Cámaras
Andalucía

MANUAL PRÁCTICO PARA GERENCIAS DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad

EDICIÓN E IMPRESIÓN

1ª Edición 2020

EDITA:
Junta de Andalucía, Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad

COORDINACIÓN DE LA EDICIÓN:
Consejo Andaluz de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación

ELABORACIÓN, DISEÑO Y MAQUETACIÓN:
AUREN CONSULTORES SP, SLP.

Esta publicación está disponible a texto completo en:
https://www.juntadeandalucia.es/organismos/economiaconocimientoempresasyuniversidad/areas/comercio/interior.html

Este documento ha sido elaborado por **Auren Consultores, SP, SLP**, por encargo del **Consejo Andaluz de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación.**

La Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad contribuye a su publicación y difusión en el marco del convenio suscrito con el **Consejo Andaluz de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y Navegación**, pero no se responsabiliza de las opiniones vertidas por los autores. Se autoriza su difusión siempre que se cite la fuente de procedencia.

Sevilla 2020.

Depósito Legal: 978-84-09-20702-2

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad

Cámaras Andalucía

ÍNDICE

PRÓLOGO.....3

OBJETIVOS DEL MANUAL.....5

ESTRUCTURA DEL MANUAL.....6

01 LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS Y OTROS FORMATOS DE DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO 8

02 LA GERENCIA DE CCA 18

03 PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA 25

04 DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA 42

05 PRESTACIÓN DE SERVICIOS 56

06 NEGOCIACIONES Y ACUERDOS 62

07 POLÍTICA COMERCIAL, PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN 68

08 ASISTENCIA A LA MODERNIZACIÓN DEL CCA Y LA PYME COMERCIAL 83

09 SOSTENIBILIDAD Y NUEVAS TECNOLOGÍAS 90

10 LEGISLACIÓN Y NORMATIVA 105

11 BIBLIOGRAFÍA 117

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad

Cámaras Andalucía

PRÓLOGO

ROGELIO VELASCO

CONSEJERO DE ECONOMÍA, CONOCIMIENTO, EMPRESAS Y UNIVERSIDAD

Ideas y herramientas para el estímulo de su negocio

Quisiera aprovechar esta guía para dirigirle unas palabras sobre un sector de enorme importancia para nuestra Comunidad como es el del comercio minorista.

Tanto la capacitación tecnológica como la digitalización son, hoy en día, claves necesarias para la competitividad de las pequeñas y medianas empresas. La transformación de los profesionales del comercio es clave y a la vez esperanzadora, ya que surgirán profesiones y necesidades que generarán nuevas oportunidades. Conscientes de ello, hemos desarrollado, junto a las Cámaras de Comercio, una serie de actuaciones dirigidas a potenciar el papel dinamizador de los Centros Comerciales Abiertos, avanzando en la profesionalización de los mismos con el objetivo de dotarlos de valores diferenciadores que los posicionen en competencia real con otros formatos comerciales.

Los Centros Comerciales Abiertos contribuyen al crecimiento equilibrado de las ciudades en todas sus dimensiones. Su existencia es útil y necesaria: generan sinergias que ayudan a mejorar la visibilidad, imagen y competitividad de los comercios, que luchan día a día por diferenciarse en un mercado cuya oferta está en constante evolución.

Desde el Gobierno Andaluz seguiremos trabajando conjuntamente con nuestras empresas y representantes del sector para adecuar la normativa e instrumentos de apoyo económico a las necesidades de la actividad comercial de hoy en día, conscientes de que las medidas de impulso a este modelo de organización comercial como son los CCAs han de adaptarse a la constante transformación del sector y de sus profesionales para prestar un servicio cada vez mejor a la ciudadanía.

Confío en que estas acciones sirvan de estímulo y ayuda para su negocio, para el comercio de nuestras ciudades y, por tanto, para el crecimiento económico de Andalucía.

