ya haya implantado.

El número de empresas participantes ha ido creciendo a la par que la evolución, adaptación y personalización del Programa. Así si en 2018 participaron un total de 230 empresas (200 en el nivel de iniciación – crecimiento y 30 en avanzado). En 2019 se llega a un total de 480 empresas participantes, lo que supone un crecimiento del 208% con respecto al año anterior (390 iniciación – crecimiento, 40 en avanzado y 50 en nivel pre-inicio).

El programa EUS-commerce cuenta también con un sistema de seguimiento que permite constatar los impactos del mismo en las empresas (informe, auditoría y seguimiento anual).

PROYECTOS DE COOPERACIÓN COMPETITIVA: “DendaGO” y “Euskalproduktuak”

Ambos proyectos se desarrollan mediante convenio con EUSKALDENDA.

- **“Denda Go”** concebido como instrumento de comercialización on line abierto al comercio minorista de la CAPV

<https://www.dendago.com/>

En 2019 contaba con 76 establecimientos participantes, 17 más que en 2018.

Denda Go responde a la generación de Market Place locales que tratan de ofrecer una plataforma que identifique al comercio vasco e impulse sus ventas on line facilitándoles su introducción al e-commerce.

Más allá de estos datos de participación y visualización del market place, en los informes justificativos de las subvención otorgada no se hace referencia a las entradas al espacio web, volumen y evolución de ventas, resolución de los aspectos logísticos, costes afrontados, satisfacción de las empresas participantes, etc.....

- **“Euskal produktuak”** se plantea como buscador web de productores vascos. Puesto en marcha en 2016, desde entonces ha ido avanzando y aglutinando una oferta cercana a los 3000 productores vascos, al tiempo que ha ido perfeccionando su motor de búsqueda y el posicionamiento SEO.

<https://www.euskalproduktuak.org/es/>

Al igual que en el proyecto “Denda Go”, no existen sistemas que permitan un seguimiento más profundo del proyecto y que permita valorar de forma más óptima el grado de utilidad y conveniencia del mismo.

○ **Valoración y aprendizajes:**

- Dentro del impulso a la competitividad empresarial y sectorial, la buena acogida y el alto grado de satisfacción de las empresas, avalan la apuesta del Departamento por **modelos basados** en la realización previa de un diagnóstico, capacitación y aportación de herramientas y soluciones para su implantación mediante el **acompañamiento personalizado** de las empresas comerciales.
- No obstante, **no se da una coordinación o relación integrada entre los diferentes programas** orientados al impulso de la competitividad, así la “digitalización” aparece como algo disociado de la gestión/mejora competitiva.

Esto hace que se “aborde” a la misma empresa desde diferentes ámbitos, en diferentes momentos y con mensajes dispersos, en lugar de ofrecerle un **acompañamiento integral**, que permita derivar a la empresa a aquellos programas/ayudas en función de su necesidad real en el momento adecuado.

Con el fin de ganar en eficiencia y mejorar los resultados, sería conveniente ofrecer un **diagnóstico global** para la empresa que permita detectar los ámbitos de mejora competitiva, establecer un **“itinerario” de trabajo** que contemple los diferentes apoyos que desde el Departamento y/o los diferentes agentes sectoriales, facilitar su implementación y su adecuado seguimiento.

El seguimiento que va implícito al acompañamiento personalizado permitiría, además de **medir** cualitativa y cuantitativamente **la eficiencia de los recursos** empleados, hacer bagaje y compilación de experiencias, soluciones e implementación de herramientas **generando un amplio conocimiento a difundir y compartir entre empresas.**

- Se debería apostar por **Programas estables en el tiempo pero flexibles para adaptarse a una realidad cambiante.** Eus-commerce puede ser un claro ejemplo de cómo el seguimiento del mismo permite ir detectando nuevas necesidades e ir modificando el programa para darles respuesta; sin descuidar y dando continuidad a las líneas de trabajo que ya se estaban desarrollando con éxito.
- Los **planteamientos integradores de colaboración coordinada** entre los líderes de programa y los diferentes agentes sectoriales en difusión y captación pueden abrirse a otros ámbitos pero siempre **bajo un modelo de trabajo previsto y previamente acordado bajo las directrices establecidas desde el propio Departamento.**
- La puesta en marcha de **proyectos bajo un modelo de cooperación competitiva**, debe servir para abrir espacios de oportunidad para la **dinamización de proyectos singulares generados a partir de la iniciativa del Gobierno y/o sector y validados por aquel**, que por sus características puedan ser apoyados al margen de los programas estandarizados del Departamento.

Deberían ser proyectos enfocados al desarrollo de posibles estrategias, líneas de trabajo o necesidades sectoriales detectadas y siempre que **contengan una utilidad en coherencia con la estrategia global del Departamento.**

Bajo este prisma, se puede apreciar con respecto a:

Denda Go: Es un proyecto que técnicamente ofrece una alternativa sólida a los comercios vascos para su acceso al canal de venta on line, pero a priori, no garantiza dos aspectos básicos para constituirse como una vía efectiva de e-commerce:

- Incorporar al proyecto un mix atractivo de comercios con una apuesta seria por el canal on line dispuestos y capaces de abordar las adaptaciones necesarias, la exigencia de un trabajo riguroso y una gestión modernizada.
- Ofrecer un nivel de notoriedad suficiente para que la plataforma pueda por si misma y de forma autónoma facilitar el acceso a un volumen suficiente de posibles compradores y de ingresos por venta on line garantizando así la sostenibilidad y viabilidad del proyecto.

Euskalproduktuak: Más allá del volumen de productores vascos que aglutina y de su calidad técnica, cabe abrir una reflexión sobre el grado de utilidad y coherencia del proyecto con los planteamientos estratégicos del Departamento.

Se vuelve a evidenciar la necesidad de dotar de una **visión integral, cohesionada y cooperativa en el apoyo y desarrollo de los diferentes proyectos y programas.**

- **El seguimiento y evaluación continua** de los diferentes programas y proyectos de cooperación competitiva deben ser siempre exigidos y revisados por el propio Departamento bajo unas **premisas claras, concretas y lo más objetivas posibles**, definidas y dadas a conocer de forma previa a la puesta en marcha de los diferentes programas.

→ **Estudios sectoriales y Empleo y cualificaciones**

Aun representando dos líneas con ámbitos diferentes de trabajo, tienen en común su relación con la **generación y gestión del conocimiento en el sector.**

Dentro de la vertiente de “Estudios sectoriales” se trataría de generar el conocimiento necesario que permita aterrizar la mirada de transformación competitiva a la realidad específica y problemáticas de cada sector para, entre otros aspectos, lograr una mejor definición y adecuación de las políticas comerciales.

En este sentido destacar en 2019, la recuperación del Observatorio de Comercio a través de la **puesta en marcha de Enfokamer** bajo la cobertura de EUSKOGANBERAK, como sucesión de la anterior iniciativa Ikusmer.

<https://www.euskadi.eus/gobierno-vasco/enfokamer-observatorio-comercio/>

Desde la perspectiva de “**Empleo y cualificaciones**” se pretendía contribuir desde el sector a ordenar y articular las intervenciones formativas de los diversos agentes-educativos-formativos- para completar un mapa de oferta adaptado a las necesidades formativas para trabajadores (ocupados y desempleados) a lo largo de su vida activa.

A este respecto cabe destacar la puesta en marcha en 2019, también bajo convenio con las tres Cámaras de Comercio Vascas y desarrollado en colaboración con EUSKOMER Y EUSKALDENDAK, del **programa “Formación Vasca de Retail”** que entre otras iniciativas conllevó la creación de la denominada “**Escuela Vasca de Retail**”

<https://escuelavascaretail.eus/es/>



Este programa, centrado en la formación continua para el sector pretendía dirigirse a tres colectivos diferentes: Personal empleado y propietario, personas emprendedoras y personal técnico de Comercio de entidades y administraciones públicas.

