

## Zamora, Ciudad de Oportunidades Plan de Acción de Desarrollo Local

### 1 Un Plan de Desarrollo Local consensuado, para responder a los retos y aprovechar las oportunidades conjuntamente

El Ayuntamiento de Zamora ha realizado un llamamiento a las instituciones públicas y a las entidades representativas de la ciudadanía y de las empresas de la ciudad y de su alfoz para diseñar y poner en marcha medidas que contribuyan a mejorar el entorno empresarial e impulsar la actividad económica, bajo la forma de un Plan de Acción de Desarrollo Local, cuya ejecución pueda comenzar ya en el año 2020 y establezca un marco general de actuación para los próximos años.

Con ello, el Ayuntamiento de Zamora quiere renovar y, en la medida que los recursos disponibles lo permitan, reforzar las políticas de desarrollo económico y social municipales, orientándolas a la creación de **oportunidades para el desarrollo y el crecimiento de las personas y las empresas**. El objetivo de la corporación municipal es generar un amplio consenso local y aprovechar este proceso para fortalecer las relaciones entre los agentes públicos y privados locales, puesto que los retos a los que se enfrenta la ciudad exigen la participación de todos.

Este documento de trabajo es el primer paso en este proceso. No es, pues, un documento definitivo, sino un documento que intenta plasmar las ideas que se han compartido con los agentes sociales y otras entidades del ámbito local, como punto de partida para hacer desarrollo local en Zamora de una manera diferente, a través de:

- **Un compromiso de colaboración**, que, partiendo de un mayor esfuerzo municipal, involucre también a otras instituciones, a los interlocutores y las organizaciones sociales, a las empresas y a la ciudadanía en un esfuerzo colectivo. Que nadie cuya contribución pueda ser relevante se sienta excluido, pero que no todo dependa de los recursos municipales.
- **Una visión y una estrategia a largo plazo**, que, establezca unos objetivos compartidos que respondan a una **visión de la ciudad** que pueda concitar el apoyo de la ciudadanía, de las empresas y de las instituciones, organizaciones y entidades llamadas a colaborar en el desarrollo económico local.
- **Una gestión profesional y colaborativa**, para asegurar que las medidas que se acuerden se ejecuten en tiempo y forma, ya sea por el equipo de trabajo municipal o por las organizaciones con las que se establezcan acuerdos de colaboración.
- **Un marco claro de coordinación y seguimiento**, con objetivos e indicadores que permitan medir el cumplimiento de los compromisos adquiridos por todos los agentes implicados y el impacto de las medidas, pero también para permitir adaptar la planificación a los cambios que se produzcan.

### 2 ¿Por qué un Plan de Acción de Desarrollo Local para Zamora?

La creación de empleo de calidad es una de las principales preocupaciones de la ciudadanía, si no la primera: la precariedad laboral está en la base de las situaciones de pobreza y la falta de oportunidades de empleo es uno de los principales motivos de la emigración de los jóvenes. A su vez, la generación de oportunidades de empleo depende en buena medida de que se creen y crezcan las empresas, y que estas encuentren un entorno favorable para desarrollar su actividad.

Generar ese entorno favorable a la actividad económica es misión de todos. En el ámbito de sus competencias, los poderes públicos deben asegurar un marco jurídico adecuado, que proporcione

seguridad, estabilidad y certidumbre en las relaciones económicas, ofrecer infraestructuras y servicios públicos eficientes y de calidad o contribuir a mejorar la dotación de capital humano. Ahora bien, para alcanzar los resultados deseados de crecimiento de la actividad económica y de creación de oportunidades de empleo se necesita la implicación y el esfuerzo de todos, de las administraciones y de las instituciones y las organizaciones de la sociedad civil, para impulsar un círculo virtuoso de crecimiento económico, que en último término conduce a aumentar el bienestar y mejorar la calidad de vida para el conjunto de la población.



La implicación de toda la sociedad es particularmente importante en el ámbito local. Las ciudades y los territorios más innovadores, dinámicos y resilientes son los que tienen tejidos económicos y sociales más tupidos, en los que la interacción y la colaboración son más intensas, en los que generan verdaderos ecosistemas en los que la actividad innovadora y creadora de los emprendedores, empresariales y sociales, es reconocida y apoyada. Hacer desarrollo local es, básicamente, generar y consolidar ese ecosistema en una ciudad y su entorno.

Las administraciones públicas pueden contribuir a crear un entorno favorable, mejorar las infraestructuras y otros factores de competitividad o impulsar nuevas actividades, pero para alcanzar los resultados deseados de crecimiento de la actividad económica y de creación de oportunidades de empleo se necesita la implicación y el esfuerzo de todos, dentro de sus respectivos ámbitos de actuación, público, privado o de apoyo institucional. El desarrollo local es, sobre todo, un proceso en el que se necesita la participación activa de las instituciones, de los interlocutores sociales, de las empresas y de la ciudadanía.

### 3 Los retos

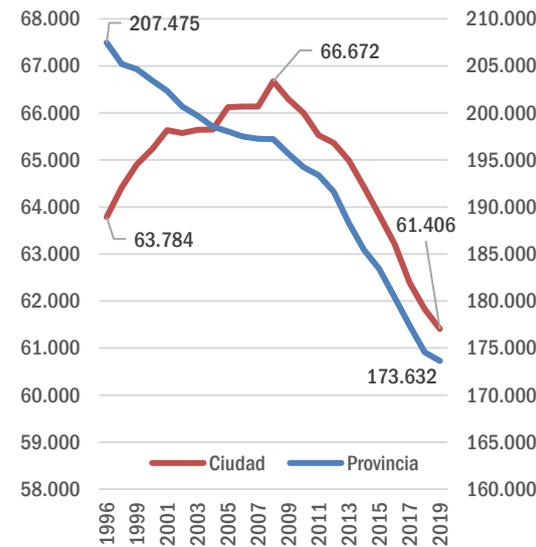
Zamora afronta profundos retos que necesita abordar para superar el riesgo de declive económico y demográfico. Estos retos son similares a los que afrontan otras ciudades de pequeño tamaño en el interior peninsular y en muchas zonas rurales en muchos países europeos, que han visto declinar las actividades tradicionales que servían de soporte a sus economías y generaban la mayor parte del empleo.

Tradicionalmente, estas ciudades medianas jugaban el papel de centro de servicios para el territorio rural circundante, pero el declive de estos territorios está minando a su vez las bases económicas en las que se sustentaba la economía urbana. El nuevo entorno de la globalización tiende a generar dinámicas de aglomeración y a concentrar la actividad económica y las oportunidades de empleo en los grandes centros urbanos. En este contexto, las ciudades periféricas y de menor tamaño encuentran serias dificultades para renovar su modelo económico y social.

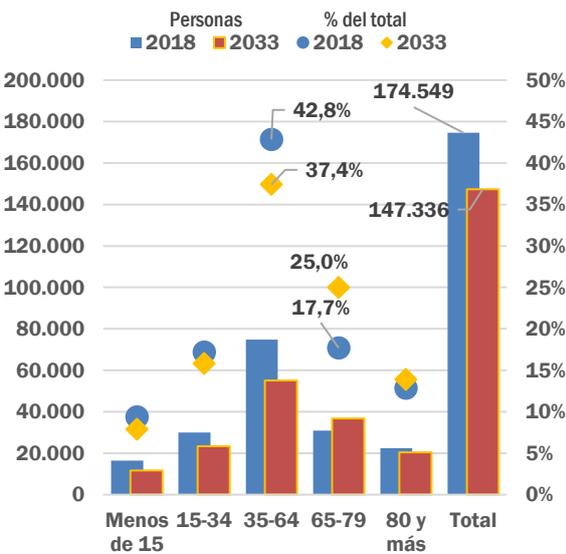
A ello se suman los retos demográficos y sociales locales, estrechamente conectados a su vez con esos cambios económicos. Tanto la ciudad como su provincia han sufrido un fuerte deterioro demográfico en los últimos veinte años. La caída de la natalidad ha reducido drásticamente la población joven, las cohortes de

población más numerosas van alcanzando la edad de jubilación y el alargamiento de la esperanza de vida incrementa el número de personas de edad avanzada. En resumen, la población de la ciudad envejece rápida e intensamente y las proyecciones de población indican que, si no cambian las tendencias, los mayores de 65 años supondrán casi el 40% de la población, prácticamente el doble que los menores de 35 años.

**Gráfico 1. Evolución de la población de Zamora y su provincia**



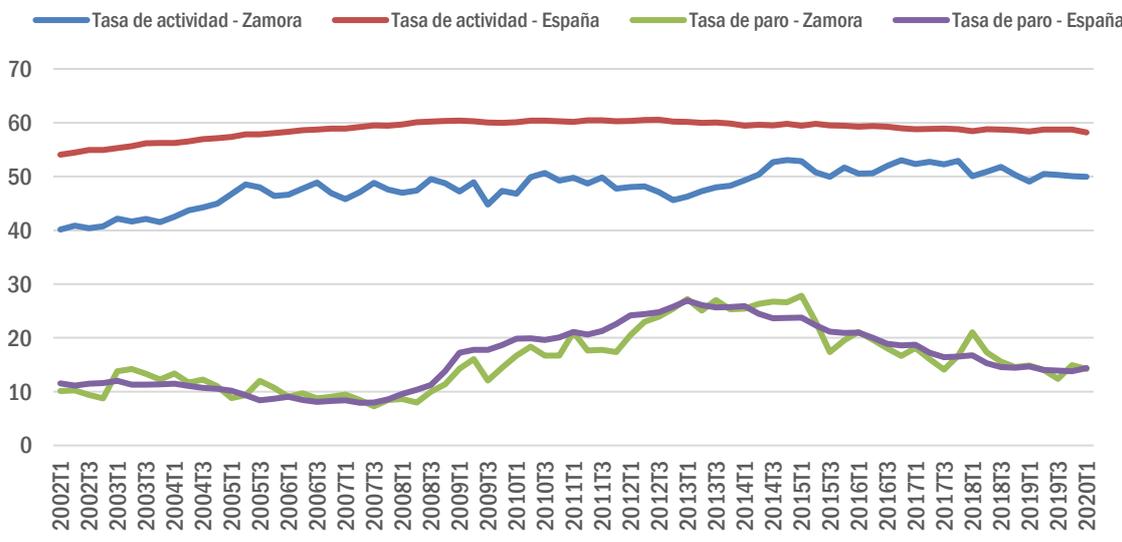
**Gráfico 2. Proyecciones de población de la provincia de Zamora**



Fuente: INE, Estadística del Padrón Municipal

La relación entre demografía y economía es recíproca: sin crecimiento no se atraen nuevos residentes, y sin capital humano es difícil acometer la renovación del modelo económico de un territorio. El escaso dinamismo económico y del mercado de trabajo, que ofrece pocas oportunidades de empleo, obliga a los jóvenes a buscar trabajo en otros lugares y no atrae nueva población. A su vez, la pérdida de población y los cambios en su estructura provocan la caída de la demanda para los productos y servicios locales.

**Gráfico 3. Tasas de actividad y de paro en la provincia de Zamora**



#### 4 Las oportunidades

Varios diagnósticos realizados a lo largo de los últimos años, desde los que sirvieron de base al Plan Estratégico de Zamora 2010-2015, hasta los realizados para la elaboración de la Estrategia de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrador en 2017, pasando por los que sustentan las propuestas del documento Zamora 10, coinciden en la necesidad de mejorar el entorno de la actividad empresarial y la competitividad de los sectores tradicionales, de fomentar la aparición y consolidación de nuevas actividades que diversifiquen el tejido económico y ofrezcan oportunidades de empleo.

Estos diagnósticos destacan que la mejora de las infraestructuras, en particular la llegada de la alta velocidad ferroviaria, cambia el escenario y ofrece nuevas oportunidades para impulsar la actividad económica en Zamora. Sin embargo, las infraestructuras de transporte no crean actividad por sí mismas. Es necesario contar con las capacidades apropiadas para aprovechar las oportunidades que generan.

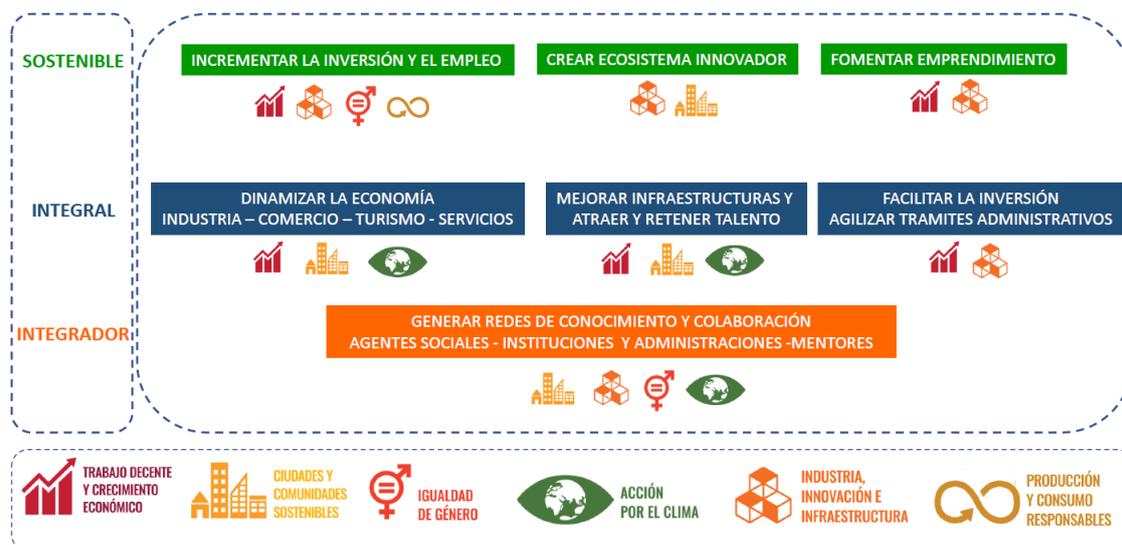
Esas capacidades tienen que ver con las competencias empresariales, las capacidades de las empresas y los emprendedores para modernizar sus empresas y generar nuevas actividades, para enfrentarse a los retos de la globalización, de digitalización y de la transición energética; tienen que ver, decisivamente, con el capital humano, con las habilidades de los trabajadores, con la disponibilidad de una mano de obra flexible, capaz de seguir formándose a lo largo de la vida; tienen que ver con la calidad de la administración y de los servicios públicos, con la simplificación y la reducción de la carga administrativa sobre las empresas y los ciudadanos, para facilitar su relación con la administración y aprovechar los recursos de los que dispone, con una filosofía de administración abierta y transparente; tienen que ver, en fin, con una sociedad local abierta al cambio, dispuesta a renovarse, participativa, capaz de impulsar iniciativas sociales.