JAVIER SÁNCHEZ ROJAS

PRESIDENTE DE CÁMARAS ANDALUCÍA

Un Manual útil y práctico para los Centros Comerciales Abiertos

El comercio ha sido desde siempre esencia y pilar básico para las Cámaras andaluzas como sustento de muchos pequeños y medianos negocios. Consciente de los profundos cambios que se están produciendo en esta actividad con la irrupción, sobre todo, de la venta on line, Cámaras Andalucía ha editado en colaboración con la Junta de Andalucía este Manual de Buenas Prácticas para los Centros Comerciales Abiertos que quiere dar respuesta rápida y eficaz a las necesidades reales que se demandan hoy para ser competitivos.

Con esta publicación pretendemos dotar al comercio de una herramienta útil para potenciar sus recursos, mejorando la calidad del servicio, la atención al cliente, y, por ende, la proyección, potencialidad e imagen de los establecimientos.

Los 38 Centros Comerciales Abiertos reconocidos por la Junta de Andalucía cumplen un papel vital como grandes locomotoras de los espacios urbanos y se consideran símbolos de la entidad y memoria colectiva de la comunidad. Los Centros Comerciales Abiertos constituyen el mayor atractivo para mantener vivo el pulso de las ciudades y ofrecen al consumidor las ventajas derivadas de una mayor y más variada concentración de superficie de venta, tanto comercial como de servicios, ocio y de esparcimiento

Ahora más que nunca hay que duplicar esfuerzos y sumar voluntades, creando un frente común para que el comercio siga abanderando el importante protagonismo que detenta en el tejido empresarial andaluz. Y en este sentido, acabo subrayando la decisiva apuesta de la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, que contribuye de forma notoria a la modernización y a su puesta al día, así como al papel de las Cámaras de Comercio y su compromiso con el despegue de Andalucía.

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

OBJETIVOS DEL MANUAL

Cámaras Andalucía y la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, en el marco del Convenio Específico de Colaboración para la financiación, definición, desarrollo y ejecución de actuaciones de impulso al sector comercio, han diseñado la elaboración de este **"Manual Práctico para Gerencias de Centros Comerciales Abiertos".**

El Manual pretende ser una guía o herramienta de trabajo para que los profesionales que día a día están trabajando para la revitalización comercial de los centros urbanos mediante este formato comercial, dispongan de conocimientos, técnicas y estrategias suficientes en las diferentes y complejas situaciones a las que se enfrentan día a día (normativa, financiación, impulso del asociacionismo, estrategia y política comercial, negociaciones y acuerdos con proveedores y la administración pública, etc.).

A su vez, el Manual tiene por objetivo que las personas que se dedican a la gerencia de un CCA lo utilicen como herramienta de trabajo para implementar acciones dirigidas a la mejora de la gestión del CCA.

El Manual pretende dar respuesta a aquellas consultas, dudas y casuísticas que las gerencias de CCA manifiestan o se pueden encontrar a lo largo del desarrollo de su labor, muchas de ellas planteadas en los contactos previos que se han tenido con los Centros Comerciales Abiertos reconocidos en Andalucía y en particular por el CCA Casco Antiguo de Marbella, CCA Almería Centro, CCA Valverde del Camino, CCA Eliossana (Lucena), CCA Cabra, CCA Ayamonte, CCA Las Palmeras (Jaén), Cádiz Centro Comercial Abierto, CCA Isla Comercio (San Fernando), CCA Úbeda, CCA Torremolinos, CCA Loja, CCA Huétor-Tájar, CCA Benalmádena, CCA Algeciras, CCA Nerja, CCA El Puerto de Santa María, CCA Antequera y CCA Alcentro (Sevilla), por su desinteresada colaboración planteando sus valoraciones sobre las necesidades de conocimiento y/o gestión que consideraban imprescindibles para ejercitar correctamente sus funciones de gerencia de CCA en las diversas materias que le implican (búsqueda de financiación, incremento del asociacionismo, generación de recursos, relación con la administración, etc.) y facilitarles así la compleja labor que llevan a cabo para consolidar y hacer más competitivas las empresas comerciales y de servicios de los centros urbanos de nuestras ciudades.

"El Manual pretende dar respuesta a las consultas y dudas de las gerencias de CCA"

ESTRUCTURA DEL MANUAL

El "Manual Práctico para Gerencias de Centros Comerciales Abiertos" se ha estructurado para facilitar tanto el conocimiento como la aplicación de las diferentes materias planteadas, en el día a día de la labor desarrollada por las personas dedicadas a la gerencia de los CCA de Andalucía.