Las actuaciones que se llevaron a cabo a lo largo de 2019 fueron:

- Realización de **540 diagnósticos formativos a empresas del sector** (de forma equitativa por Euskoganberak, Euskomer y Euskaldendak). Estos diagnósticos tenían como objetivo identificar las necesidades formativas en las que basas la construcción y desarrollo de un itinerario formativo competo para el sector.
- **Conferencias “Exper Talks”** en las que abordar con la participación de expertos las materias ligadas a los itinerarios formativos definidos. El objetivo de las mismas era sensibilizar, presentar el programa y captar comercios y proyectos de emprendimiento.

o **Valoraciones y aprendizajes:**

- A pesar del escaso desarrollo que ambas líneas de trabajo han tenido a lo largo de 2018 –19 por definirse en este último ejercicio, cabe **destacar** la importancia de **recuperar un activo necesario como es el Observatorio de comercio**, sobre todo en momentos en el que el sector afronta una situación de “encrucijada”, con una realidad muy cambiante que exige permanentemente “estar al día” y en el que las realidades subsectoriales presentan múltiples aspectos diferenciales.

No obstante, la recuperación de esta figura **no fue acompañada de una reflexión en profundidad sobre qué tipo de conocimiento generar**, más allá de la obtención y análisis de los datos que permiten tener permanentemente monitorizada la evolución del sector comercial vasco.

Con respecto a la “Escuela Vasca de Retail” representó en sí mismo un importante logro al permitir visualizar, una herramienta altamente demanda como elemento transversal necesario para la modernización y mejora competitiva del sector.

- Más allá de la instrumentación de la “Escuela Vasca de Retail”, en el ámbito más relacionado con Empleo y la FP reglada, los cambios habidos en el equipo técnico del Departamento y la dificultad de establecer espacios de colaboración y coordinación interdepartamentales, **impidieron abrir espacios sosegados de reflexión en los que sentar las bases que permitan trabajar por la mejor adaptación de la oferta formativa reglada a los retos que afronta el sector y su conexión con el mismo.**

EJE 3: GESTION COMERCIAL DE ENTORNOS URBANOS

- **Responde a** la necesidad de favorecer entornos urbanos sostenibles desde lógicas sinérgicas del comercio con el resto de actividades terciarias – economía urbana-; generar herramientas más eficaces de dinamización comercial sobre el territorio que se adapten de forma diferenciada a los entornos urbanos de centralidad con alta densidad comercial y a los entornos de proximidad y baja dotación comercial; así como la búsqueda de nuevos formatos de colaboración público – privada que permita la optimización y eficiencia de los recursos a través de la coordinación del ecosistema de agentes sectoriales
- **Objetivo:** Profundizar en la gestión comercial de los entornos urbanos, mediante el enriquecimiento y la diferenciación de las intervenciones tradicionales, para optimizar su potencial transformador y eficacia; y favorecer la percepción del territorio como espacio de convergencia de las diferentes políticas y líneas de ayuda.
- **Líneas de trabajo y programas:**

→ ***Hibridación sectorial y Diferenciación espacial. Innovación y enriquecimiento de las actividades de dinamización.***

El principal programa que sustenta las estrategias zonales de Cooperación, Dinamización y Competitividad comercial urbana es HIRIGUNE, regulado mediante Orden departamental.

Es un programa con una amplia trayectoria, aunque bajo la denominación de “HIRIGUE” aparece en 2014. Tradicionalmente cuenta con una doble vía de subvención:

- **Municipal:** Dirigida a Ayuntamientos con un determinado volumen poblacional o determinadas características comerciales. Fundamentalmente orientada a la subvención de Estudios que permitieran el conocimiento de la realidad comercial y el establecimiento de estrategias; así como de la inversión en actuaciones urbanísticas para la adecuación de las principales arterias comerciales del municipio.

Las intervenciones subvencionadas en este período fueron.

- en 2018: 3 solicitudes de estudios Perco, 1 Plan Estratégico, 1 estudio de mercado municipal, y 59 solicitudes para el desarrollo de 62 de actuaciones urbanísticas (25% más que las concesiones de 2017): calles de coexistencia, peatonalizaciones, señalización comercial, acondicionamiento de áreas para la venta ambulante, mercados municipales. ensanchamiento de aceras, áreas de reparto y distribución, etc..
- en 2019: En este ejercicio se produce una reducción importante de solicitudes quedando limitadas a 43.
- **Asociativa:** Orientada a impulsar a través del tejido asociativo de los municipios que cumplan con los requisitos poblacionales o comerciales ya referenciados, acciones destinadas a dinamizar en consonancia con los planteamiento de desarrollo comercial del mismo.

A lo largo de 2018 y 2019 se realizaron en total más e 140 intervenciones de las que más del 90% se relacionaban con actividades de dinamización, siendo minoritarias las actuaciones dirigidas a organizar y fomentar servicios complementarios al comercial que faciliten la captación de flujos comerciales en la zona y el desarrollo y contratación de servicios de cooperación, de interés común para el sector (proyectos que generen economías de escala, negociación ventajosa....)



Uno de los principales valores que impone este programa es el **COLABORATIVO** bajo la obligatoriedad de que las actividades y acciones que se presentaran a subvención en ambos ámbitos fueran fruto **del acuerdo y el consenso** tanto de la parte asociativa como del ayuntamiento en el municipio correspondiente.

Más allá de los habituales ajustes presupuestarios y la modificación de algunos conceptos subvencionables, hay **tres aspectos** a destacar **como novedad** en el espíritu de la Orden tanto en 2018 como 2019: favorecer la **percepción del territorio como espacio de convergencia de las diferentes política y líneas de ayuda (hibridación)**, haciendo especial hincapié en **zonas más degradadas o desprotegidas desde un punto de vista económico-social** (diferenciación entre **áreas centrales** que pivotarían sobre la **búsqueda de atractividad**, y los **barrios** buscando **estrategias de proximidad**); e impulsar el **enriquecimiento y la diferenciación de las intervenciones** tradicionales para optimizar su potencial transformador y eficacia.

Todo ello sin perder de vista **la base fundamental** sobre la que se sustenta el programa HIRIGUNE: **la colaboración público – privada**.

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2018/hirigune-2018/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/hirigune-2019/web01-a2merka/es/

Apoyando estos tres aspectos, se ponen en marcha también otros programas e iniciativas desde el Departamento o apoyadas por éste. Así, desde el punto de vista de la

- **Revitalización de zonas desfavorecidas:** Hay que reseñar el establecimiento de dos convenios específicos que dan lugar a “Merkataritzaren alde” destinado a *“impulsar un comercio moderno y competitivo, renovado, que haga del rejuvenecimiento y el emprendimiento, de la sostenibilidad urbana y la cohesión elementos clave”* en la Margen Izquierda y Meatzaldea a través del convenio firmado con Eskerraldea; y el firmado con las Asociaciones de Comercio de Pasaia, Oiartzun y Errenteria para la puesta en marcha de proyectos de *“Promoción comercial, turística y revitalización de los centros urbanos”* de los respectivos municipios.
- **Hibridación.** Adicionalmente a la tendencia cada vez mayor a la “hibridación” entre comercio y servicios en los espacios urbanos ya recogida en la propia orden de Hirigune, cabe destacar la puesta en marcha del proyecto de “Turismo de Compras Responsable” en colaboración con la OMT, como proyecto que pretende:
 - Contribuir, desde la optimización de la clientela turística, a construir un programa de apoyo y transformación competitiva del sector comercial local.
 - Contribuir, desde el comercio local y su optimización como motor de experiencias para el visitante, a la construcción de un proyecto de gestión turística responsable del destino.
- **Enriquecimiento y diferenciación de intervenciones:** Además de las actividades de promoción y dinamización que suponen el grueso de las solicitudes presentadas desde las diferentes asociaciones al programa “Hirigune” (74 de las 80 solicitudes presentadas en 2018 y 67 en 2019), cabe destacar:
 - las actividades desarrolladas desde las propias Plataformas Urbanas de las tres capitales, cuyas estructuras gerenciales son financiadas por el Departamento, generan un amplio programa de actuaciones con un importante componente de dinamización.