Se trata, en primer lugar, de aprovechar y mejorar las capacidades existentes. Zamora ha sido y seguirá siendo una ciudad comercial y de servicios, actividades que ocupan a más del 90% del empleo local. Es preciso, no obstante, adaptarse a los cambios en el entorno, a las nuevas formas de consumo, a las nuevas demandas de los consumidores, ofrecer nuevos servicios, hacer valer la ventaja de la proximidad. Al mismo tiempo, es preciso encontrar y promover nuevas actividades que diversifiquen el tejido económico local, ya que las actividades tradicionales pueden no ser suficientes para impulsar el crecimiento económico, aumentar el empleo y atraer población joven.

En particular, es necesario afrontar decididamente la transformación digital en las empresas y las administraciones. La digitalización ha llegado para quedarse y va a generalizarse en todas las esferas de nuestra actividad y de nuestra vida cotidiana. Las tecnologías digitales pueden contribuir decisivamente a mejorar la gestión de los servicios públicos, a incrementar la eficiencia y la competitividad de las actividades empresariales, a generar nuevas oportunidades de empleo. La digitalización puede convertirse incluso en una oportunidad para la deslocalización de ciertas actividades en las que el trabajo a distancia es perfectamente posible, como se ha demostrado durante este periodo de confinamiento. Sin embargo, Zamora está retrasada en este proceso y es imprescindible mejorar las capacidades de empleados públicos, empresarios y trabajadores para poder aprovechar las posibilidades que ofrecen esas tecnologías y aplicarlas inteligentemente a las actividades tradicionales, a la agricultura y la transformación agroalimentaria, al comercio y la logística, al turismo y a los servicios.

La lucha contra el cambio climático y la necesaria transición hacia una economía baja en carbono es otro de los retos sociales globales que puede convertirse en una oportunidad para Zamora, que puede posicionarse como ejemplo de ciudad verde y sostenible, con un entorno de gran valor ecológico. Existe una amplia coincidencia en la sociedad zamorana, y así lo reflejan las opiniones de las entidades más representativas de los interlocutores sociales, sobre el carácter y el potencial de la ciudad para generar un desarrollo económico sostenible, integral e integrador, en línea con la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de Naciones Unidas. Desde esa perspectiva integral, ciertas cuestiones relacionadas con la sostenibilidad ambiental, como la movilidad sostenible, la eficiencia energética o el uso de fuentes de energía renovable, y con la sostenibilidad social, como la educación o la lucha contra la pobreza y la exclusión, se entrecruzan con el crecimiento económico y forman parte de una visión integral del desarrollo local.

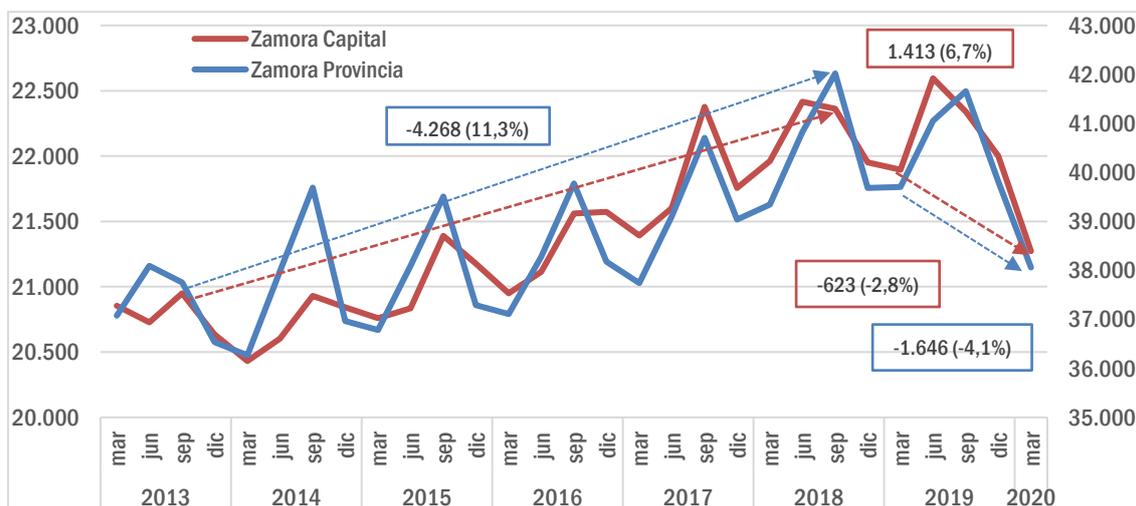
**Gráfico 4. La contribución de Zamora a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible**



## 5 La coyuntura

A las dificultades estructurales se suma ahora la crisis derivada de la paralización de la economía a causa del COVID-19. En estos momentos resulta prácticamente imposible evaluar el impacto que va a provocar, porque la incertidumbre es máxima: no se conoce hasta cuando durarán las restricciones a los desplazamientos y cuáles serán las limitaciones que se impondrán a las actividades de servicios personales, incluyendo el sector turismo.

**Gráfico 5. Evolución de la afiliación a la Seguridad Social**

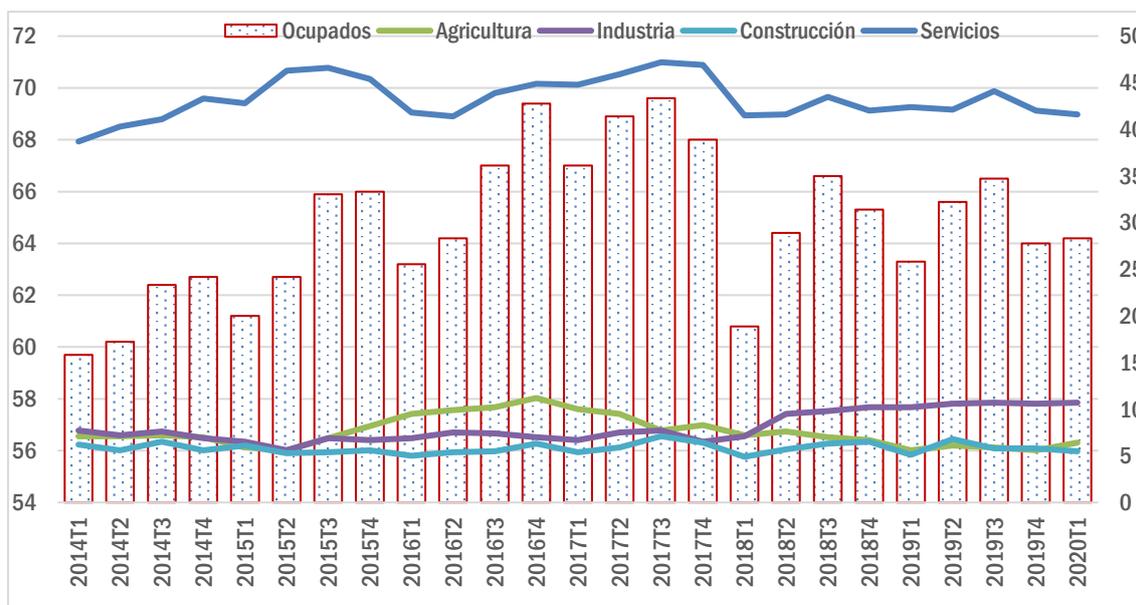


Fuente: SIE Castilla y León

El impacto inmediato se ha sentido ya en el empleo, con una fuerte reducción de la afiliación a la Seguridad Social, tanto en términos trimestrales como interanuales. En la ciudad la caída ha sido de casi el 3% en términos interanuales, poniendo fin a una tendencia favorable que había supuesto un crecimiento de la afiliación del 6,7% desde 2013. En términos trimestrales la caída es ligeramente mayor (3,3%). A nivel provincial los descensos son más significativos: 4,1% interanual y 4,4% intertrimestral. La reducción de la afiliación en la ciudad Zamora ha sido inferior a la que se ha producido en el conjunto de España (3,4%

interanual y 4,2% intertrimestral) y en el conjunto de Castilla y León (3,5% interanual y 3,7% intertrimestral). No obstante, es evidente que estos datos, que corresponden al último día del primer trimestre de 2020 no recogen todavía el grueso de los impactos que se van a producir como consecuencia de la paralización de gran parte de la actividad durante casi dos meses y los que provocarán las restricciones que se mantengan una vez que se vayan levantando las medidas de confinamiento.

**Gráfico 6. Evolución de la ocupación en la provincia de Zamora**



Fuente: INE, EPA trimestral

Ante esta situación, es evidente que la planificación a medio plazo podría perder parte de su sentido, ya que, en primer lugar, la atención de las necesidades sociales más inmediatas probablemente supondrá la reorientación de los recursos municipales disponibles, y, en segundo lugar, las medidas de apoyo al tejido empresarial deberán tener en cuenta las especiales circunstancias de esta coyuntura. Preservar y recuperar lo más rápidamente posible el tejido económico y empresarial y el empleo es sin duda una prioridad absoluta.

El Ayuntamiento de Zamora ya ha adoptado algunas medidas de emergencia, dirigidas principalmente a las pequeñas empresas y los autónomos que han tenido que cesar su actividad o que han visto radicalmente recortados sus ingresos como consecuencia de la paralización de la actividad decretada por el Gobierno de España para atajar la expansión del COVID-19. Así, el Pleno del Ayuntamiento aprobó el 13 de abril una convocatoria de subvenciones destinadas a PYMEs y autónomos afectados por la crisis del COVID-19 y la declaración del estado de alarma, con un presupuesto de un millón de euros, en la que se prevé la concesión de ayudas a los autónomos de los sectores más afectados por la crisis. A ellas se han sumado las ayudas al pago del alquiler del local comercial, para evitar en la medida de lo posible el cierre de los establecimientos.

Además, el Ayuntamiento ha dispuesto diversas líneas de ayuda para paliar situaciones de necesidad derivadas de la crisis: ayudas al pago de alquiler o hipotecas para las personas que han perdido su puesto de trabajo o han visto reducidos sus ingresos de manera significativa por reducciones de jornada o expedientes de regulación temporal de empleo y ayudas de urgente necesidad para las familias más vulnerables.

No obstante, es preciso hacer compatible la adopción de medidas coyunturales con una visión de medio y largo plazo, que oriente a las empresas y a los trabajadores a adaptarse a esos grandes retos de la digitalización, la transición energética y la sostenibilidad y que haga más atractiva la ciudad para

desarrollar proyectos productivos innovadores. Por ello, aunque este documento hace referencia, como no podía ser de otra manera, a la situación coyuntural, la mayor parte de las medidas se proyectan a medio y largo plazo.

Así, la ejecución de algunas de las actuaciones que finalmente se incluyan en el Plan podrá iniciarse ya dentro del presente ejercicio, dependiendo de las disponibilidades presupuestarias y del levantamiento de las restricciones provocadas por el COVID-19, mientras que otras quedarán pendientes de desarrollo y programación en colaboración con las organizaciones sociales a lo largo del segundo semestre de 2020, para ser ejecutadas en los siguientes ejercicios, entre 2021 y 2023.

## 6 Propuesta inicial de ejes y líneas de actuación

El Plan se estructura en cuatro grandes ámbitos de actividad, o ejes, en cada uno de los cuales se definen una serie de líneas de actividad. Cada una de las líneas de actividad se desarrolla en una ficha esquemática en la que se justifica su relevancia y se proponen unos objetivos y una serie de actuaciones. Cada una de las actuaciones se describe brevemente y se proponen indicadores para el seguimiento de su ejecución.