Señalar en este caso la experiencia de la Plataforma de la capital alavesa – Gasteiz ON- que utiliza los eventos de dinamización como canalización y convergencia de otras líneas de trabajo con una **visión integral: Dinamización – competitividad** a través de la incorporación de píldoras formativas como elemento necesario para la participación de las empresas; **Dinamización y urbanismo comercial** ya que la organización de las actividades de dinamización generan una colaboración continuada y fluida con distintas áreas municipales (urbanismo, movilidad...) generando un clima de cercanía, confianza, conocimiento y convergencia de puntos de vista en torno a problemas comunes; **Dinamización y Big Data** a través de la generación de “banco de datos” de clientela que participa masivamente en muchas de sus actividades que permite un marco de relación más íntima con ellos y poder así **desarrollar a futuro un amplio abanico de posibles servicios** empezando por ejemplo por un CRM; y por **último Dinamización e ingresos** ya que la organización de eventos constituyen una significativa vía de complemento presupuestario de cara al objetivo de mejora del nivel de autofinanciación.

- Los **convenios de colaboración nominativos** con diversas entidades que cubren actividades de dinamización territoriales y/o proyectos singulares en este ámbito. Es el caso de Hiria 3.1 (Federación de las 3 Plataformas de comercio de las capitales vascas), Ficoba, AenKomer, Apymca - Apill

o **Valoración y aprendizajes:**

- **A nivel estratégico se identifican adecuadamente los aspectos sobre los que incidir:** hibridación sectorial, diferenciación espacial (centralidad frente a proximidad) y enriquecimiento y diversificación de las actividades de dinamización a través de enfoques más innovadores y eficientes. Si bien **los cambios introducidos** en el programa HIRIGUNE en los ejercicios 2018 y 2019 **permite avanzar en la diferenciación espacial** y proyectos como Turismo de compras responsable apunta hacia la hibridación sectorial, las herramientas empleadas (**Hirigune y actividades conveniadas**) **se muestran poco efectivas a la hora de provocar el enriquecimiento y diversificación de las actividades de dinamización**, que en un elevado porcentaje, cercano al 90%, mantiene la línea habitual y tradicional.

La inercia en la definición de los programas de dinamización desarrollados principalmente por el sector asociativo vasco se impone frente a las nuevas necesidades y las nuevas realidades que vive el sector comercial del CAE. **Romper esas inercias va a requerir de la introducción de nuevos enfoques y medidas como la introducción de “pluses” valorativos o de subvención para aquellos proyectos que avancen en aspectos novedosos e innovadores de dinamización.**

Así, más allá de que el Departamento exponga y señale el objetivo y el camino a recorrer, debe ejercer un **mayor liderazgo** impulsando, priorizando y acompañando de forma decidida aquellos proyectos y actividades que sirvan como modelo a seguir.

- El planteamiento de **colaboración público- privada** que caracteriza la Orden de HIRIGUNE, **es un valor en sí mismo** ya que favorece la coordinación y el uso eficiente de recursos. No obstante, la proliferación y dispersión de entidades Asociativas que en ocasiones se solapan y compiten por los mismos comercios asociados, su debilidad estructural y las dificultades de sintonizar a veces los intereses sectoriales con los municipales, son aspectos que generan tensiones a la hora de establecer el consenso necesario para poder optar a la subvención de los proyectos.



Más allá de “relajar” el concepto de consenso, se debería tender a la búsqueda de **nuevos modelos de colaboración público privada** que permitan alcanzar un nivel de operatividad y efectividad mayor en un escenario de cooperación más relajado al demostrado hasta ahora.

- La cada vez más evidente “servitización” de las zonas comerciales debe dar lugar a una mayor **profundización en el concepto de hibridación** y ampliando el concepto de “espacio comercial urbano” a “economía urbana” de forma que se puedan establecer sinergias y mantener la “vitalidad” en estos espacios a pesar de los “huecos” que van dejando los establecimientos comerciales que desaparecen.
- Al igual que ya se ha señalado en ejes anteriores, e incluso en este caso de forma especial, es fundamental que se establezcan **sistemas de seguimiento y evaluación** de las intervenciones subvencionadas o conveniadas que supere el mero cumplimiento justificativo y contenga una mirada valorativa sobre el grado de idoneidad de los proyectos, el nivel de eficiencia y aportación a la consecución de los objetivos del Departamento.

EJE 4: INSTRUMENTOS DE TRASLACIÓN DE LAS POLÍTICAS AL SECTOR Y AL TERRITORIO

- **Responde a** la necesidad de reforzar el liderazgo del Departamento en la definición y traslación de las políticas comerciales; de coordinar y optimizar el trabajo de la multiplicidad de actores asociativos y municipales que intervienen activamente en torno al comercio en una dinámica de colaboración público – privada; la necesidad de abrir la mirada de cooperación hacia otros actores institucionales (Educación, Empleo, Planificación Territorial, Turismo, Agricultura,.....) en una dinámica de enriquecimiento y eficiencia en la definición y aplicación de las políticas comerciales re; y de integrar el conocimiento como “combustible” que facilite el seguimiento, evaluación, la redefinición de políticas....y sea garantía de estar permanentemente en la vanguardia.
- **Objetivo:** Mejorar la eficacia de las políticas comerciales desde el fortalecimiento del liderazgo público en el diseño, aplicación y seguimiento de las mismas; y el refuerzo y optimización de los recursos humanos y técnicos disponibles para ello.
- **Líneas de trabajo y programas:**

Son cuatro las líneas de acción que se recogen en el PDC 2017 – 2020: Recursos Propios Internos, Recursos sobre el Terreno y Ecosistema Asociativo y municipal, Integración y convergencia de Políticas y Creación y Gestión del conocimiento del Sistema.

→ ***Recursos Propios y recursos sobre el Terreno y Ecosistema Asociativo y municipal.***

- La capacidad de liderazgo del Departamento en la definición, traslación, ejecución, seguimiento y evaluación depende en gran medida de la existencia de un equipo interno de técnicos motivado y con procesos de trabajo eficaces.

En los últimos años, la **elevada rotación de los técnicos del Departamento** ha condicionado de forma significativa estas funciones, dificultando enormemente la consecución del objetivo de robustecimiento necesario del equipo técnico y la mejora de la eficiencia en su funcionamiento.

- En lo que ha recursos sobre el terreno respecta, el **objetivo** perseguido es estructurar y optimizar los recursos sobre el terreno del Departamento y su integración coordinada con el ecosistema asociativo.

Son **tres los programas** que inciden en el mismo: **Oficinas Técnicas de Comercio** que facilita la contratación de Técnicos de Comercio por parte de Asociaciones, Federaciones, Cámara y Ayuntamientos, con un ámbito de trabajo municipal/comarcal; que auxiliarmente cuenta así mismo con el **Programa Agente** como vehiculizador y espacio en el que compartir experiencias, aprendizajes y generar un conocimiento enriquecedor con enfoque de mejora; **“Programa de Gerencias Comerciales Urbanas”** que como ya hemos indicado en el Eje 3, subvenciona la estructura gerencial de las Plataformas Urbanas de las 3 capitales (a pesar de que en el origen de la creación de la figura de Gerencia Urbana se preveía su autofinanciación, sin que 20 años más tardes esto se haya conseguido); y el de **“Becas de Comercio interior”** orientadas a la formación de técnicos en distribución comercial.



De ellos el tanto el programa de Oficinas Técnicas de Comercio, como de Becas de comercio interior, se regulan mediante Orden del Departamento. El programa Agente es liderado por Euskalita a través de un convenio al igual que el Programa de Gerencias Urbanas que requiere de la concurrencia en la firma del convenio de diferentes instituciones, entidades sectoriales y comerciales de cada una de las capitales.

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2018/otc-2018/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2018/bec-2018/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/otc-2019/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2019/bec-2019/web01-a2merka/es/

A excepción del Programa Agentes que tiene un recorrido más breve, los otros tres **programas cuentan con una amplísima trayectoria de más de dos décadas** en las que se han ido introduciendo ajustes pero sin afectar de forma profunda a aspectos troncales de su funcionamiento.

A lo largo de este período se mantiene la tendencia al **reforzamiento del número de Oficinas Técnicas** que en 2018 tuvo un incremento de 9 oficinas adicionales pasando de las 38 existentes en el año anterior a 47 (aunque 5 de ellas quedaron sin asignar). En 2019 si bien se mantuvo estable el número global de oficinas ofertadas, el número de las asignadas se incrementó finalmente a 46.

Paralelamente **el Programa de Becas** recorre el camino inverso, **manteniendo su clara tendencia a la baja** por las dificultades de captar candidatos con un perfil adecuado interesados en las mismas. Medidas como ofrecer la posibilidad de cursar la Beca en el extranjero, el recorte de su duración o su ubicación en empresas del sector, no consiguen contrarrestar la escasa respuesta de candidatos.

Como “recursos sobre el terreno” cabe destacar el “**Tejido asociativo**” representado por las múltiples Asociaciones y Federaciones de comerciantes tanto zonales como sectoriales que cuentan con el apoyo del Departamento en el desarrollo de sus actividades y que en general mantiene un contacto más o menos fluido con el mismo.

A lo largo de 2019 y con la finalidad de reforzar las estructuras asociativas - habida cuenta las dificultades que la gran diversidad, tipología y situaciones en las que se encuentran las Asociaciones provocan en conseguir avances en su grado de profesionalización- el Departamento de Comercio optó por **reforzar, mediante asignación económica conveniada, a las principales Federaciones sectoriales vascas de los tres Territorios como entidades aglutinadoras en gran medida del resto de tejido asociativo al que prestan servicio y soporte.**

○ **Valoración y aprendizajes:**

- El sucesivo **debilitamiento del equipo técnico interno contrasta con el reforzamiento de la estructura externa representada principalmente por las Oficinas Técnicas de Comercio**. Este “**desequilibrio**” es fuente de **ineficiencias** consecuencia de la falta de liderazgo, coordinación y seguimiento por parte del equipo técnico interno de la actividad de los recursos externos.



Esto unido a la gran diversidad de situaciones y características en las que se encuentran las diferentes Oficinas, provocada fundamentalmente por el tipo de entidad en las que se ubican, llevan a una gran dispersión en las actuaciones, no generación de sinergias entre las diferentes oficinas, dificultades para identificar la “marca OTC” con el Departamento, falta de sentimiento de pertenencia de los Técnicos de estas oficinas a un proyecto común, entre otras.....

Si bien el Programa Agentes se ha mostrado como una buena herramienta que permite avanzar en aspectos referentes a la coordinación, colaboración y transmisión del conocimiento, es importante seguir incidiendo en la búsqueda de mecanismos que permitan mejorar la eficiencia en el funcionamiento y los servicios prestados por estas OTC,s que como es lógico, presentan un nivel significativo de heterogeneidad, eficacia e impacto.

En este sentido, sería interesante incorporar un proceso de evaluación individualizada que retrate el nivel de efectividad e impacto de la labor de las oficinas, como elemento que refuerce el conocimiento por parte del Departamento de la realidad que se asocia a cada una de ellas.

- Con respecto a las **Estructuras Gerenciales de las Plataformas de Comercio**, El mantenimiento en el tiempo de su cobertura mediante subvención en niveles muy elevados, y habiendo sido creadas en su momento con el fin de que alcanzaran su autofinanciación, quizá ha provocado cierto “acomodamiento” por parte de las mismas, que al tener “garantizada” su estabilidad no avanzan en la búsqueda de vías alternativas de financiación.

Apuntar no obstante que en esta etapa se aprecia la apertura de una reflexión sobre los mecanismos que pueden llevar a alcanzar dicho objetivo.

- Con respecto a las **Becas**, a pesar de los esfuerzos realizados desde el Departamento y los cambios introducidos no se han conseguido avances significativos en cuanto a la captación y permanencia de las personas becadas. Este escaso éxito parece comprometer la posible continuidad de dicho programa.
- En cuanto al **Equipo Técnico interno**, como elemento clave y fundamental que es en el correcto desarrollo de los diferentes programas y políticas definidas del Departamento, es fundamental buscar vías y herramientas que permitan avanzar en un estabilidad del mismo, reduciendo su elevado grado de rotación; generar herramientas y procesos que alivien la ejecución y el cumplimiento de los ciclos administrativos, facilitar apoyos formativos y fomentar su cohesión y motivación.....

→ **Integración y Convergencia de Políticas**

Como vía para mejorar la complementariedad y sinergias entre las políticas de competitividad sectorial y de dinamización de espacios urbanos.

Ante un sector en reconversión compuesto por empresas muy diversas que afrontan realidades muy diferentes, sobre el que actúan una gran disparidad de agentes con inercias y planteamientos no siempre alineados, la aplicación de las Políticas Comerciales diseñadas por el Departamento a través de sus diferentes programas y convenios requiere de **habilitar espacios para la coordinación y cooperación entre los diferentes agentes en pro de la eficiencia y efectividad de los mismos.**



A lo largo de 2018 y 2019 se perciben avances en este sentido ilustrados en programas como Eus-commerce o la Escuela Vasca de Retail donde las Cámaras como líderes de ambos programas, han contado con las aportaciones y colaboración de las diferentes Federaciones (agrupadas y representadas a través de EUSKOMER Y EUSKALDENDAK) en labores de difusión y captación de empresas, bajo ciertos mecanismos de coordinación.

○ **Valoración y aprendizajes:**

Se tratan de mecanismos de colaboración y coordinación, que cuentan aún con escaso recorrido y que por lo tanto necesitarán ir perfeccionándose con el tiempo.

No obstante representan una excelente referencia para generar nuevas sinergias y modelos de trabajo mucho más eficientes tanto desde el punto de vista de obtención de resultados como de ofrecer servicios mejores y más adaptados a las necesidades de las empresas en particular y del sector en general.

→ ***Creación y Gestión del Conocimiento del Sistema.***

Como vía para hacer de la creación, gestión y utilización del conocimiento una materia esencial para la renovación y mejora competitiva del sector y para la dinamización de sus políticas.

En esta línea destacar la creación en Octubre de 2019 del nuevo Observatorio, ENFOKAMER en sustitución del anterior, Iklusmer (desaparecido en 2018), bajo un nuevo modelo de trabajo.