**Tabla 1. Estructura general de ejes y líneas de actuación**

Ejes	Líneas de actuación	Actuaciones propuestas
Eje 1. Articulación del ecosistema emprendedor e innovador	Establecer estructuras de concertación y colaboración	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Firma de convenios de colaboración y partenariados estratégicos</li> <li>2. Reorganización y potenciación de las estructuras de diálogo y concertación</li> </ol>
	Reformar y dotar de recursos a la Oficina Municipal de Desarrollo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de las funciones y el perfil del equipo de la OMD</li> <li>2. Reordenación del presupuesto de los programas de desarrollo local</li> <li>3. Búsqueda de recursos adicionales a los presupuestos municipales</li> </ol>
	Comunicación y transparencia	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de Comunicación de Desarrollo Local</li> <li>2. Creación de un portal web Zamora Emprende</li> <li>3. Diseño de instrumentos de comunicación específicos para el desarrollo local y la empresa, principalmente digitales: web, redes sociales, boletines de noticias...</li> </ol>
	Seguimiento del Plan de Acción de Desarrollo Local	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un cuadro de indicadores de realización, de resultados y de impacto</li> <li>2. Establecer un cuadro de mandos del Plan</li> </ol>
Eje 2. Mejora del entorno de la actividad económica	Impulso a la digitalización de las empresas de Zamora	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mapa de cobertura de redes de banda ancha y fibra óptica</li> <li>2. Programa local de transformación digital</li> <li>3. Reto Digital Social</li> </ol>
	Reducción de la burocracia y mejora de la gestión local relacionada con las empresas	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de una auditoría de los trámites con impacto sobre la actividad empresarial</li> <li>2. Acciones informativas sobre administración electrónica para empresas</li> <li>3. Reforzar y dar a conocer los dispositivos de apoyo a emprendedores</li> </ol>

	<p>Programa de espacios empresariales</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Inventario de infraestructuras y equipamientos de interés empresarial y de espacios disponibles para la instalación de establecimientos empresariales</li> <li>2. Desarrollo de una aplicación basada en Sistemas de Información Geográfica (SIG)</li> <li>3. Planificar la creación o mejora de espacios empresariales para adaptarlos a las necesidades de las empresas locales o de atracción de inversiones</li> </ol>
	<p>Capital humano y desarrollo del talento y la innovación</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración con la Universidad de Salamanca y con el Campus Viriato</li> <li>2. Colaboración con la UNED, la Escuela de Idiomas y otros centros de formación superior y para adultos</li> <li>3. Creación de un programa de becas de formación y prácticas en el extranjero o en actividades de innovación en colaboración con empresas locales.</li> <li>4. Creación de un directorio de zamoranos en el exterior</li> </ol>
<p>Eje 3. Apoyo a los sectores clave de la economía local</p>	<p>Programa de apoyo al comercio local de Zamora</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de renovación y revitalización del comercio de Zamora</li> <li>2. Mejora de las infraestructuras comerciales y del entorno comercial</li> <li>3. Reorientación de las ayudas al comercio</li> <li>4. Acciones de promoción del comercio local: Buy Local</li> </ol>
	<p>Plan de Dinamización del Destino Turístico Zamora</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de las bases para un Destino Turístico Inteligente: digitalización de la oferta turística de Zamora</li> <li>2. Integración de la oferta turística local y generación de productos turísticos</li> <li>3. Acciones de promoción turística</li> </ol>
	<p>Revitalización de la actividad agraria en Zamora</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de productores agrícolas que comercialicen en mercados locales y articulación de canales cortos de comercialización de productos agrarios</li> <li>2. Inventario de tierras agrícolas inexploradas y creación de un banco de tierras local</li> <li>3. Creación de huertos formativos y de ocio</li> </ol>
<p>Eje 4. Emprendimiento y renovación del tejido empresarial</p>	<p>Apoyo a emprendedores y a la innovación empresarial</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reorientación de las ayudas a la creación de empresas</li> <li>2. Convocatoria de ayudas para proyectos empresariales colaborativos</li> <li>3. Programa de formación y apoyo para emprendedores y empresarios de instalación reciente</li> </ol>
	<p>Sucesión de empresas</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adhesión de organizaciones empresariales de Zamora al Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas de la DGPYME</li> <li>2. Sistema de sensibilización, información y orientación sobre la transmisión de empresas</li> </ol>
	<p>Atracción de inversiones</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaboración de material informativo sobre las ventajas que ofrece Zamora para la instalación de empresas.</li> <li>2. Organización de presentaciones sobre posibilidades de instalación de empresas en Zamora</li> </ol>

## 7 Participación social

Este documento pretende servir para orientar las prioridades y acordar las líneas de actividad, proyectos y actuaciones que respondan a los retos y las necesidades identificadas conjuntamente. Los ejes y líneas de actuación que se proponen en este documento intentan recoger y estructurar inicialmente las aportaciones de los interlocutores sociales y del propio Ayuntamiento y servir de base para la discusión y el acuerdo sobre su priorización, teniendo en cuenta los plazos que puedan ser necesarios para la ejecución de las diferentes actuaciones y los recursos disponibles.

Las medidas propuestas intentan ser realistas, adaptadas a las características y las circunstancias de la ciudad y respetuosas con el marco de competencias locales. No se plantean grandes proyectos, sino, sobre todo, líneas de actuación que pueden mantenerse en el tiempo y a las que pueden contribuir todos los agentes sociales de la ciudad. Las medidas se circunscriben lo más posible al ámbito del desarrollo económico local, sin entrar en temáticas que corresponden a otras áreas municipales.

Es por tanto un documento abierto, sujeto a las modificaciones que se propongan por las organizaciones sociales y los grupos políticos. Una vez acordadas las prioridades será el momento de asignar funciones y responsabilidades en la ejecución de las actuaciones que finalmente se lleven a cabo, en función de los recursos disponibles. Finalmente, será preciso verificar y evaluar su ejecución y valorar los resultados alcanzados.

Este documento se remitió a las instituciones, entidades y organizaciones locales, a las que se solicitó:

1. Sus comentarios y aportaciones para mejorar el documento
2. La priorización de las medidas y actuaciones propuestas
3. La identificación de aquellos ámbitos concretos en los que cada organización puede aportar recursos y capacidades para encargarse de su ejecución, de modo que se puedan repartir las responsabilidades.

La respuesta de las organizaciones empresariales, profesionales y sociales de la ciudad ha sido muy positiva, no solo en lo que respecta a la valoración de las propuestas sino, sobre todo, a las observaciones formuladas, que permitirán mejorar las líneas de actuación, y a la disponibilidad expresada por estas organizaciones para responsabilizarse de la ejecución de algunas de las actuaciones o para colaborar en su ejecución.

### 7.1 Valoración de las actuaciones propuestas

Las medidas propuestas para avanzar en la digitalización de las empresas de Zamora son las que han concitado mayor nivel de apoyo. Dos de ellas han sido consideradas como prioritarias todas por las organizaciones consultadas:

- Mapa de cobertura de redes de banda ancha y fibra óptica
- Programa local de transformación digital

Todas las organizaciones ofrecen su colaboración en la realización del mapa, que se considera imprescindible para cualquier actuación posterior en este ámbito, y se plantea la conveniencia de valorar la implantación de Wifi gratuito. Tanto la Cámara de Comercio como CEOE-CEPYME se ofrecen como responsables para desarrollar el Programa local de transformación digital, por lo que la elaboración y ejecución de este programa se plantea como un reto fundamental que debería ser acometido de manera inmediata. CEOE-CEPYME plantea que es particularmente necesario un programa de digitalización para el comercio y la puesta en marcha de un servicio de capacitación TIC.

Otras medidas que se consideran altamente prioritarias son las que se refieren a la mejora del funcionamiento de la actividad de la Administración Local con impacto sobre las empresas y las dirigidas a apoyar a dos de los sectores clave de la economía local, el comercio y el turismo:

- Realización de una auditoría de los trámites con impacto sobre la actividad empresarial

- Plan de renovación y revitalización del comercio de Zamora
- Acciones de promoción del comercio local: Buy Local
- Acciones de promoción turística

La Asociación de Colegios Profesionales de la Provincia de Zamora ha expresado su voluntad de responsabilizarse de la realización de la auditoría sobre los trámites administrativos. Tal como señala la Cámara de Comercio, la mejora del funcionamiento de la administración es una reclamación reiterada desde tiempo atrás en la que se ofrecen a seguir colaborando.

Tanto la Cámara de Comercio como CEOE-CEPYME se ofrecen como responsables para la realización de las actuaciones de renovación, revitalización y promoción del comercio local, así como para la realización de acciones de promoción turística. Ambas entidades plantean la necesidad de contar con una estrategia a medio plazo en el sector comercial, que la Cámara considera que debe incluir las cuatro líneas de actuación que se proponen en el Plan de Acción. CEOE-CEPYME aboga por el mantenimiento e incremento de la dotación del convenio entre el Ayuntamiento y AZECO para las acciones de promoción del comercio local.

CEOE-CEPYME se ofrece como responsable de las acciones de promoción turística, ámbito en el que la Cámara también plantea la posibilidad de liderar algunas acciones. La Cámara recuerda la conveniencia de coordinar las actuaciones con las de la Diputación Provincial y también apunta la necesidad de crear productos turísticos singulares.

La importancia que las organizaciones sociales y empresariales de la ciudad otorgan al comercio y el turismo se evidencia en la elevada valoración de prioridad o necesidad de varias de las medidas propuestas en el Plan:

- Mejora de las infraestructuras comerciales y del entorno comercial
- Integración de la oferta turística local y generación de productos turísticos
- Organización de presentaciones sobre posibilidades de instalación de empresas en Zamora
- Sistema de sensibilización, información y orientación sobre la transmisión de empresas
- Plan de Comunicación de Desarrollo Local
- Establecer un cuadro de indicadores de realización, de resultados y de impacto

En general, las medidas de dinamización del destino turístico reciben un apoyo general, que es mayor respecto de las medidas de promoción y algo menor respecto de las dirigidas a la mejora de la oferta local o a desarrollar el modelo de Destino Turístico Inteligente. En relación con esta iniciativa, la Cámara de Comercio señala la necesidad de realizar un análisis de situación, antes de avanzar hacia el DTI ya que considera que hay muchas carencias pendientes de resolver.

Como en el resto de actuaciones, el ofrecimiento de colaboración de las organizaciones es unánime. La Cámara de Comercio se ofrece a responsabilizarse de las medidas de mejora de las infraestructuras comerciales y del entorno comercial y tanto la Asociación de Colegios Profesionales de la Provincia de Zamora, CEOE-CEPYME y la propia Cámara se postulan para responsabilizarse de la organización de presentaciones sobre posibilidades de instalación de empresas en Zamora y de la puesta en marcha de un sistema de sensibilización, información y orientación sobre la transmisión de empresas. La colaboración de todas ellas en estas actuaciones es particularmente importante para llegar a las audiencias más amplias y diversas posibles.

Conviene destacar también el amplio acuerdo respecto de la necesidad de establecer un Plan de Comunicación de Desarrollo Local y de asegurar la medición de los resultados y de establecer una comisión de seguimiento o similar que pueda valorarlos. En relación con las acciones de comunicación, las organizaciones empresariales aportan interesantes matizaciones, sobre todo en relación con el portal Zamora Emprende, en el sentido de que ya existen otros recursos en esta materia, incluyendo otros puntos de asesoramiento sobre emprendimiento, por lo que sería necesario evaluar la singularidad y utilidad del portal y de otros instrumentos de comunicación.

En general, hay un amplio consenso en relación con las medidas estructurales propuestas en el eje 1 del Plan, en relación con la reorganización y potenciación de las estructuras de diálogo y concertación, la firma de convenios de colaboración y partenariados estratégicos y la reorganización de la OMD. La Cámara apunta la necesidad de dotar a la OMD de personal especializado en la búsqueda de financiación, sobre todo en fondos europeos. Las organizaciones empresariales subrayan la necesidad de dotar adecuadamente el Plan para acometer las actuaciones propuestas.

Otras actuaciones propuestas en el Plan han obtenido una valoración global ligeramente inferior o más matizada, sin que por ello dejen de ser consideradas como necesarias o interesantes, como se refleja en el cuadro siguiente. Solamente un número muy reducido de líneas actuaciones han recibido una valoración inferior a 3, que define a las actividades como necesarias o prioritarias, a partir de la escala de 0 a 4<sup>1</sup> utilizada. En esos casos, se analizará la posibilidad de reorientar las medidas o de posponer su ejecución a momentos posteriores.

En algunos casos, la prioridad o interés de algunas medidas ha sido valorada de muy distinta manera por unas organizaciones y otras. Así ha sucedido, por ejemplo, con el desarrollo de una aplicación basada en Sistemas de Información Geográfica (SIG) o la creación o mejora de espacios empresariales para adaptarlos a las necesidades de las empresas locales o la atracción de inversiones, a las que las organizaciones empresariales otorgan un elevado grado de necesidad que no es compartido por las organizaciones profesionales y sociales. CEOE-CEPYME recuerda la necesidad de que tener acceso a la aplicación SIG para ejecutar las acciones sobre las que asume responsabilidad.

Por el contrario, las medidas del Plan que han tenido menor resonancia entre las organizaciones empresariales, profesionales y sociales son las relacionadas con la revitalización de la actividad agraria en Zamora, en particular la creación de un banco de tierras y la creación de huertos formativos y de ocio.

## 7.2 Medidas de las que las organizaciones empresariales, profesionales y sociales se ofrecen a responsabilizarse

El cuadro siguiente refleja la valoración promedio de cada una de las medidas e indica aquellas respecto de las cuales alguna de las organizaciones empresariales, profesionales y sociales de la ciudad han expresado su disposición a responsabilizarse de su ejecución. En anexo se incluye un cuadro sinóptico que resume, a través de una escala de colores, el grado de apoyo a cada medida (mayor cuanto más oscuro).

			Valor	CC	CEOE	ACFZ	UGT
Eje 1. Articulación del ecosistema emprendedor e innovador	Establecer estructuras de concertación y colaboración	1. Firma de convenios de colaboración y partenariados estratégicos	3,3				
		2. Reorganización y potenciación de las estructuras de diálogo y concertación	3,0				
	Reformar y dotar de recursos a la OMD	1. Definición de las funciones y el perfil del equipo de la OMD	3,3				
		2. Reordenación del presupuesto de los programas de desarrollo local	3,3				
		3. Búsqueda de recursos adicionales a los presupuestos municipales	3,0				
	Comunicación y transparencia	1. Plan de Comunicación de Desarrollo Local	3,5				
		2. Creación de un portal web Zamora Emprende	3,0				
		3. Diseño de instrumentos de comunicación específicos para el desarrollo local y la empresa, principalmente digitales: web, redes sociales, boletines de noticias...	2,8				
	Seguimiento del PADL	1. Establecer un cuadro de indicadores de realización, de resultados y de impacto	3,5				
		2. Establecer un cuadro de mandos del Plan	3,0				

<sup>1</sup> 0 equivale a No se debe realizar; 1: Poco relevante; 2: Interesante; 3: Necesaria; 4: Prioritaria.

			Valor	CCI	CEOE	ACPZ	UGT
Eje 2. Mejora del entorno de la actividad económica	Impulso a la digitalización de las empresas de Zamora	1. Mapa de cobertura de redes de banda ancha y fibra óptica	4,0				
		2. Programa local de transformación digital	4,0	■	■		
		3. Reto Digital Social	3,0				
	Reducción de la burocracia y mejora de la gestión local relacionada con las empresas	1. Realización de una auditoría de los trámites con impacto sobre la actividad empresarial	3,5			■	
		2. Acciones informativas sobre administración electrónica para empresas	2,5	■	■		
		3. Reforzar y dar a conocer los dispositivos de apoyo a emprendedores	3,0	■	■		
	Programa de espacios empresariales	1. Inventario de infraestructuras y equipamientos de interés empresarial y de espacios disponibles para la instalación de establecimientos empresariales	2,8			■	
		2. Desarrollo de una aplicación basada en Sistemas de Información Geográfica (SIG)	2,3				
		3. Planificar la creación o mejora de espacios empresariales para adaptarlos a las necesidades de las empresas locales o de atracción de inversiones	2,5				
	Capital humano y desarrollo del talento y la innovación	1. Colaboración con la Universidad de Salamanca y con el Campus Viriato	3,3			■	■
		2. Colaboración con la UNED, la Escuela de Idiomas y otros centros de formación superior y para adultos	3,0				■
		3. Creación de un programa de becas de formación y prácticas en el extranjero o en actividades de innovación en colaboración con empresas locales.	2,8				
		4. Creación de un directorio de zamoranos en el exterior	2,5			■	
Eje 3. Apoyo a los sectores clave de la economía local	Programa de apoyo al comercio local de Zamora	1. Plan de renovación y revitalización del comercio de Zamora	3,8	■	■	■	
		2. Mejora de las infraestructuras comerciales y del entorno comercial	3,5	■			
		3. Reorientación de las ayudas al comercio	3,3	■			
		4. Acciones de promoción del comercio local: Buy Local	3,5	■	■		
	Plan de Dinamización del Destino Turístico Zamora	1. Creación de las bases para un Destino Turístico Inteligente: digitalización de la oferta turística de Zamora	3,0				
		2. Integración de la oferta turística local y generación de productos turísticos	3,5				
		3. Acciones de promoción turística	3,8				
	Revitalización de la actividad agraria en Zamora	1. Identificación de productores agrícolas que comercialicen en mercados locales y articulación de canales cortos de comercialización de productos agrarios	2,8				
		2. Inventario de tierras agrícolas inexploradas y creación de un banco de tierras local	1,8				
3. Creación de huertos formativos y de ocio		1,5					
Eje 4. Emprendimiento y renovación del tejido empresarial	Apoyo a emprendedores y a la innovación empresarial	1. Reorientación de las ayudas a la creación de empresas	3,0			■	
		2. Convocatoria de ayudas para proyectos empresariales colaborativos	2,8			■	
		3. Programa de formación y apoyo para emprendedores y empresarios de instalación reciente	3,3	■		■	
	Sucesión de empresas	1. Adhesión de organizaciones empresariales de Zamora al Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas de la DGPYME	2,8				
		2. Sistema de sensibilización, información y orientación sobre la transmisión de empresas	2,8	■			
	Atracción de inversiones	1. Elaboración de material informativo sobre las ventajas que ofrece Zamora para la instalación de empresas.	3,3			■	
		2. Organización de presentaciones sobre posibilidades de instalación de empresas en Zamora	3,5			■	

## Fichas detalladas de las líneas de actuación

### Eje 1. Articulación del ecosistema emprendedor e innovador

<b>Línea de actuación</b>	<b>Establecer estructuras de concertación y colaboración</b>
<b>Justificación (Por qué)</b>	Una participación y un consenso amplio es fundamental para crear un entorno favorable a la actividad empresarial y a la creación de empleo. Se necesita aunar voluntades para definir y priorizar las actuaciones y coordinar su ejecución para conseguir los mejores resultados con los limitados recursos disponibles. Además, es preciso que la información fluya rápidamente para permitir evaluar la eficacia de las actuaciones acordadas y, en su caso, reorientarlas.
<b>Objetivos (Para qué)</b>	<p>Asociar a las políticas de desarrollo local a las entidades locales clave</p> <p>Asegurar que las medidas de desarrollo local se adaptan a las necesidades locales</p> <p>Generar un entorno favorable a la actividad económica</p> <p>Crear un ecosistema local en el que se multipliquen las colaboraciones entre las entidades</p>
<b>Actuaciones (Qué)</b>	<p>Firma de convenios de colaboración y partenariados estratégicos</p> <p>Reorganización y potenciación de las estructuras de diálogo y concertación</p>
<b>Forma de ejecución (Cómo)</b>	<p><b>1. Firma de convenios de colaboración y partenariados estratégicos</b></p> <p>El Ayuntamiento propondrá la firma de acuerdos generales de colaboración con entidades representativas del tejido empresarial y social de la ciudad: Cámara de Comercio, CEOE-CEPYME, Organizaciones Sindicales más representativas, Universidad, Colegios Profesionales, y otras (asociaciones sectoriales, centros de investigación, etc.). Si se considera conveniente, se podrán firmar acuerdos con varias entidades. Así, por ejemplo, podrá establecerse un acuerdo general de concertación social en la ciudad con las organizaciones empresariales y sindicales más representativas.</p> <p>Estos acuerdos establecerán un marco general de colaboración que se desarrollará a través de planes anuales en los que se definirán las actividades que se ejecutarán en cada ejercicio, el reparto de responsabilidades y los recursos que se pondrán en común, así como la forma de seguimiento de su ejecución. Los acuerdos establecerán la forma en la que se justificará el uso de los recursos públicos que pudieran asignarse en los planes anuales.</p> <p><b>2. Reorganización y potenciación de las estructuras de diálogo y concertación</b></p> <p>El Reglamento de Participación Ciudadana prevé varios Consejos Sectoriales que abordan las cuestiones relacionadas con el desarrollo económico local, la promoción del empleo y de los sectores clave de la economía local: Economía, Fomento de Empleo y Asuntos Económicos, Comercio y Consumo, y Turismo. Indirectamente, también los otros Consejos Sectoriales abordan cuestiones relevantes para el entorno de la actividad económica local.</p> <p>Hay una amplia coincidencia entre las entidades más representativas del tejido empresarial y los interlocutores sociales en la conveniencia de reorganizar estas estructuras para hacerlas más operativas sin menoscabo de su representatividad. En estos momentos está ya en funcionamiento una mesa de diálogo social que puede servir de marco para acordar las líneas básicas de la acción de desarrollo local, de modo que cuenten con un amplio respaldo. El diálogo se completará con la preparación y el seguimiento de los convenios o acuerdos estratégicos.</p>

	<p>Por otro lado, podría ser conveniente contar con un grupo de personas de reconocido prestigio residentes en la ciudad o fuera de ella que puedan proporcionar un asesoramiento y consejo sobre las estrategias de desarrollo local, y respaldar la ejecución de ciertas actividades. Este grupo tendría un carácter consultivo.</p>
<p>Indicadores de seguimiento</p>	<p>Número de convenios y acuerdos de colaboración entre el Ayuntamiento y entidades locales          Número de entidades firmantes de acuerdos de colaboración          Número de reuniones de trabajo          Número de documentos de trabajo e informes intercambiados entre las entidades participantes</p>

<p>Línea de actuación</p>	<p><b>Reformar y dotar de recursos a la Oficina Municipal de Desarrollo</b></p>
<p>Justificación (Por qué)</p>	<p>Los programas de gasto relacionados con el desarrollo local y la creación de empleo suman algo más de 1,6 millones de euros, de los que más de medio millón se dedican a los planes de fomento del empleo, y otro medio millón al programa de turismo, en particular a la información y promoción turística.</p> <p>La estructura y los presupuestos de la OMD no son adecuados para el enfoque de desarrollo local propuesto, ya que soporta una gran carga administrativa para la ejecución de los programas de gasto asignados a la Concejalía de Desarrollo Local, Comercio y Turismo, en gran medida debido a la complejidad burocrática de las convocatorias de ayudas.</p>
<p>Objetivos (Para qué)</p>	<p>Adecuar la organización administrativa y presupuestaria municipal al nuevo enfoque de la política de desarrollo local</p> <p>Disponer de los recursos y capacidades adecuados para ejecutar las actividades previstas en el plan de acción</p>
<p>Actuaciones (Qué)</p>	<p>Definición de las funciones y el perfil del equipo de la OLD y dotación de recursos humanos y económicos</p> <p>Reordenación del presupuesto de los programas de desarrollo local</p> <p>Búsqueda de recursos adicionales a los presupuestos municipales</p>
<p>Forma de ejecución (Cómo)</p>	<p><b>1. Definición de las funciones y el perfil del equipo de la OMD</b></p> <p>La Oficina Municipal de Desarrollo es la unidad responsable de la ejecución del conjunto de actuaciones previstas en el Plan de Acción. Esto implica, entre otras tareas: a) la coordinación de las actuaciones que corresponden al Ayuntamiento y, en algún caso, su ejecución directa; b) el seguimiento de las actuaciones encomendadas a otras organizaciones; c) la dinamización de actividades; d) la coordinación de la comunicación del plan.</p> <p>Para ello, se reorganizará la estructura de la OMD, teniendo en cuenta el nuevo enfoque de los programas de desarrollo local, que pretende intensificar la colaboración con las entidades más significativas del tejido económico y social de la ciudad. En caso de ser necesario para el desarrollo de las acciones del Plan, la OMD podrá crear grupos de trabajo técnicos que profundicen en asuntos concretos.</p> <p><b>2. Reordenación del presupuesto de los programas de desarrollo local</b></p> <p>Se procederá a revisar los programas de gasto vinculados a acciones de desarrollo local para reordenarlos para asignar recursos a las prioridades que marca este Plan de Acción. Este</p>

	<p>análisis y la eventual reordenación se realizará en el presupuesto para 2021, una vez que se haya aprobado el Plan de Acción y se definan las líneas de acción y las medidas para los próximos años.</p> <p><b>3. <u>Búsqueda de recursos adicionales a los presupuestos municipales</u></b></p> <p>Una de las tareas fundamentales de la OMD será la búsqueda de recursos adicionales a través de convocatorias de ayudas de la Unión Europea, de la Administración del Estado y de la Junta de Castilla y León.</p>
Indicadores de seguimiento	<p>Presupuesto disponible</p> <p>Relación entre gasto corriente y transferencias</p>

<b>Línea de actuación</b>	<b>Comunicación y transparencia</b>
Justificación (Por qué)	<p>Una estrategia de comunicación bien pensada, estructurada y ejecutada es un elemento fundamental para impulsar el conjunto del Plan, para implicar a las instituciones, las empresas y la ciudadanía en el esfuerzo colectivo del desarrollo local, para generar dinámicas de colaboración y para dar transparencia a los objetivos, actuaciones y resultados del Plan.</p> <p>El mayor reto de la comunicación, al margen del acierto en el diseño de las herramientas, es la generación de contenidos y el mantenimiento de la información, de modo que se proporcione a la ciudadanía, las empresas y las instituciones información actualizada y que quienes se planteen iniciar o ampliar una actividad empresarial encuentren un espacio de referencia y los datos de contacto necesarios.</p> <p>La comunicación del Plan debe ser inspiradora y contribuir a presentar una visión positiva de Zamora, presentando experiencias exitosas de las empresas de la ciudad y los elementos clave que hacen de ella un lugar atractivo para vivir, trabajar y emprender (infraestructuras, servicios públicos, comunidad, calidad de vida...), contribuyendo a crear y consolidar la marca Zamora.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Proporcionar información actualizada sobre los objetivos, actuaciones y resultados de las políticas de desarrollo local</p> <p>Ofrecer información actualizada sobre los recursos de interés empresarial disponibles en Zamora</p> <p>Transmitir una visión positiva de Zamora como lugar de interés para desarrollar proyectos empresariales</p> <p>Servir como lugar de referencia y punto de contacto para quien pudiera estar interesado en iniciar o ampliar un proyecto empresarial en Zamora</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Plan de Comunicación de Desarrollo Local</p> <p>Creación de un portal web Zamora Emprende</p> <p>Diseño de instrumentos de comunicación específicos para el desarrollo local y la empresa, principalmente digitales: web, redes sociales, boletines de noticias...</p>
Forma de ejecución (Cómo)	<p><b>1. <u>Plan de Comunicación de Desarrollo Local</u></b></p> <p>El Plan de Comunicación establecerá las pautas de comunicación de las actividades y resultados. El Plan definirá los objetivos de comunicación, los responsables de la comunicación, los mensajes, los canales, herramientas y actividades de comunicación, etc.</p>

	<p><b>2. Creación de un portal web Zamora Emprende</b></p> <p>Sería conveniente que el desarrollo local disponga de un espacio web con entidad propia, vinculado pero independiente de la página oficial del Ayuntamiento de Zamora, en el que se pueda recoger y presentar los diferentes aspectos del desarrollo local y cumplir con los objetivos de comunicación.</p> <p><b>3. Diseño de instrumentos de comunicación específicos para el desarrollo local y la empresa, principalmente digitales: web, redes sociales, boletines de noticias...</b></p> <p>El portal web servirá como soporte de la estrategia de comunicación, pero es necesario que la comunicación sea dinámica y proactiva, para llegar a los grupos objetivo, trasladarles los mensajes y contenidos y provocar las reacciones buscadas, en forma de mayor implicación, de participación en las actividades, de inspiración para emprender o para crecer, de generación de expectativas.</p>
Indicadores de seguimiento	<p>Visitas al portal web</p> <p>Inserciones en redes sociales</p> <p>Noticias publicadas</p>