Como principales novedades a incorporar en ENFOKAMER señalar:

- La realización de un informe anual sobre la situación (estructura) del sector de comercio vasco.
- La generación de un MICE (Monitor de Indicadores de comercio de Euskadi)
- La focalización en datos relacionados con el e-commerce y con el empleo.

Aunque el escaso recorrido habido, no permite realizar ningún tipo de valoración o aprendizaje, si cabe señalar que ENFOKAMER debe contemplarse desde una óptica abierta y amplia más allá de la mera recogida de datos sectoriales. Debe trabajar también por facilitar su transmisión de forma asequible y fácilmente interpretable, y debe abrir el abanico de servicios a prestar también a las empresas ofreciendo datos e indicadores de referencia empresarial por sectores, mostrando modelos y experiencias de éxito, entre otros posibles aspectos.....



POLÍTICAS del PERÍODO 2020- 2021: La gestión del impacto de la situación pandémica en el sector. Un período de transición hacia un nuevo escenario.

El desarrollo del PDC 2017-2020 se vio truncado en marzo 2020 al ser necesaria la aplicación de medidas de contención ante la situación pandémica generada por la aparición del COVID19.

Las medidas de confinamiento y las fuertes restricciones a la movilidad, higiénicas, limitación de aforos, etc.. que le sucedieron y que se han extendido hasta el momento presente, han impactado de lleno en la actividad comercial que, como el resto, se vio en un primer momento paralizada, a excepción de aquellos que expendían productos de alimentación y primera necesidad.... para luego enfrentarse a la incertidumbre con aplicación de medidas en función de la evolución de la pandemia, y la necesidad de una rápida adaptación a una “nueva realidad” que impone nuevos modelos de consumo que evolucionan de forma acelerada. Todo ello en un escenario sectorial que, como ya hemos señalado anteriormente, se encontraba en proceso de profunda reconversión y empezaba a afrontar de forma paulatina unos retos futuros que en cuestión de meses se han hecho presente.

En la CAE además, la declaración de la pandemia coincide con el final de la XI legislatura, con un Departamento que trata “desde la provisionalidad” aplicar medidas encaminadas a reducir en lo posible el impacto que sobre los comercios vascos, ya de por sí “tocados”, produce la situación de parálisis económica provocada por el confinamiento.

En el arranque de la XII Legislatura (Septiembre 2020), la nueva dirección política y el nuevo equipo técnico del Departamento debe seguir gestionando, con el estrecho margen de operatividad que imponen las inercias de unas políticas y estructuras consolidadas a lo largo de dos décadas, el impacto de los efectos de la situación de pandemia tratando de facilitar aquellos recursos capaces de sostener, por un lado, la actividad de las empresas y por otro, el consumo.

Atendiendo a preámbulo del primer programa que vio la luz en Mayo 2020 orientado a hacer frente a la situación generada por la pandemia sanitaria -“...Ese esfuerzo del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo, se enmarca en una estrategia de apoyo complementaria a las medidas ya implantadas, con un horizonte de actuación en dos tiempos. En este primer tiempo, y con carácter inmediato, se pretende apoyar económicamente la resistencia de las personas físicas y jurídicas que conforman el sector comercial minorista vasco, afectadas por los ceses de actividad o por bajadas relevantes de su actividad, causadas por la pandemia de la COVID-19....”

.... A continuación, carácter posterior a esta fase de resistencia, se buscará acompañar el reencendido del consumo y la actividad comercial minorista apoyando al sector económica e institucionalmente” -

vamos a plantear el análisis de las diferentes políticas y programas aplicadas a lo largo de este período 20- 21, desde una doble perspectiva:

- Políticas, Programas y medidas adoptadas desde el Departamento orientadas a mitigar el impacto de las consecuencias de la declaración de pandemia sanitaria sobre la actividad comercial.
- Cambios en las Políticas y principales Programas del Departamento enfocados a canalizar los recursos disponibles hacia el sector de la forma más rápida y eficiente posible, para que éste pueda afrontar los cambios socioeconómicos y tecnológicos que la situación pandémica ha acelerado vertiginosamente.

Indicar también que las actuaciones llevadas a cabo desde el Departamento con la adopción de medidas, generación de Programas de ayudas especiales y las modificaciones de los Programas ya existentes, se circunscriben en un marco en el que desde los diferentes niveles institucionales (Gobierno Central, autonómico, territorial y municipal desde sus diferentes áreas y departamentos) se están movilizando



recursos orientados al tejido empresarial y a autónomos en general, y por lo tanto inciden también en el sector comercial vasco (ayudas financieras, a inversión en medidas “anticovid”, ERTE,s, apoyo a la digitalización y el teletrabajo, ayudas por cese de actividad, etc.....). Esta profusión de medidas y ayudas, con diferentes criterios, diferentes grados en la complejidad en tramitación, con diferentes niveles de compatibilidad, etc.... que confluyen en un espacio breve de tiempo, y en una situación de funcionamiento “atípico” tanto de las empresas como de las instituciones, ha podido incidir en el grado de aplicación, penetración y uso eficiente de los recursos habilitados desde el Departamento.

• MITIGACIÓN DE LOS IMPACTOS de la pandemia COVID 19 sobre el sector comercial

Para la **mitigación** de los impactos de la pandemia y de las medidas adoptadas para su contención, sobre el sector comercial vasco el Departamento actúa en una doble vertiente:

- **A nivel del tejido comercial:** se diseñan dos programas específicos y se introducen una serie de medidas específicas dentro de sus programas habituales.

El primer Programa dirigido al sector comercial en general, tras la situación de confinamiento y parálisis de gran parte de la actividad social y económica en los primeros meses de la pandemia, fue el “Programa de ayudas “Covid-19” al Sector Comercial Vasco”

El segundo, ya en 2021, una vez que se percibe que los efectos de la pandemia no impacta de la misma manera en todos los subsectores que integran el comercio vasco, es “Ayudas para el sostenimiento del subsector del equipamiento personal del comercio minorista vasco”

La justificación de la adopción de estas medidas queda perfectamente recogida en los preámbulos de las Ordenes que dan origen a ambos Programas.

“ Las medidas impuestas para la contención de la pandemia COVID-19 significaron el cierre automático de prácticamente todos los establecimientos comerciales, a excepción de los siguientes supuestos específicos recogidos en el artículo 10 del mencionado RD 463/2020: comerciales minoristas de alimentación, bebidas, productos y bienes de primera necesidad, establecimientos farmacéuticos, sanitarios, centros o clínicas veterinarias, ópticas y productos ortopédicos, productos higiénicos, prensa y papelería, combustible para la automoción, estancos, equipos tecnológicos y de telecomunicaciones, alimentos para animales de compañía, comercio por internet, telefónico o correspondencia, tintorerías, lavanderías.....

... La prioridad absoluta del Departamento de Turismo, Comercio y Consumo, en esta situación de urgencia, en materia económica, radica en proteger y dar soporte al sector comercial minorista vasco para minimizar el impacto y lograr que, una vez finalizada la alarma sanitaria, se produzca lo antes posible un rebote en la actividad....

.... La inactividad, o reducción en el volumen de las ventas o pedidos o interrupciones en la cadena de suministro que, entre otros efectos, pueden generar, ahora y en los próximos meses, problemas de liquidez y pérdidas que comprometan su normal funcionamiento y, en algunos casos su viabilidad. Todo ello en un contexto excepcional, sobrevenido y de ámbito global que afecta a través de cierre temporal, así como a la reducción de sus ventas a más de 12.600 comercios minoristas vascos.

El Gobierno Vasco en un afán de colaborar con los esfuerzos asumidos por los y las empresarias y las plantillas implicadas en este proceso de lucha contra las consecuencias económicas derivadas de la crisis provocada por la COVID-19, quiere ayudar a consolidar las empresas o sectores de actividad que, pudiendo ser competitivas, ya que tienen producto y mercado, sufren las consecuencias de una situación de carácter totalmente excepcional, sobrevenida y de ámbito global.”



Y ya en 2021,

“Las medidas de restricción y limitación en el movimiento de las personas tanto a nivel territorial como municipal; el establecimiento de toque de queda y de limitación de horarios comerciales; la limitación de aforos comerciales y, en definitiva, el conjunto de medidas adoptadas bien durante el periodo de inactividad o en las fases sucesivas, han provocado una reducción en el volumen de ventas o pedidos e interrupciones en la cadena de suministros que están dando lugar a problemas de liquidez y pérdidas que comprometen en muchos casos la viabilidad del sector comercial minorista.

Ahora bien, hay que destacar que la actividad del sector comercial minorista comporta actividades de naturaleza heterogénea y de muy diversa índole (equipamiento de la persona, del hogar, alimentación, etc.), y la situación que están viviendo los diferentes subsectores arroja diversas realidades.

La caída de ventas ha sido muy heterogénea en función de los productos vendidos, con caídas dramáticas en bienes como los de equipamiento personal, que incluye principalmente el sector textil (incluye calzado, cuero, etc.), cuyas ventas son las que se han visto más comprometidas de todo el espectro del comercio minorista vasco.

Los últimos datos del índice de comercio minorista del año 2020, publicado por el Eustat Instituto Vasco de Estadística, nos hablan de un descenso del conjunto de las ventas del comercio minorista con respecto al año anterior del 4,9 % en términos homogéneos de calendario laboral y a precio constante. Pero mientras dentro del comercio minorista en alimentación, el comercio especializado ha disminuido a lo largo del año 2020 en un 5,2 %, el no especializado con predominio de alimentación ha ascendido un 7,1 %, con respecto al año 2019. En el comercio minorista del resto de productos, se han registrado descensos de distinta intensidad en el acumulado del año 2020. Mientras que el comercio minorista especializado en equipamiento del hogar se ha reducido en un 2,7 %, y el especializado en otros bienes de consumo un 9,2 %, el especializado en equipamientos de la persona ha descendido en un 13,9 %. Si analizamos los datos del cuarto trimestre de 2020 respecto al tercer trimestre de 2020, la alimentación ha aumentado sus ventas en un 2,8 % interanual, el comercio especializado en equipamiento del hogar ha subido en un 11,1 % y el especializado en otros bienes de consumo en un 3,6 %. Sin embargo, el comercio especializado en equipamiento de la persona en Euskadi ha sufrido un descenso del 14,7 %.”

- **PROGRAMA DE AYUDAS “COVID 19” AL SECTOR COMERCIAL VASCO**

Como ya se ha indicado, representa la primera línea de apoyo al sector comercial vasco una vez se declara la situación pandémica y se ponen en marcha todas las medidas de contención a la misma.

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2020/covid-19-comercio/web01-a2merka/es/

Con una dotación presupuestaria de 7,5 millones de euros, se dirige a todos los autónomos, microempresas y Pymes del sector comercial minorista vasco que habían visto su actividad paralizada o su facturación reducida en más de un 75% con respecto a períodos anteriores.

La subvención máxima por empresa alcanza los 3.000 € y su cobertura se extiende a un amplio abanico de conceptos de gasto tanto fijos como variables, siendo compatible con cualquier otra subvención destinada a cubrir estos u otros conceptos.

La orden se publica el 29 de Mayo de 2020 contando con un mes de plazo para la presentación de solicitudes.

- **AYUDAS AL SOSTENIMIENTO AL SUBSECTOR DEL EQUIPAMIENTO PERSONAL DEL**

COMERCIO MINORISTA VASCO

La particular situación de mayor caída y deterioro que sufre el sector del equipamiento de la persona frente a otros subsectores como el de alimentación o equipamiento del hogar, lleva en Marzo de 2021 a la puesta en marcha de una ayuda específica para el mismo.

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2021/epercom21/web01-a2merka/es/

La **dotación presupuestaria** destinada para este programa fue de **15,8 millones** de euros.

El **objeto** que se persigue es minimizar el impacto de las medidas adoptadas para contener la expansión de la COVID-19 y posibilitar que se produzca lo antes posible un relanzamiento de la actividad de este subsector.

Se **dirige a** las personas autónomas, microempresas y pymes vascas englobados en los epígrafes:

- Grupo CNAE 47.71: Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados.
- Grupo CNAE 47.72: Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados.

La **cuantía de la ayuda** se establece en función del número de empleados, computando en el mismo tanto las personas autónomas como las personas contratadas por cuenta ajena:

- 4.000 euros para establecimientos de 1 a 9 trabajadores
- 4.500 euros para establecimientos de 10 o más trabajadores

independientemente si el establecimiento está en cese de actividad o sus trabajadores tienen jornada parcial o se encuentran en ERTE.

Con respecto a la presentación de la solicitud, en un principio cuenta con un plazo de 15 días desde la publicación de la Orden, y al igual que en el caso del “Programa de ayudas “Covid 19” al sector comercial”, se facilita la tramitación únicamente por vía electrónica y bajo declaración jurada del cumplimiento de los requisitos solicitados que son mínimos.

Tras la tramitación de este programa de ayudas se contabilizan:

• **OTRAS MEDIDAS DE APOYO a los establecimientos comerciales:**

Paralelamente a la puesta en marcha de estos dos programas de ayudas específicos y excepcionales, para hacer frente a la situación generada por la pandemia sanitaria y las medidas adoptadas para su contención, en los programas “habituales” desarrollados desde el Departamento también se fueron incorporando algunas medidas de apoyo adicionales.

- Programa MODERNIZACIÓN DE EQUIPAMIENTOS COMERCIALES: Incorpora de forma específica como concepto subvencionable: *“Las inversiones en activos fijos adquiridos con el fin de desarrollar la actividad comercial en condiciones favorables higiénico-sanitarias, con motivo de la situación de alarma motivada por el COVID-19: máquinas vaporizadoras, sistemas de ventilación y purificación del aire, termómetro digital, cámaras de medición de la temperatura corporal, esterilizadores, alfombras descontaminantes, etc. (No se contemplan los gastos realizados en material como: mascarillas higiénicas, guantes, batas desechables, etc.)”.*



Y de forma adicional, en la Orden correspondiente a 2020, se contempla el incremento de “...2 puntos adicionales, si la empresa comercial ha tenido que mantener cerrado su negocio durante el estado de alarma provocado por la crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19.”

- Programa HIRIGUNE: En este caso en 2020 se contemplan medidas excepcionales como:
 - > Dirigir los recursos del programa únicamente a los agentes comerciales, dejando temporalmente fuera a los ayuntamientos como beneficiarios del mismo
 - > Recoger específicamente que “...las actuaciones subvencionables a recoger en el acuerdo marco de colaboración público - privada deberán tener como objetivo prioritario procurar amortiguar los efectos que provoquen las medidas sanitarias de contención de la pandemia sobre las empresas del sector comercial urbano; y acompañar y favorecer el reencendido y sostenimiento de la actividad comercial y del terciario urbano en general”
- CONVENIOS DE COLABORACIÓN: Se observa que hay entidades que en el programa de actuaciones que plantean realizar a través del respectivo convenio nominativo recogen, de forma específica, actuaciones encaminadas a apoyar al sector en general o algún sector en concreto frente al impacto generado por la situación pandémica.