<b>Línea de actuación</b>	<b>Seguimiento del Plan de Acción de Desarrollo Local</b>
Justificación (Por qué)	<p>La reorientación de las actuaciones dirigidas a promover el desarrollo económico en Zamora tiene como primer objetivo ser más eficaces con los limitados recursos disponibles. Algunas medidas están pensadas para ser ejecutadas a corto plazo, por ser concretas o urgentes, mientras que en otros casos se definen de manera más global, de modo que su contenido pueda ser consensuado, desarrollado y planificado con los interlocutores sociales, para ser ejecutado a partir de 2021. Todas ellas, sin embargo, llevan asociadas una serie de indicadores que deben permitir evaluar, en primer lugar, su grado de ejecución y, en segundo término, su eficacia. Este marco de seguimiento permitirá dar mayor transparencia a las políticas de desarrollo local y reorientar las actuaciones que no estén produciendo los resultados esperados. Esa transparencia es fundamental si se quiere contar con el apoyo, la colaboración y el compromiso de los interlocutores sociales y el resto de los agentes locales, así como para comunicar los resultados a la ciudadanía.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Conocer la eficacia de las medidas adoptadas</p> <p>Dar completa transparencia a las actuaciones del Plan de Acción de Desarrollo Local</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Establecer un cuadro de indicadores de ejecución y de impacto</p> <p>Establecer un cuadro de mandos del Plan</p>
Forma de ejecución (Cómo)	<p><b>1. Establecer un cuadro de indicadores de realización, de resultados y de impacto</b></p> <p>Cada línea de actuación lleva asociados una serie de indicadores de realización, de resultados y de impacto, que deben cumplir con las condiciones de ser significativos y puedan ser recogidos de manera rápida y poco costosa:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los indicadores de realización permitirán medir el grado de ejecución de las medidas, permitiendo en su caso modificar aquellas que, por las razones que sean (complejidad,</li> </ul>

	<p>desinterés de los destinatarios, problemas administrativos o técnicos), no alcancen niveles de ejecución suficientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los indicadores de resultado estarán relacionados con los objetivos inmediatos de las acciones y permitirán evaluar si las medidas, una vez ejecutadas, estaban bien diseñadas y aplicadas.</li> <li>- Los indicadores de impacto estarán vinculados a los cambios que el Plan y sus medidas puedan producir en la realidad económica y social de Zamora. La selección de los indicadores de impacto deberá ser cuidadosa para evitar información errónea, teniendo en cuenta que las medidas del Plan son relativamente limitadas para tener una influencia decisiva, positiva o negativamente, en esa realidad.</li> </ul> <p><b>2. Establecer un cuadro de mandos del Plan</b></p> <p>El cuadro de mandos del Plan recogerá los indicadores clave para convertirlos en información útil para la toma de decisiones.</p>
Indicadores de seguimiento	<p>Informes periódicos de seguimiento</p> <p>Nivel de actualización del cuadro de mandos del Plan</p>

## Eje 2. Mejora del entorno de la actividad económica

<b>Línea de actuación</b>	<b>Impulso a la digitalización de las empresas de Zamora</b>
Justificación (Por qué)	<p>La transformación digital es un proceso ineludible para las empresas y la administración, como se ha vuelto a poner en evidencia durante el confinamiento motivado por la crisis sanitaria y con la necesidad de recurrir al teletrabajo y a las comunicaciones a distancia. Sin embargo, es un proceso complejo, que implica grandes cambios y exige formación y capacidad de adaptación, tanto entre empresarios y directivos como entre los trabajadores, en el sector público y en las empresas, principalmente en las empresas más pequeñas.</p> <p>La Administración, y en este caso la local, puede jugar un importante papel de impulso de la digitalización, a través de diferentes instrumentos. Por un lado, puede realizar gestiones para asegurar que las infraestructuras que soportan la digitalización son accesibles para las empresas y la ciudadanía, sobre todo las redes de fibra óptica; por otro, puede poner en marcha actuaciones para promover el uso de las tecnologías digitales, evitando la brecha digital, incluyendo la generalización de la administración electrónica.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Asegurar el acceso de fibra óptica en todos los espacios industriales públicos del municipio</p> <p>Acelerar la transición digital de las empresas de Zamora</p> <p>Fomentar el desarrollo de productos y servicios digitales en Zamora</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Mapa de cobertura de redes de banda ancha y fibra óptica</p> <p>Programa local de impulso a la transformación digital de las microempresas de Zamora</p> <p>Reto Digital Social</p>
Forma de ejecución (Cómo)	<p><b>1. Mapa de cobertura de redes de banda ancha y fibra óptica</b></p> <p>El Ayuntamiento, a partir de la información disponible en los servicios municipales y, en su caso, requiriendo la que sea necesaria de los operadores de telecomunicaciones, elaborará un mapa de cobertura para comprobar la disponibilidad de esas infraestructuras en los espacios</p>

	<p>industriales y otros espacios de interés empresarial. En el caso de que el mapa revelase la existencia de zonas no cubiertas, el Ayuntamiento establecerá los contactos necesarios con los operadores para atender esas necesidades.</p> <p><b>2. Programa local de transformación digital</b></p> <p>En colaboración con las entidades representativas del empresariado de Zamora, se diseñará y ejecutarán acciones informativas y formativas dirigidas específicamente a microempresas y autónomos. El diseño de las acciones tendrá en cuenta los recursos que otras administraciones estén poniendo a disposición de las empresas para impulsar su transformación digital, abordando aquellos sectores y tipologías de empresas que pudieran quedar desatendidas, principalmente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Comercio y servicios a las personas</li> <li>- Productores y comercializadores agrarios y agroalimentarios</li> <li>- Establecimientos de alojamiento, restauración, agencias de viaje y turismo activo</li> <li>- Educación y actividades de ocio y cultura</li> </ul> <p>Las actuaciones y el presupuesto de este programa se decidirán a lo largo de 2020, para que pueda ser ejecutado en 2021 y 2022.</p> <p><b>3. Reto Digital Social</b></p> <p>El Ayuntamiento lanzará anualmente un Reto Digital Social. Este Reto estará dirigido a las empresas desarrolladoras de soluciones digitales de Zamora para que propongan herramientas o soluciones para problemas o necesidades sociales que hayan sido identificados por las administraciones o por entidades de la sociedad civil. Cada Reto, tendrá, por tanto, dos fases: una primera de identificación y selección de las necesidades y otra de presentación de propuestas de solución. Dependiendo de la tipología del Reto, se podrá prever que la respuesta consista en la presentación de una propuesta o en el desarrollo completo de la solución, con las dotaciones económicas diferenciadas que correspondan.</p>
Indicadores de seguimiento	<p>Porcentaje de población sin acceso a banda ancha (reducción)</p> <p>Porcentaje de empresas sin acceso a banda ancha (reducción)</p> <p>Programa local de transformación digital (indicadores específicos)</p>

<b>Línea de actuación</b>	<b>Reducción de la burocracia y mejora de la gestión local relacionada con las empresas</b>
Justificación (Por qué)	<p>Las demoras en la tramitación de los expedientes administrativos son reiteradamente señaladas por las entidades representativas del tejido empresarial como uno de los principales obstáculos con los que se encuentran los empresarios locales, que recuerdan que los retrasos en la resolución de los expedientes provocan costes de financiación y pérdida de oportunidades de negocio.</p> <p>El Ayuntamiento de Zamora cuenta con una sede electrónica que permite realizar digitalmente un gran número de trámites administrativos, lo que supone un punto de partida para avanzar en la agilización de los procedimientos administrativos. En la medida de lo posible, se buscará reducir las cargas burocráticas, acelerar el curso de los expedientes y evitar el requerimiento de documentos que constan en registros públicos o están a disposición municipal, sin que ello perjudique la imprescindible función de control del cumplimiento de la normativa.</p>
Objetivos (Para qué)	Incrementar el uso de la administración electrónica y avanzar hacia la administración sin papel

	<p>Simplificar la tramitación administrativa y reducir los plazos de resolución de los expedientes Incrementar la transparencia de la gestión administrativa local</p>
<b>Actuaciones (Qué)</b>	<p>Realización de una auditoría de los trámites con impacto sobre la actividad empresarial Acciones informativas sobre administración electrónica para empresas</p>
<b>Forma de ejecución (Cómo)</b>	<p><b>1. Realización de una auditoría de los trámites con impacto sobre la actividad empresarial</b> Esta revisión servirá como primer paso para avanzar hacia los objetivos de simplificación burocrática y reducción de los plazos de tramitación de expedientes, dotando además de la mayor transparencia posible a la gestión administrativa. Se tomará una muestra representativa de expedientes en tramitación en los trámites incluidos en la sede electrónica con un impacto más significativo sobre la actividad empresarial (número de expedientes, importe de las tasas...) para evaluar la duración de los procedimientos, establecer unos plazos medios de resolución y fijar objetivos de mejora. Además, se revisarán las ordenanzas municipales y el resto de normativa de aplicación a cada uno de los trámites, con el fin de simplificarlos y reducir la aportación de documentos disponibles en registros públicos. A partir de los resultados de esta auditoría se adoptarán las medidas adecuadas para reforzar los sistemas de administración electrónica, reducir cargas administrativas y agilizar los trámites, especialmente para la apertura y ampliación de establecimientos e instalaciones empresariales.</p> <p><b>2. Acciones informativas sobre administración electrónica para empresas</b> Paralelamente a las actuaciones internas para mejorar el funcionamiento de la administración electrónica, simplificar trámites y reducir la burocracia, se realizarán acciones informativas sobre la administración electrónica, para promover su uso entre las empresas, en coordinación con las acciones de apoyo a la digitalización de las empresas.</p> <p><b>3. Reforzar y dar a conocer los dispositivos de apoyo a emprendedores</b> En Zamora hay 11 Puntos de Atención al Emprendedor (PAE), entre los que se encuentran la Ventanilla Única Empresarial de la Cámara de Comercio de Zamora o el departamento de creación de empresas de CEOE CEPYME Zamora. Los PAE proporcionan asesoramiento a los emprendedores y facilitan la creación por internet de determinados tipos de empresas, agilizando notablemente los trámites. Dentro de las líneas de actuación para promover el emprendimiento y la creación de empresas se podrán prever acciones y medidas para reforzar estos dispositivos y hacerlos más próximos a los emprendedores, para que se conozcan sus servicios.</p>
<b>Indicadores de seguimiento</b>	<p>Procedimientos administrativos revisados Número de proyectos empresariales asistidos en los dispositivos de apoyo</p>

<b>Línea de actuación</b>	<b>Programa de espacios empresariales</b>
<b>Justificación (Por qué)</b>	<p>La disponibilidad de espacios adecuados y a precios competitivos es una de las principales preocupaciones para los emprendedores que inician su actividad, pero también para aquellas empresas que quieren ampliar sus instalaciones. Zamora cuenta con varios polígonos industriales y espacios empresariales en la periferia de la ciudad con parcelas y naves disponibles y con un buen número de locales en venta o alquiler dentro del casco urbano.</p>

	<p>Sin embargo, en estos momentos no existe un inventario de espacios disponibles, con sus dotaciones actuales y sus posibles déficits de equipamientos, ni una herramienta que permita acceder a esa información, ya sea para tomar decisiones sobre posibles intervenciones para la mejora de las dotaciones de infraestructuras, para que los empresarios puedan tomar decisiones de localización, o simplemente para poder presentar esa disponibilidad de manera ordenada a posibles inversores.</p> <p>Una vez realizado este inventario, será posible evaluar la conveniencia de desarrollar nuevos espacios empresariales que puedan completar la oferta existente. En este sentido, como apuntan algunas opiniones, podría ser conveniente contar con espacios empresarial preparados para acoger actividades relacionadas con las tecnologías digitales en las proximidades de la estación de ferrocarril, para poder aprovechar la conexión de alta velocidad con Madrid.</p>
<p>Objetivos (Para qué)</p>	<p>Conocer la disponibilidad de espacios disponibles para la instalación de empresas, su situación y dotación de equipamientos</p> <p>Conocer déficits y necesidades de mejora de los espacios disponibles</p> <p>Proporcionar información fiable sobre la disponibilidad de espacios y sus condiciones</p>
<p>Actuaciones (Qué)</p>	<p>Inventario de infraestructuras y equipamientos de interés empresarial y de espacios disponibles para la instalación de establecimientos empresariales</p> <p>Desarrollo de una aplicación basada en Sistemas de Información Geográfica (SIG)</p> <p>Planificar la creación o mejora de espacios empresariales adaptados a las necesidades de las empresas locales</p>
<p>Forma de ejecución (Cómo)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b><u>Inventario de infraestructuras y equipamientos de interés empresarial y de espacios disponibles para la instalación de establecimientos empresariales</u></b> El inventario recopilará la información disponible en los registros municipales y la completará con otras fuentes de información públicas y privadas, para recoger con la mayor exhaustividad posible las infraestructuras y equipamientos de interés empresarial en la ciudad y los espacios disponibles para la instalación de establecimientos empresariales, ya sean industriales, comerciales o de servicios. Se establecerán contactos con las entidades financieras y con las agencias de la propiedad inmobiliaria para invitarlas a participar en la elaboración del inventario, aportando datos de mercado, y para, en su caso, colaborar en la actualización permanente de los contenidos.</li> <li>2. <b><u>Desarrollo de una aplicación basada en Sistemas de Información Geográfica (SIG)</u></b> A partir de las fuentes de información y los datos utilizados en la realización del inventario, se programará y alimentará un Sistema de Información Geográfica (SIG) que permite gestionar, visualizar y explotar la información sobre los espacios disponibles para la instalación de establecimientos empresariales, tanto industriales como comerciales.</li> <li>3. <b><u>Planificar la creación o mejora de espacios empresariales para adaptarlos a las necesidades de las empresas locales o de atracción de inversiones</u></b> A partir de las conclusiones que se extraigan del inventario en relación con las características y la disponibilidad de espacios, se podrá plantear la necesidad o conveniencia de completar la oferta de espacios, para adaptarlos a las necesidades de espacios empresariales, que han evolucionado significativamente en los últimos años. Así, por ejemplo, podría ser conveniente disponer de espacios apropiados para empresas de servicios relacionados con las tecnologías digitales, para poder ofrecerlos a factorías de software o empresas de soporte y servicios avanzados. También convendría estudiar posibles mejoras en espacios existentes, como los viveros empresariales, para incorporar equipamientos o servicios complementarios, como</li> </ol>

	espacios de coworking, fab-labs, digital hubs, o dinamizarlos con actividades de interés empresarial. Sería conveniente abordar esta planificación de los espacios empresariales de manera coordinada, para aprovechar los recursos existentes y evitar duplicidades.
Indicadores de seguimiento	Número de espacios empresariales inventariados e incorporados a la plataforma SIG Metros cuadrados de espacio empresarial mejorado