Es el caso por ejemplo de AENKOMER que propone actuaciones encaminadas a favorecer sinergias entre subsectores relacionados con “eventos” (Fiesta y ceremonia), impulso del consumo en el comercio local y de productos locales y apoyo a la mejora competitiva del sector de equipamiento de la persona en Alava; la formación en manipulación de alimentos en tiempos de COVID19 realizada desde la Federación Mercantil de Gipuzkoa o el impulso en la compra conjunta de material y la toma de medidas para evitar contagios en los establecimientos comerciales de Rentería por parte de ERRENKOALDE.

o Valoración y aprendizajes:

- La necesidad de ofrecer una respuesta rápida y ágil **en una situación de excepcionalidad** total, evidencia que hay que generar enfoques, mecanismos y procedimientos de tramitación diferentes a los habituales.

Así la previsión de tramitación y resolución de un elevado número de expedientes, obliga a generar trámites de solicitud y justificación basados en “declaraciones juradas” sobre el cumplimiento de los requisitos y exigencias por parte del solicitante; a definir conceptos subvencionables amplios que permitan dar cabida a la mayor casuística posible de situaciones, a facilitar la tramitación en plazos y tipo de documentación a aportar, a establecer mecanismos internos de resolución que permitan dar una respuesta de forma ágil y rápida, a reforzar la tramitación digital en un momento donde la presencialidad no era posible.....

- La efectividad de las ayudas excepcionales dispuestas, también depende en gran medida de que sus beneficiarios y aquellos posibles “agentes canalizadores” las conozcan en un breve espacio de tiempo y tengan capacidad suficiente para su difusión y tramitación.

Es decir, tan importante como tener una rápida respuesta en la concepción de la subvención, elaboración y publicación de la Orden y habilitación de mecanismos para su gestión, tramitación y seguimiento, lo es dar una **adecuada difusión** de la misma a través de una correcta campaña de comunicación identificando aquellos agentes y/o canales que puedan servir para vehiculizar la información e incluso facilitar la gestión y tramitación de estas ayudas.

A este respecto hay que tener en cuenta que se tratan de ayudas excepcionales, que por lo tanto son desconocidas para el sector. Además, se tratan de ayudas que se suman, generalmente de forma descoordinada, a un amplio abanico de iniciativas y programas de



subvenciones que se ponen en marcha también desde diferentes entidades e instituciones lo que puede generar en ocasiones confusión a la hora de saber identificarlas y diferenciar sus destinatarios y su grado de conveniencia.

Todo ello dificultado aún más por la limitación que el teletrabajo y la no presencialidad en entidades y oficinas técnicas y la sobrecarga de trabajo en asesorías y gestorías, todos ellos canales habituales en la difusión, gestión y tramitación de subvenciones en el sector minorista vasco.

- Si bien la necesidad de dar una respuesta rápida y ágil requiere de habilitar mecanismos distintos a los habituales, el rigor y la responsabilidad de un adecuado uso de los recursos públicos, obliga a definir también sistemas de seguimiento y control que a posteriori, una vez se ha sosegado la situación de “emergencia”, permitan constatar que las subvenciones concedidas realmente han sido correctamente utilizadas.
 - Respecto a las actuaciones desplegadas por los distintos agentes bajo la cobertura de los diferentes programas o convenios nominativos, orientadas a apoyar a los comercios vascos en esta situación excepcional provocada por la pandemia sanitaria, en general no se aprecian la introducción de acciones o modificación significativa de las actuaciones ya previstas, dando continuidad a los proyectos y actuaciones provenientes de la etapa “prepandémica”.
- **A nivel de la dinamización del consumo**, en un momento donde la situación de paralización económica, incertidumbre sobre la viabilidad de las empresas y del mantenimiento de los puestos de trabajo... , se temía la disminución del gasto por habitante y por lo tanto la contracción económica que incide directamente en la actividad de las empresas de comercio.

Es por ello que se diseñan y regulan mediante orden campañas de “**Bono-Comercio**” destinadas a incentivar y orientar el consumo de los ciudadanos hacia el comercio local y de proximidad principalmente. Más en concreto y tal como se recoge en el contenido de las Ordenes ...”1.– *Propiciar el fortalecimiento de las personas empresarias autónomas y las micro y pequeñas empresas del sector comercial minorista. 2.– Favorecer tanto a la ciudadanía como al tejido empresarial sobre la que reposa el sector comercial, estimulando la demanda. 3.– Dinamizar la actividad comercial promoviendo su repercusión en el ámbito local y comarcal. 4.– Mejorar el fondo de maniobra de los establecimientos comerciales. 5.– Paliar el efecto económico derivado del cese temporal de actividad de determinadas empresas comerciales como consecuencia de la declaración del Estado de alarma a raíz de la pandemia del COVID-19*”

A lo largo de 2020 – 2021 han sido dos las campañas “Bono comercio” lideradas desde el Departamento de Comercio de Gobierno Vasco y reguladas por las siguientes Ordenes

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2020/euskadi-bono-comercio/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2021/euskadi-bono-denda-2021/web01-a2merka/es/

como parte de un programa conjunto de estímulo del consumo en establecimiento comerciales minoristas de la CAE, al que se sumaron también, a través del **establecimiento de un acuerdo interinstitucional, las campañas de bonos financiados por instituciones como las Diputaciones Forales de Álava y Bizkaia, la Asociación de Municipios Vascos EUDEL y los Ayuntamientos de Bilbao y Vitoria – Gasteiz.**

Tal como se recoge en el preámbulo de ambas órdenes..... “*El citado acuerdo interinstitucional contempla la posibilidad de que cada institución pública participe en el mismo pueda llevar a cabo, de forma paralela a lo establecido en este programa, otros esfuerzos complementarios en su ámbito*”

territorial de actuación.

El desarrollo temporal de este programa se ha diseñado atendiendo las previsiones planteadas por el sector y los ritmos de la actividad administrativa de cada institución participante, mediante un calendario que pretende contribuir a la conveniente reactivación del sector y a favorecer la desestacionalización, así como posibilitar la máxima extensión territorial del programa y evitar duplicidades innecesarias.”

> “Euskadi Bono comercio/ Euskadi Bono Denda”

- La primera campaña entró en vigor el 6 de Octubre con una fecha prevista de finalización de 31 de Diciembre de 2020, posteriormente ampliada hasta el 28 de Febrero de 2021. La segunda se puso en marcha el 28 de septiembre de 2021 y está previsto que mantenga su vigencia hasta el 31 de Marzo de 2022.
- El presupuesto destinado para la financiación de estos Bonos fue de 3,7 millones de euros en 2020 y de 4,6 millones ampliados posteriormente hasta un total de 6.450.000 en 2021.
- La distribución de los bonos se hizo de forma proporcional a la población de cada uno de los Territorios Históricos
- Las órdenes recogen mediante Anexo, los epígrafes del IAE susceptibles de adherirse a esta campaña. En este sentido se observa una ampliación de los mismos en el Programa de bonos de 2021 contemplando de forma genérica todos los productos textiles, de confección, calzado, pieles y artículos de cuero (651); de artículos de hogar y construcción (653); los accesorios y piezas de recambio de vehículos terrestres (6542); las cubiertas, bandas y bandejas para todo tipo de vehículos (6546); bienes usados (656); otro comercio al por menos (659); comercio mixto o integrado (662); lavanderías y servicios similares (971); salones de peluquería e institutos de belleza (972); servicios fotográficos (9731) y servicios de enmarcación (975)
- Para la difusión y la gestión operativa de la adhesión, distribución y pago de los importes de gasto subvencionados por los bonos se contó con las Cámaras de Comercio de cada Territorio a través de la formalización del respectivo convenio de colaboración. Para ello se habilitó una plataforma digital que permite además la verificación del cumplimiento de los requisitos tanto por parte del consumidor (máximo de 4 bonos por persona y campaña) como por parte del establecimiento comercial, para la posterior liquidación y pago del gasto asumido por el mismo.