Línea de actuación	Capital humano y desarrollo del talento y la innovación
Justificación (Por qué)	<p>La pérdida de capital humano es una de las grandes amenazas a las que se enfrenta Zamora. A una baja natalidad se une un saldo migratorio negativo, que se concentra especialmente en las edades entre 20 y 35 años. Entre 2014 y 2018, el saldo migratorio de la provincia de Zamora es negativo en más de 2.500 personas en esas edades, y casi la mitad de ellas en la edad entre 25 y 30 años, momento clave de la transición al mercado de trabajo, aunque las flujos de salida han tendido a reducirse ligeramente en los últimos años. La emigración desde Zamora se dirigió principalmente hacia Madrid (23,4%) y hacia las tres provincias castellanoleonesas vecinas (29,6%). En cambio, los saldos son ligeramente positivos en edades superiores a 55 años, principalmente entre los hombres.</p> <p>La emigración, además de agravar la crisis demográfica, supone drenar recursos humanos en los que se ha invertido un gran esfuerzo y abundantes recursos. Por otro lado, el fuerte saldo negativo en estas edades indica que la provincia no es suficientemente atractiva para los jóvenes. La pérdida de población, además, limita los recursos humanos a disposición de las empresas, dificulta el reemplazo generacional y debilita sus estructuras.</p> <p>Revertir estas tendencias no es tarea fácil. Es imprescindible seguir apostando por la educación y la formación e intentar crear las condiciones y el entorno adecuados para que los jóvenes encuentren oportunidades para desarrollarse personal y profesionalmente en Zamora. En este sentido, la presencia de la Universidad es una fortaleza que es preciso explotar, potenciando los estudios que se imparten y la investigación que se desarrolla en el Campus Viriato, vinculándolo más estrechamente con las empresas y los sectores clave locales, y utilizándolo para atraer jóvenes procedentes de otras provincias o del extranjero.</p> <p>El capital humano de Zamora no se encuentra solo en la ciudad. La emigración ha hecho que muchas personas que conservan relaciones estrechas con la ciudad hayan desarrollado carreras profesionales exitosas fuera de ella, fuera de la provincia o en el extranjero. Se trata de un capital humano muy valioso, que en algunos casos puede incluso retornar físicamente, pero que en todo caso puede resultar muy útil para las instituciones y las empresas.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Incrementar la matrícula de las titulaciones que se imparten en el Campus Viriato</p> <p>Atraer estudiantes de otras provincias o del extranjero</p> <p>Intensificar la colaboración entre la Universidad y las empresas de Zamora</p> <p>Fomentar la enseñanza a lo largo de la vida</p> <p>Aprovechar el capital humano que suponen los zamoranos residentes fuera de la ciudad</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Intensificar la colaboración con la Universidad de Salamanca y con el Campus Viriato</p> <p>Colaboración con la UNED, la Escuela de Idiomas y otros centros de formación superior y para adultos</p> <p>Creación de un programa de becas de formación y prácticas en el extranjero en colaboración con empresas locales.</p>

	Creación de un directorio de zamoranos en el exterior
Forma de ejecución (Cómo)	<p><b>1. <u>Colaboración con la Universidad de Salamanca y con el Campus Viriato</u></b></p> <p>El reforzamiento de la colaboración con la Universidad de Salamanca y el Campus en Zamora será una línea de trabajo permanente que deberá ser precisada con los responsables académicos. Entre las posibles acciones estarían:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incrementar el atractivo de las titulaciones que se imparten en el campus, especialmente la titulación de Ingeniería agroalimentaria: acciones de información y promoción en centros de Bachillerato y de Ciclos Formativos, becas y ayudas de estudio...</li> <li>- Creación de una Cátedra del Ovino, con el objetivo de realizar estudios técnicos y económico, trabajos fin de grado en colaboración con empresas...</li> </ul> <p><b>2. <u>Colaboración con la UNED, la Escuela de Idiomas y otros centros de formación superior y para adultos (Pacto Local por la Educación?)</u></b></p> <p>La educación y la formación a lo largo de la vida son claves en la sociedad del conocimiento, que exige una actualización permanente de los conocimientos, las capacidades y las competencias. Al mismo tiempo y precisamente por su importancia, la educación y la formación son también un sector económico en crecimiento, aunque sometido a grandes cambios, debido al impacto de la digitalización. La colaboración con los centros de educación superior o permanente pretende impulsar este sector en la ciudad, tanto para ofrecer la mejor oferta formativa y contribuir a mejorar el capital humano local como para atraer estudiantes de fuera de la ciudad, por ejemplo, para el estudio del español como lengua extranjera, un ámbito con potencial de crecimiento en Zamora y su entorno: campus de verano, cursos intensivos... Se promoverá la mejora de la oferta educativa (por ejemplo, la obtención del sello Cervantes) y el acceso a los canales de comercialización de formación (ferias...)</p> <p><b>3. <u>Creación de un programa de becas de formación y prácticas en el extranjero o en actividades de innovación en colaboración con empresas locales.</u></b></p> <p>La puesta en marcha de un programa de becas dirigidas a jóvenes recién titulados universitarios o de ciclos formativos de grado superior pretende contribuir a retener el talento local propiciando su vinculación con empresas locales y a facilitar su inserción laboral. Las becas estarán prioritariamente dirigidas a financiar estancias en el extranjero o la realización de actividades y proyectos de innovación vinculados a empresas locales. Las becas tendrán una duración de entre 6 y 12 meses.</p> <p><b>4. <u>Creación de un directorio de zamoranos en el exterior</u></b></p> <p>Como primer paso para establecer una vinculación efectiva con profesionales originarios de Zamora que ocupan posiciones destacadas en empresas y organizaciones en el exterior, se elaborará un directorio para identificarlos y conectarlos entre sí y con la ciudad. A aquellos que expresen interés, se les invitará a participar en las acciones del Plan, tanto en la propuesta de actuaciones como en su ejecución.</p>
Indicadores de seguimiento	<p>Número de estudiantes matriculados en titulaciones impartidas en el Campus Viriato</p> <p>Número de estudiantes extranjeros que cursan estudios en Zamora</p> <p>Becas concedidas / Porcentaje de becarios que acceden a un contrato laboral</p> <p>Número de zamoranos residentes fuera de Zamora incorporados al directorio</p>

### Eje 3. Apoyo a los sectores clave de la economía local

Línea de actuación	Programa de apoyo al comercio local de Zamora
Justificación (Por qué)	<p>El comercio es uno de los sectores fundamentales de la economía urbana, en Zamora y en cualquier ciudad mediana o grande. Comercio y hostelería suponen casi el 38% de las empresas censadas en el municipio<sup>2</sup>. Por ello, es lógico que las administraciones locales se preocupen de los sus problemas y necesidades del comercio local e intenten adoptar medidas para favorecerlo. La complejidad de la situación del comercio y su importancia en la ciudad merecen, como en el caso del sector turístico, un tratamiento específico.</p> <p>Las dificultades del comercio local no son exclusivas de Zamora. En todas partes, el comercio de proximidad está atravesando una coyuntura muy complicada, en la que los problemas estructurales del sector se combinan con los cambios en los canales y modelos comerciales y con los cambios en la demanda. En aquellos lugares donde estas tendencias globales se combinan con caídas de la demanda por causas demográficas, la situación se complica aún más.</p> <p>Sobre la actividad comercial local inciden multitud de elementos, desde esas tendencias globales hasta cuestiones estrictamente locales de infraestructuras u ordenación de la actividad comercial. Aunque están interrelacionadas, cada aspecto tiene respuestas diferenciadas: los cambios globales requieren fundamentalmente un esfuerzo de adaptación de la actividad comercial por parte de las empresas; los problemas locales requieren diálogo y cooperación a nivel local para dirigir los recursos hacia las mejores soluciones.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Mantener, mejorar, incrementar y diversificar la oferta comercial de Zamora</p> <p>Ayudar a los establecimientos comerciales de Zamora a adaptarse a los cambios en el sector</p> <p>Incrementar la demanda comercial en Zamora</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Plan de renovación y revitalización del comercio de Zamora</p> <p>Mejora de las infraestructuras comerciales y del entorno comercial</p> <p>Reorientación de las ayudas al comercio</p> <p>Acciones de promoción del comercio local</p>
Forma de ejecución (Cómo)	<p><b>1. <u>Plan de renovación y revitalización del comercio de Zamora</u></b></p> <p>La complejidad de los problemas estructurales del sector ha hecho que, frecuentemente, las intervenciones se hayan abordado, tanto por parte del sector como de las administraciones públicas, a través de medidas coyunturales, con resultados escasos y limitados en el tiempo. La importancia del sector en la ciudad y la magnitud de los retos a los que se enfrenta justifica que se dedique todo el tiempo y los recursos posibles para que la actividad comercial se renueve y perviva en la ciudad. Por ello, se propone discutir y acordar un plan trienal (2021-2023) de renovación y revitalización del comercio tradicional de Zamora, que incluya compromisos y medidas concretas por parte de las administraciones y de las empresas, y que pueda incluir aspectos como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Infraestructuras y entorno comercial, con especial atención a la situación de los principales ejes comerciales y del Mercado de Abastos</li> <li>- Renovación de instalaciones e incorporación de nuevas tecnologías</li> <li>- Formación y reciclaje profesional</li> </ul>

<sup>2</sup> Cifras similares si se toman las licencias del IAE o el DIRCE

- Acceso a nuevos canales de venta, dinamización de la demanda y promoción comercial
- Creación de marcas distinguidas: Comercio Histórico de Zamora...

El Plan podrá incluir la creación de espacios de encuentro e intercambio entre comerciantes, entre estos y los consumidores, y entre comerciantes y empresas proveedoras de soluciones y servicios para el comercio.

## **2. Mejora de las infraestructuras comerciales y del entorno comercial**

La calidad del entorno urbano es un factor relevante para la actividad comercial. Un entorno urbano accesible, ordenado, bien mantenido, limpio, atrae la demanda comercial y, a su vez, lo hace más atractivo para la instalación de establecimientos comerciales. El Plan de renovación y revitalización incluirá una relación consensuada de mejoras en los espacios comerciales, que no solamente incluirá compromisos de inversión pública sino también compromisos de los comerciantes y de los propietarios de las zonas sobre las que se intervendrá, para asegurar el carácter integral y sostenible de esas intervenciones. Las actuaciones incluirán aspectos como la mejora y puesta en el mercado de locales vacíos, la limpieza de fachadas y escaparates, el mantenimiento de interiores, la lucha contra el vandalismo, etc.

El Sistema de Información Geográfica (SIG) previsto para gestionar, visualizar y explotar la información sobre los espacios disponibles para la instalación de establecimientos empresariales permitirá disponer de una relación de locales vacíos, y se propondrá a los propietarios de los locales, a las entidades bancarias y a las APIs la posibilidad de mantener actualizada la información sobre los locales disponibles.

## **3. Reorientación de las ayudas al comercio**

El Plan propondrá la orientación de las ayudas municipales que se puedan dedicar al pequeño comercio local, en el marco de las convocatorias anuales. Preferiblemente, estas ayudas deberían servir para orientar y ayudar a los establecimientos comerciales para que adapten sus estructuras, instalaciones y funcionamiento en aspectos clave de mejora: digitalización y sostenibilidad. Las ayudas deberán tener en cuenta también el compromiso de creación de empleo de calidad.

## **4. Acciones de promoción del comercio local: Buy Local**

Las campañas de promoción son un instrumento habitual en todo el mundo para fomentar las compras en el comercio local, impulsadas por las administraciones o por las asociaciones de comerciantes y otras entidades. Estas campañas tienen una gran visibilidad local, aunque convendría incrementar su impacto y asegurar que contribuyen a afrontar los problemas estructurales del comercio.

Por ello, independientemente de las medidas de emergencia que se adopten para impulsar la recuperación de la actividad comercial tras la crisis del COVID-19, se propone enmarcar estas acciones dentro de un programa general de fomento de la compra local (Buy Local) con continuidad y coherencia a medio plazo. Las acciones de promoción del comercio local de dirigirán a los diferentes grupos de consumidores, consumidores privados, consumidores profesionales y empresariales, e instituciones y administraciones públicas, con instrumentos y actividades que permitan una mayor interacción entre comerciantes y consumidores, ya sean particulares o empresas. No se trataría, por tanto, de realizar solamente una campaña de publicidad o una acción directa sobre un colectivo determinado, sino que se trata de desarrollar un proyecto de ciudad en la que todos los ciudadanos e instituciones se impliquen y adquieran conciencia de la importancia de sus decisiones individuales en el futuro de la ciudad y de su propia calidad de vida.

En el programa se podrán incluir medidas para mejorar las sinergias entre turismo y comercio, para intentar que los visitantes a la ciudad conozcan el comercio local y aprovechen su estancia para hacer compras.

Indicadores de seguimiento	<p>El Plan de renovación y revitalización del comercio de Zamora definirá indicadores de seguimiento específicos</p> <p>Ayudas concedidas</p> <p>Acciones del programa Buy Local</p>
----------------------------	--

<b>Línea de actuación</b>	<b>Plan de Dinamización del Destino Turístico Zamora</b>
Justificación (Por qué)	<p>Junto con el comercio, la hostelería y los servicios turísticos son otro de los soportes de la actividad económica y el empleo en Zamora, como en muchas otras ciudades. Conviene, no obstante, diferenciar que la hostelería y la restauración no solo prestan servicios al visitante, sino también y, en muchos casos principalmente, al residente de la ciudad, como de hecho sucede también con el comercio local. Esta diferenciación es fundamental a la hora de planificar medidas para dinamizar el sector turístico, principalmente cuando se identifican los recursos turísticos y se plantean medidas de mejora de la oferta.</p> <p>Zamora cuenta con indudables atractivos turísticos, tanto dentro del casco urbano como en sus alrededores. Previamente a la crisis sanitaria, el turismo había venido experimentando un sólido crecimiento en los últimos años con la recuperación del turismo nacional y la consolidación del turismo extranjero. El turismo en Zamora es fundamentalmente nacional (alrededor del 90% de las pernoctaciones) y de estancias cortas (la estancia media es de entre 1,5 y 2 noches), y relativamente menos estacional que otras zonas, por la influencia de la Semana Santa y del otoño.</p> <p>Zamora cuenta con un Plan Director de Turismo que fija como objetivo principal que la ciudad sea un destino reconocido y reconocible por su calidad, sostenibilidad, y creación de diferentes productos que constituyan un atractivo y una fuerza de atracción de nuevos visitantes, e identifica una serie de elementos de diferenciación competitiva de la oferta turística de la ciudad: el entorno natural, la ciudad y su patrimonio histórico, la gastronomía, la tradición cultural. Aunque es difícil anticipar en qué situación quedará el sector tras la crisis del COVID-19, este Plan necesitará una actualización que tenga en cuenta las nuevas circunstancias y consolide la apuesta por una estrategia de turismo de interior, que combine los diferentes componentes (urbano, histórico y cultural, idiomático, rural, activo, gastronómico, enológico) en los que Zamora y su entorno pueden ofrecer elementos diferenciadores.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Posicionar a Zamora como destino turístico no masivo, seguro y que ofrece calidad en la experiencia turística</p> <p>Incorporar tecnologías digitales en la oferta turística de Zamora</p> <p>Incrementar la demanda turística, teniendo en cuenta las circunstancias derivadas del COVID-19</p> <p>Generar producto turístico diferenciado</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Creación de las bases para un Destino Turístico Inteligente: digitalización de la oferta turística de Zamora</p> <p>Integración de la oferta turística local y generación de productos turísticos</p> <p>Acciones de promoción turística.</p>

<p>Forma de ejecución (Cómo)</p>	<p><b>1. <u>Creación de las bases para un Destino Turístico Inteligente: digitalización de la oferta turística de Zamora</u></b></p> <p>La adaptación a un contexto digital es hoy clave para mantener la competitividad turística. Tanto los destinos en su conjunto como cada uno de los servicios turísticos necesitan reinventarse para atraer y ofrecer una experiencia turística satisfactoria al turista o viajero digital, cada vez más informado y exigente. La digitalización plantea retos y ofrece herramientas para conectar con el visitante antes de que llegue al destino (para inspirarle y atraerle), durante su estancia (incorporando las tecnologías digitales para enriquecer la experiencia turística) y después de su marcha (para fidelizar al turista y convertirlo en prescriptor).</p> <p>Hoy en día la información turística debe trasladarse fundamentalmente a través de medios digitales (webs informativas, guías digitales, aplicaciones georreferenciadas, pero es fundamental que la información sea inspiradora y contribuya a una experiencia turística satisfactoria, presentándola de manera integrada, formando parte de rutas temáticas. En este sentido la web de turismo de Zamora ofrece información de calidad sobre los recursos turísticos más relevantes, que podría explotarse en otros formatos.</p> <p>Para dar una imagen integral del destino, evitar duplicidades y un gasto excesivo, las ediciones de material informativo general para los visitantes deberían realizarse en colaboración con la Diputación y la DG de Turismo, mientras que el Ayuntamiento podría destinar recursos a potenciar otras herramientas informativas, incluyendo la propuesta de rutas e itinerarios de visita, y el desarrollo de aplicaciones digitales innovadoras, por ejemplo, utilizando la realidad aumentada o los códigos QR que ofrecen información adicional en los hitos señalizados.</p> <p><b>2. <u>Integración de la oferta turística local y generación de productos turísticos</u></b></p> <p>Una de las principales debilidades del turismo de interior es la falta de integración de la oferta para generar productos y experiencias turísticas comercializables, lo que dificulta acceder a mercados más amplios, principalmente a nivel internacional, ya sea a través de turoperadores, agencias on-line o agencias especializadas. La integración de diversos servicios, alojamiento, restauración, turismo activo, guías o transporte local permitiría presentar productos concretos comercializables en las ferias turísticas nacionales e internacionales, complementando la labor de promoción que realizan las administraciones. Para fomentar la creación de estos productos se lanzará un concurso para seleccionar las propuestas más atractivas, premiándolas con acciones de promoción y presencia en ferias.</p> <p><b>3. <u>Acciones de promoción turística</u></b></p> <p>Las acciones de promoción turística implican dedicar un volumen muy importante de recursos, por lo que deben decidirse y diseñarse cuidadosamente, orientándolas hacia los mercados geográficos y temáticos más importantes o con mayor potencial para Zamora, y utilizando las herramientas que ofrezcan una mejor relación entre el coste y el resultado. En la medida de lo posible, la promoción debe vincularse a la comercialización, por lo que es recomendable incorporar a las empresas a ese esfuerzo. La participación en redes nacionales o europeas de destinos turísticos, como la Ruta de la Plata o el Itinerario Cultural Europeo Transrománica, permiten acceder a mercados turísticos especializados. Junto a estas acciones, la presencia en mercados emisores clave, como Madrid, Oporto o Lisboa, pueden contribuir a consolidar el destino local.</p>
<p>Indicadores de seguimiento</p>	<p>Número de viajeros y pernoctaciones          Visitas a la web turística de Zamora          Usuarios de aplicaciones turísticas          Productos turísticos comercializados</p>

Línea de actuación	Revitalización de la actividad agraria en Zamora
Justificación (Por qué)	<p>Por tradición y por recursos disponibles, la actividad primaria es una parte importante de la economía y la cultura de Zamora. Además de ser centro de un vasto espacio agrario, una gran parte del término municipal son tierras agrícolas. Según el último censo agrario (2009), había 379 explotaciones que ocupaban casi 12.000 hectáreas, lo que supone casi el 80% de la superficie del término municipal. El número de explotaciones se ha venido reduciendo a lo largo de las últimas décadas, desde las casi 770 de 1989, así como el empleo agrícola, que hoy supone menos del 1% de la afiliación. Alrededor de un 20% de las 10.000 hectáreas de Superficie Agrícola Utilizada (SAU) se dedican a regadío, mientras que el resto se reparte entre cultivos de secano, principalmente cereal, barbechos y pastizales. También se ha consolidado el sector ovino, que en 2018 contaba con más de 13.000 cabezas, una pequeña parte del millón largo de cabezas que componen la cabaña provincial.</p> <p>La reducción de la actividad y el empleo agrario es una constante en todas las economías desarrolladas. Históricamente las ciudades dependían de los suministros alimentarios de su espacio rural circundante al mismo tiempo que proporcionaban un mercado para las producciones agrarias de esas zonas. La proximidad al mercado urbano era particularmente importante para los productores de productos frescos y perecederos cuyo coste de transporte era elevado. Las zonas periurbanas fueron, históricamente, las encargadas de producir los alimentos que demandaban las ciudades y, como consecuencia, la mayor parte de las ciudades europeas están rodeadas por un espacio rural que ha estado explotado intensamente para la producción agraria. Sin embargo, los procesos de globalización han ampliado la cadena de suministros de productos agrarios para las ciudades, desvinculándolas de su territorio inmediato.</p> <p>En muchas zonas periurbanas de Europa, sin embargo, la actividad agraria se mantiene e incluso está recuperándose, aprovechando la creciente preocupación por el origen, la calidad y la seguridad de los productos alimentarios y por el impacto ecológico de las cadenas globales de suministro de productos agroalimentarios, o desde otro punto de vista el interés por los productos naturales y ecológicos y por la preservación de los paisajes y la cultura rural y agraria locales, en el marco de una consideración multifuncional de los espacios rurales.</p> <p>La actividad agraria puede ser una opción viable de actividad económica y empleo en las zonas periurbanas, especialmente en lugares como Zamora que cuentan con gran tradición agrícola y recursos naturales (tierra, agua) adecuados. Para ello es necesario que los productores puedan comercializar sus productos a precios justos y animar y apoyar la incorporación de jóvenes a la actividad agraria. En toda Europa hay multitud de ejemplos de cómo los productores agrarios han conseguido llevar sus productos directamente a los mercados locales, o han aprovechado esos cambios en los intereses de los consumidores para ofrecer nuevos productos (agricultura orgánica y ecológica), otros servicios (educación, ocio), o incluso para desarrollar iniciativas de protección de la naturaleza.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Revitalizar la actividad agraria en Zamora</p> <p>Mejorar el acceso a los mercados de los productos agrarios de proximidad</p> <p>Facilitar la sucesión en las explotaciones agrarias y el acceso de jóvenes agricultores a la tierra</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Identificación de productores agrícolas que comercialicen en mercados locales y articulación de canales cortos de comercialización de productos agrarios</p> <p>Inventario de tierras agrícolas inexploradas y creación de un banco de tierras local</p> <p>Creación de huertos formativos y de ocio</p>

<p>Forma de ejecución (Cómo)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b><u>Identificación de productores agrícolas que comercialicen en mercados locales y articulación de canales cortos de comercialización de productos agrarios</u></b>            En primer lugar, es fundamental colaborar con los productores actuales para mejorar su acceso a los mercados locales, ayudando a incrementar la rentabilidad de sus explotaciones y generando relaciones comerciales directas con los consumidores y la hostelería locales,</li> <li>2. <b><u>Inventario de tierras agrícolas inexploradas y creación de un banco de tierras local</u></b>            La tierra es el recurso básico para la actividad agraria y, frecuentemente, el acceso a la tierra es el principal obstáculo para las personas que desean incorporarse a la actividad agraria o hacer crecer sus explotaciones. La creación de bancos de tierras o figuras similares ha sido explorada ya por ayuntamientos en España y en otros lugares. El proceso puede iniciarse con un inventario de tierras susceptibles de ser incorporadas, que sirva de base al mecanismo de intercambio de tierras.</li> <li>3. <b><u>Creación de huertos formativos y de ocio</u></b>            Para generar un movimiento favorable a la incorporación a la actividad agraria y permitir que los interesados puedan adquirir formación inicial o práctica previa, se podría poner en marcha una experiencia piloto de huertos formativos y de ocio, en los que se daría prioridad a los egresados de los ciclos formativos de agricultura ecológica y a personas con formación previa o experiencia profesional. El programa estaría principalmente orientado al acceso a la actividad agraria profesional en un plazo de tiempo determinado. Estos huertos formativos podrían compatibilizarse con pequeños huertos de ocio orientados principalmente a personas jubiladas.</li> </ol>
<p>Indicadores de seguimiento</p>	<p>Productores agroalimentarios que comercialicen en mercados locales            Superficie agrícola utilizada            Empleo agrícola            Jóvenes incorporados a la actividad agraria</p>

#### Eje 4. Emprendimiento y renovación del tejido empresarial

<p>Línea de actuación</p>	<p>Apoyo a emprendedores y a la innovación empresarial</p>
<p>Justificación (Por qué)</p>	<p>Además del retroceso demográfico, o más probablemente, interrelacionado con él, Zamora está experimentando un notable debilitamiento de su tejido empresarial. Aunque no se dispone de datos estadísticos comparables del tejido empresarial de la ciudad, a nivel provincial la densidad empresarial está 7 puntos por debajo de la media nacional, medida en empresas por población. En los últimos años, en número de empresas cayó un 1,4% en Zamora, mientras se incrementaba en un 5,5% en el conjunto de España. Además, el 62% de las empresas de Zamora son personas físicas, autónomos, frente al 55% en el conjunto de España. De hecho, los autónomos es el único grupo de empresas que ha mantenido su número en Zamora en los últimos 5 años, mientras que las sociedades anónimas caían un 22% y un 2% las de responsabilidad limitada.</p> <p>Ser empresario o emprendedor en Zamora implica, por tanto, ir a contracorriente. Las organizaciones empresariales (Cámara de Comercio, CEOE CEPYME) ponen a disposición de los emprendedores diversos servicios de apoyo y asesoramiento en las fases iniciales de desarrollo de la idea y el proyecto de empresa y el Ayuntamiento ha venido convocando anualmente ayudas para la creación de empresas. Probablemente sea necesario reforzar y reorientar estas</p>