o **Valoración y aprendizajes:**

- No cabe duda de la utilidad de los “bonos comercio” como herramienta de dinamización del consumo orientado hacia las micropymes y pymes comerciales vascas, sobre todo en un momento tan excepcional como el generado por la pandemia. Pero dado que se trata de un modelo no progresivo que consume recursos públicos, debe utilizarse de forma excepcional y muy orientado a subsectores que se encuentren en situaciones muy comprometidas pero que tengan viabilidad.
- Poner en valor el acuerdo interinstitucional que ha permitido la coordinación de recursos desde diferentes niveles institucionales, con lo que se han reforzado mensajes y sumado esfuerzos. No obstante, cabe mejorar este tipo de coordinaciones, ya que la convivencia en el mismo tiempo de diferentes modelos de bonos, con diferentes características han podido generar cierta confusión al ciudadano y consumidor al que iban dirigido.
- En la valoración de los resultados de este tipo de campañas, es difícil evaluar en qué medida realmente se produce la generación de un mayor volumen de gasto/consumo o si parte de este consumo se hubiera producido de igual manera una vez que se produce una situación de mayor normalidad social, aunque más extendido en el tiempo....
- Destacar también que la creación y puesta a disposición de la Plataforma on line, ha



generado una herramienta y una experiencia que puede ser aprovechada fuera de este tipo de campañas para la canalización de información, recogida de datos o puesta en marcha de otro tipo de campañas de dinamización comercial....

- CANALIZACIÓN EFECTIVA de RECURSOS AL SECTOR PARA AFRONTAR LA RÁPIDA TRANSFORMACIÓN SOCIAL, ECONÓMICA Y DIGITAL.

Como ya hemos señalado anteriormente, tan importante como ofrecer una rápida respuesta en cuanto a contenidos de apoyos y agilización de trámites que los hagan llegar a sus destinatarios a tiempo, lo es realizar una adecuada difusión y canalización de la información y de esos posibles apoyos.

Para ello, el Departamento cuenta de forma habitual con la dos vías fundamentales, por un lado la red de Oficinas Técnicas de Comercio desplegada por toda la CAE, y por otro por el extenso tejido asociativo comercial, parte del cual se encuentra integrado en las Plataformas de Comercio Urbano y/o en las distintas federaciones vascas de comercio.

Ambos canales se refuerzan de forma muy significativa a lo largo de este período, de forma destacada en 2021.

> PROGRAMA DE OFICINAS TÉCNICAS DE COMERCIO:

Es un programa que se refuerza en volumen a partir de 2021. En ese ejercicio, las Oficinas correspondientes a las Plataformas de Comercio urbano y las Cámaras de Comercio se mantienen pero fuera de la Orden que lo regula para ser incluidas dentro de los respectivos convenios de colaboración. Al mantenerse el número de Oficinas reguladas mediante Orden departamental, siendo éstas distribuidas entre el resto de los posibles agentes beneficiarios, esto se traduce en un incremento muy significativo en cuanto a volumen de Oficinas existentes.

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2020/otc/web01-a2merka/es/

https://www.euskadi.eus/ayuda_subvencion/2021/otc/web01-a2merka/es/

Presupuestariamente, se pasa de una dotación de 1.809.500 en 2019 y 2020 a 1.920.000 en 2021, cifra esta última que no recoge la cobertura presupuestaria de las Oficinas Técnicas asignadas a Plataformas de comercio Urbanas y Cámaras de Comercio ya que éstas se financian vía convenios de colaboración.

Desde un punto de vista cualitativo, no se producen cambios en cuanto al tipo de actividades y funciones a desempeñar por las mismas, más allá de incorporar "... *El impulso de la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres...*"

> REFUERZO DE LAS ESTRUCTURAS ASOCIATIVAS:

Es también muy significativo el refuerzo de las principales estructuras asociativa territoriales del sector, vía convenios de colaboración.

En 2020, la dotación presupuestaria destinada directamente a la cobertura de las estructuras de Federaciones de comercio territoriales y de las Plataformas de comercio urbano ascendió a 590.285 € lo que supone un 43,71% del presupuesto total del Departamento. Ello sin tener en cuenta el apoyo estructural que representa la dotación de Oficinas Técnicas de Comercio o la cobertura de cierta parte de la estructura de estas entidades a través de la ejecución de diferentes proyectos subvencionados por el Departamento o por otras instituciones.



En 2021, es difícil establecer una evolución y valoración comparativa, ya que se pasa a un modelo de convenio globalizado, en el que la dotación económica convenida engloba de forma no diferenciada la cobertura de la estructura y la financiación de proyectos.

En una comparativa de cifras global vemos que se pasa de una dotación presupuestaria de 1.845.000 € en 2020 a 1.885.000 € en 2021 que representa en términos relativos un incremento del 2,17%, con lo que se observa que se mantiene la apuesta de apoyo y refuerzo de las estructuras asociativas territoriales.

Al igual que ocurre con las Oficinas Técnicas de comercio, si bien cuantitativamente es evidente la importante apuesta del Departamento por el apoyo y refuerzo de las estructuras asociativas comerciales, desde un punto de vista cualitativo no se aprecia una ampliación o profundización de los proyectos o servicios que desde las mismas hacen llegar a las empresas del sector.

o Valoración y aprendizajes:

Es evidente que en una situación de crisis generalizada causada por el Covid 19, que impacta de lleno en el sector comercial, es imprescindible reforzar los mecanismos de apoyo a las empresas comerciales afectadas. Y es imprescindible también que esos apoyos lleguen de forma ágil y respondan adecuadamente a sus necesidades.

Desde este punto cabe pensar que una apuesta por el refuerzo de las principales estructuras asociativas se debiera traducir en una mayor capacidad de canalización de los programas y ayudas generadas específicamente para afrontar la situación de crisis sanitaria; así como para la generación y prestación por parte de estas estructuras de nuevos servicios o de refuerzos de los ya existentes.

Hacer una valoración globalizada de la respuesta dada tanto desde las OTC,s como de los diferentes agentes sectoriales se hace complicada debido a la gran diversidad de agentes y modelos de funcionamiento existentes.

No obstante cabe señalar algunos aspectos a tener en cuenta:

- La implantación del teletrabajo y las limitaciones de acceso a espacios cerrados, condiciona de forma muy importante el contacto entre los agentes sectoriales y las empresas del sector.

No todos los agentes contaban con la posibilidad de poner en marcha sistemas de comunicación y prestación de servicios vía on line, a los que también en muchos casos tenían dificultades de acceso las propias empresas comerciales. Esto dificulta de forma clara el contacto, la comunicación, la transmisión de información, la prestación de apoyos, etc...

- Una vez superadas las primeras etapas pandémicas y retomada cierta “normalidad”, se echa de menos quizá, una mayor capacidad de respuesta mediante la priorización de aquellos servicios ya existentes o la generación de nuevos que se adaptaran a la situación sectorial generada: información sobre las nuevas ayudas, asesoramiento sobre cómo adaptar las nuevas normativas covid, búsqueda de soluciones que permitieran a los establecimientos llegar hasta sus clientes, asesoramiento para la “transformación” necesaria de algunos modelos de negocio,....

Se observa que a pesar de la apuesta por reforzar las estructuras asociativas sectoriales por parte del Departamento, éstas han mantenido en gran parte la inercia de los proyectos y mecanismos de funcionamiento prepandémicos mostrando una capacidad más bien limitada de respuesta ante la nueva situación generada.