	<p>líneas de actuación para intentar incrementar su eficacia, de manera consensuada: por un lado, incrementando las actividades de sensibilización y capacitación de los emprendedores y, por otro, concentrando las ayudas en actividades empresariales innovadoras, que diversifiquen el tejido empresarial de la ciudad y tengan mejores perspectivas de supervivencia.</p>
<p>Objetivos (Para qué)</p>	<p>Aumentar el número de empresas que se crean en Zamora Incrementar la tasa de supervivencia de las nuevas empresas</p>
<p>Actuaciones (Qué)</p>	<p>Reorientación de las ayudas a la creación de empresas Convocatoria de ayudas para proyectos empresariales colaborativos Programa de formación y apoyo para emprendedores y empresarios de instalación reciente</p>
<p>Forma de ejecución (Cómo)</p>	<p><b>1. <u>Reorientación de las ayudas a la creación de empresas</u></b></p> <p>Las ayudas municipales a la creación de empresas no establecen ningún tipo de diferenciación entre los proyectos por el sector o de su componente innovador, por lo que existe el riesgo de que se concentren en actividades en los que ya existe una oferta local, sin aportar novedad al tejido empresarial. La mayor valoración de los proyectos que se instalen en el casco histórico es muy baja, por lo que no supone un incentivo real. También es baja la mayor valoración que se otorga a proyectos en los que participan varias personas, y tampoco se valora en mayor medida la experiencia y formación de los emprendedores, que es un factor clave en el éxito de la empresa. De hecho, las bases excluyen a cualquier persona que haya estado ejerciendo la actividad económica por cuenta propia en el año anterior. Todo ello, unido a la escasa cuantía de la ayuda hace dudoso que pueda servir de incentivo real a la creación de empresa, sin negar que pueda ser un ingreso complementario valioso para algunos emprendedores durante los primeros meses de actividad. Sería conveniente realizar un análisis o muestreo de la continuidad de las empresas que han recibido ayudas y, a partir de ese análisis, adoptar decisiones sobre una posible reorientación del programa.</p> <p><b>2. <u>Convocatoria de ayudas para proyectos empresariales colaborativos</u></b></p> <p>La cooperación es un instrumento fundamental para consolidar el tejido empresarial. Las empresas de Zamora son muy pequeñas (56% sin asalariados; 97% microempresas) por lo que sería recomendable fomentar esa colaboración, ya sea entre empresas pequeñas o, aún más, entre estas y las pocas empresas de mayor tamaño de la ciudad o de su entorno, por ejemplo, dentro de una misma cadena de valor o para resolver conjuntamente retos sociales que necesiten capacidades complementarias. Las organizaciones empresariales podrían ayudar a generar estas colaboraciones.</p> <p><b>3. <u>Programa de formación y apoyo para emprendedores y empresarios de instalación reciente</u></b></p> <p>Una gran parte de los fracasos empresariales son achacables a la falta de preparación de los emprendedores y, correlativamente, las capacidades de los promotores y sus equipos son fundamentales para el éxito de los proyectos empresariales. Las organizaciones empresariales de Zamora ya desarrollan programas formativos y apoyan técnicamente a los emprendedores que lo solicitan. Estos programas podrían reforzarse con acciones formativas complementarias con diversos componentes, tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de aceleración empresarial y de apoyo a la generación de modelos de negocio y planes de empresa. Los planes de negocio y de empresa son claves en el inicio de la actividad empresarial, pero necesitan ser contrastados por personas con experiencia empresarial que sean capaces de identificar debilidades y fortalezas.</li> <li>- Programas intensivos de formación en competencias emprendedoras y transversales</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mentoring empresarial: identificación de un grupo de empresarios y directivos con experiencia para que asesoren y orienten a jóvenes emprendedores, en sesiones individuales o colectivas</li> </ul>
Indicadores de seguimiento	<p>Proyectos empresariales tutelados</p> <p>Empresas creadas</p> <p>Porcentaje de empresas creadas que reciben ayudas y continúan su actividad tras tres años</p> <p>Proyectos colaborativos apoyados</p>

Línea de actuación	Sucesión de empresas
Justificación (Por qué)	<p>Aunque no se dispone de datos fiables, cabe pensar que el colectivo de empresarios y autónomos en Zamora seguramente estará envejeciendo a ritmos similares a los del conjunto de la población, por lo que un número importante de empresas y negocios están expuestos al cierre por jubilación de sus propietarios, si no han adoptado medidas para asegurar la sucesión familiar o la transmisión de la empresa.</p> <p>En general, las políticas de desarrollo local tienden a apoyar principalmente la creación de nuevas empresas, pero para el crecimiento y el empleo es igual de importante asegurar la continuidad de las PYMES existentes. De hecho, los datos indican que la continuidad de las empresas existentes tiene un mayor impacto en el empleo y el crecimiento que la creación de empresas, y la tasa de éxito de las transferencias es mayor que la de las empresas de nueva creación y aseguran una mejor conservación de los puestos de trabajo.</p> <p>Por ello, la sucesión empresarial es una opción perfectamente válida y muchas veces más viable que iniciar una nueva empresa. El Ministerio de Industria, a través de la DGIPYME, ha puesto en marcha el Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas, cuyo objetivo es asegurar la continuidad de empresas viables en peligro de desaparecer por falta de relevo generacional o cambio de orientación profesional, evitando la pérdida de capital económico y puestos de trabajo, ofreciendo a los emprendedores una alternativa para establecerse distinta a la creación "desde cero" de su empresa.</p>
Objetivos (Para qué)	<p>Evitar el cierre de empresas y establecimientos en Zamora</p> <p>Facilitar la continuidad de las empresas</p> <p>Mantener el empleo</p>
Actuaciones (Qué)	<p>Adhesión de organizaciones empresariales de Zamora al Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas de la DGIPYME</p> <p>Sistema de información y sensibilización sobre transmisión de empresas</p>
Forma de ejecución (Cómo)	<p><b>1. Adhesión de organizaciones empresariales de Zamora al Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas de la DGIPYME</b></p> <p>Este Plan se estructura a través de la colaboración de dos tipos de entidades, las Entidades Adheridas y las Entidades Asesoras. Las primeras prestan servicios gratuitos y neutrales en sus puntos de atención, siguiendo una metodología común, y pueden ser entidades públicas, organizaciones empresariales, Cámaras de Comercio o Asociaciones o fundaciones sin ánimo de lucro. Las Entidades Asesoras son profesionales que prestan servicios remunerados de asesoramiento a compradores y vendedores.</p>

	<p>La adhesión de organizaciones empresariales de Zamora al Plan sería un primer paso para poner en marcha un conjunto de acciones para facilitar la continuidad de las empresas, a través de mecanismos de sucesión o transmisión.</p> <p><b>2. Sistema de sensibilización, información y orientación sobre la transmisión de empresas</b></p> <p>Esa adhesión podría venir acompañada con la puesta en marcha de una página de sensibilización, información y orientación sobre la transmisión de empresas que oriente, apoye y facilite que las empresas se conserven y no se pierdan sus activos, ni el empleo que generan. Esta página ofrecería información inicial sobre los pasos que deben dar las partes en una transmisión de empresas y, en su caso, advertir de la necesidad de contar con un asesoramiento experto. Más complejo resulta, por cuestiones de confidencialidad, que se puedan hacer públicas las posibles ofertas y demandas de transmisión de empresas, que probablemente deberían tratarse de manera reservada a través de las entidades intermediarias.</p>
Indicadores de seguimiento	<p>Número de transmisiones empresariales</p> <p>Reducción de la mortalidad empresarial</p>

<b>Línea de actuación</b>	<b>Atracción de inversiones</b>
Justificación (Por qué)	<p>La captación de inversiones generadoras de empleo es un complemento imprescindible de las políticas de desarrollo en aquellas zonas en las que el tejido económico local no es suficientemente dinámico, o en el que se necesita diversificar la estructura productiva. Las inversiones exteriores, además del impacto sobre el empleo, suelen incorporar elementos innovadores que luego se difunden en el territorio.</p> <p>Atraer inversiones no es un proceso fácil o evidente. La toma de decisiones de localización de unidades productivas o comerciales responde a la lógica y la estrategia de cada empresa y se adopta en un momento determinado y por unas razones determinadas, que normalmente son confidenciales. En esa toma de decisiones se valoran posibles localizaciones y, por tanto, es preciso que quienes toman la decisión dispongan de la información sobre esas ubicaciones. Por tanto, cuanto más accesible y de mejor calidad sea esa información, más posibilidades habrá de que una determinada localización sea elegida. Eso incluye identificar y hacer llegar esa información de manera proactiva a grupos empresariales que puedan estar valorando establecer unidades productivas.</p> <p>Por ello, las actividades dirigidas a la captación de inversiones deben plantearse con una perspectiva de medio y largo plazo y de manera realista, con acciones ajustadas a las condiciones y situación de Zamora y de posibles sectores objetivo.</p>
Objetivos (Para qué)	Atraer proyectos empresariales creadores de empleo que diversifiquen y refuercen el tejido empresarial de Zamora
Actuaciones (Qué)	<p>Elaboración de material informativo sobre las ventajas que ofrece Zamora para la instalación de empresas.</p> <p>Organización de presentaciones sobre posibilidades de instalación de empresas en Zamora</p>

<p>Forma de ejecución (Cómo)</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <b><u>Elaboración de material informativo sobre las ventajas que ofrece Zamora para la instalación de empresas.</u></b>  Uno de los instrumentos clásicos en los procesos de captación de inversiones son los estudios de localización, documentos hechos a medida para responder a las demandas de un inversor potencial o, incluso, de una inversión tipo en un determinado sector, para presentar hipótesis factibles a quien pudiera estar valorando una inversión. Los estudios de localización se elaboran a partir de una información de base de alta calidad sobre las ventajas y facilidades que ofrece un territorio para la instalación de empresas, tales como acceso a recursos, industria y servicios auxiliares, espacios empresariales, ayudas públicas, capital humano, etc. En cualquier estrategia de captación de inversiones, la disponibilidad de este material resulta fundamental.</li>   <li>2. <b><u>Organización de presentaciones sobre posibilidades de instalación de empresas en Zamora</u></b>  En el proceso de puesta a punto de la estrategia de captación de proyectos empresariales, puede ser posible organizar pequeñas reuniones de presentación general de la ciudad como lugar de localización de determinado tipo de proyectos, principalmente en el sector tecnológico y en el agroalimentario. Estas presentaciones deben orientarse adecuadamente, dependiendo de la disponibilidad real de determinados recursos, como espacios empresariales o capital humano. Este tipo de reuniones pueden plantearse inicialmente en colaboración con las organizaciones empresariales, para orientarlas hacia las asociaciones sectoriales de las tecnologías de la información y la comunicación (AMETIC) o del sector agroalimentario (FIAB).</li> </ol>
<p>Indicadores de seguimiento</p>	<p>Nuevos centros de trabajo / licencias de apertura</p>

## Anexo. Gráfico sinóptico de la valoración de las medidas

Eje 1. Articulación del ecosistema emprendedor e innovador	Reformar estructuras y dotar de recursos a la Oficina Municipal de Comunicación y Desarrollo o	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Firma de convenios de colaboración y partenariados estratégicos</li> <li>2. Reorganización y potenciación de las estructuras de diálogo y concertación               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Definición de las funciones y el perfil del equipo de la OMD</li> </ul> </li> <li>2. Reordenación del presupuesto de los programas de desarrollo local</li> <li>3. Búsqueda de recursos adicionales a los presupuestos municipales</li> </ul>				
Eje 2. Mejora del entorno de la actividad económica	Seguimiento del Plan de Acción de Comunicación y Desarrollo Local	<ul style="list-style-type: none"> <li>3. Diseño de instrumentos de comunicación específicos para el desarrollo local y la empresa, principalmente digitales:               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Establecer un cuadro de indicadores de realización, de resultados y de impacto</li> <li>2. Establecer un cuadro de mandos del Plan                   <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Mapa de cobertura de redes de banda ancha y fibra óptica</li> <li>2. Programa local de transformación digital</li> <li>3. Reto Digital Social</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>				
Eje 3. Apoyo a los sectores clave de la economía local	Reducción de la burocracia y mejora de la gestión local	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Realización de una auditoría de los trámites con impacto sobre la actividad empresarial</li> <li>2. Acciones informativas sobre administración electrónica para empresas</li> <li>3. Reforzar y dar a conocer los dispositivos de apoyo a emprendedores</li> </ul>				
Eje 4. Emprendimiento y renovación del tejido empresarial	Programa de digitalización de las empresas de Zamora	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Inventario de infraestructuras y equipamientos de interés empresarial y de espacios disponibles para la instalación de...</li> <li>2. Desarrollo de una aplicación basada en Sistemas de Información Geográfica (SIG)</li> <li>3. Planificar la creación o mejora de espacios empresariales para adaptarlos a las necesidades de las empresas locales o...               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Colaboración con la Universidad de Salamanca y con el Campus Viriato</li> <li>2. Colaboración con la UNED, la Escuela de Idiomas y otros centros de formación superior y para adultos</li> </ul> </li> <li>3. Creación de un programa de becas de formación y prácticas en el extranjero o en actividades de innovación en...               <ul style="list-style-type: none"> <li>4. Creación de un directorio de zamoranos en el exterior</li> </ul> </li> </ul>				
	Plan de Dinamización del Destino Turístico Zamora	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de renovación y revitalización del comercio de Zamora</li> <li>2. Mejora de las infraestructuras comerciales y del entorno comercial               <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Reorientación de las ayudas al comercio</li> <li>4. Acciones de promoción del comercio local: Buy Local</li> </ul> </li> </ul>				
	Revitalización de la actividad empresarial en Zamora	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Creación de las bases para un Destino Turístico Inteligente: digitalización de la oferta turística de Zamora</li> <li>2. Integración de la oferta turística local y generación de productos turísticos               <ul style="list-style-type: none"> <li>3. Acciones de promoción turística</li> </ul> </li> </ul>				
	Apoyo a emprendedores y a la innovación empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de productores agrícolas que comercialicen en mercados locales y articulación de canales cortos de...</li> <li>2. Inventario de tierras agrícolas inexploradas y creación de un banco de tierras local</li> <li>3. Creación de huertos formativos y de ocio               <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Reorientación de las ayudas a la creación de empresas</li> <li>2. Convocatoria de ayudas para proyectos empresariales colaborativos</li> </ul> </li> <li>3. Programa de formación y apoyo para emprendedores y empresarios de instalación reciente</li> </ul>				
	Atracción de inversión empresarial	<ul style="list-style-type: none"> <li>1. Adhesión de organizaciones empresariales de Zamora al Plan de Apoyo a la Transmisión de Empresas de la DGPYME               <ul style="list-style-type: none"> <li>2. Sistema de sensibilización, información y orientación sobre la transmisión de empresas</li> </ul> </li> <li>2. Organización de presentaciones sobre posibilidades de instalación de empresas en Zamora</li> </ul>				