El contenido de este Manual se inicia con un primer apartado de diagnóstico sobre el peso del comercio urbano en la economía y sociedad andaluza, los antecedentes y la evolución del formato CCA.

Una vez contextualizado el valor del comercio urbano dentro del sistema productivo regional, el Manual continúa analizando la necesidad de la figura de la gerencia de un CCA, qué funciones debe realizar y qué perfil de profesional es el aconsejable para acometer dichas funciones.

El siguiente capítulo se centra en los aspectos claves para la elaboración de un Plan Estratégico de la Entidad Gestora, con el objetivo de conocer las claves que son necesarias para la implementación de un modelo de gestión adecuado para el CCA y qué conocimientos debe alcanzar la persona encargada de la gerencia (normativa urbanística, señalización, animación comercial...) para facilitarle su labor.

A continuación, el Manual se centra en los beneficios que el CCA debe aportar tanto al asociado como al cliente, que hagan del comercio urbano de la localidad el principal Destino de Compras de su área de mercado, que permita configurarlo como un espacio comercial moderno, atractivo y competitivo ante otros formatos comerciales.

Posteriormente se abordan las diferentes negociaciones y acuerdos que debe alcanzar el CCA para ofrecer ventajas económicas a sus asociados y servicios añadidos a sus clientes. También se tratan los diferentes segmentos y alcances de los acuerdos, tanto con proveedores privados como con la administración pública.

El capítulo posterior afronta las diferentes acciones que un CCA debe llevar a cabo en materia de política comercial, tratando aspectos que van desde la imagen de marca, la comunicación interna (a los asociados), la comunicación externa (a los clientes), los sistemas de fidelización comercial o las nuevas tecnologías como herramientas fundamentales de comunicación con el cliente en los tiempos actuales.

También se trantan los esfuerzos a título individual que las empresas asociadas a un CCA deben realizar para mejorar, tanto la gestión como en la imagen de sus negocios, a fin de alcanzar mayores cotas de competitividad en el conjunto del comercio urbano de su ciudad, consiguiendo que el CCA sea más atractivo para una mayor cuota de consumidores (formación, transformación digital, calidad en el servicio, etc.).

En el último capítulo temático, se aborda el tema de sostenibilidad y la aplicación de las nuevas tecnologías. Sostenibilidad porque el modelo comercial andaluz de comercio-ciu-

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

dad, donde el CCA es su máximo exponente por las actuaciones de revitalización que ayuda a poner en marcha, se basa en un comercio de proximidad y sostenible que aporta valor añadido a nuestro territorio, generando empleo, dinamizando los centros urbanos y contribuyendo al mantenimiento equilibrado de las economías locales. Nuevas tecnologías tanto de la información como de la comunicación porque están permitiendo que nuestro entorno económico (y social) cambie de manera acelerada como nunca hasta ahora, y el sector comercio no es en absoluto ajeno a estos cambios.

Como medida de interés general para el conocimiento de nuestras empresas comerciales. se incluye un apartado dedicado a la legislación y la normativa que afecta al comercio minorista y a los CCA.

Por último, se exponen las diferentes referencias bibliográficas que se han consultado para la elaboración de este Manual y que pueden utilizarse para una mayor profundización de los temas tratados.

El índice de contenidos del presente Manual es el siguiente:

01 Peso del comercio urbano en la economía y sociedad andaluza.

02 La figura de la gerencia de CCA.

03 Elaboración de un Plan Estratégico de la Entidad Gestora.

04 La búsqueda de diferentes fórmulas de financiación.

05 El comercio urbano de la localidad como principal Destino de Compras.

06 Ventajas económicas y servicios del CCA para sus asociados y clientes.

07 Las diferentes acciones de un CCA en materia de política comercial.

08 Esfuerzos de los empresarios para hacer más competitivo el comercio urbano.

09 Sostenibilidad y nuevas tecnologías en los CCAs.

10 Legislación y normativa para el comercio minorista y el CCA.

11 Referencias bibliográficas.

1. LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS Y OTROS FORMATOS DE DINAMIZACIÓN DEL COMERCIO URBANO

1. 1. EL PESO DEL COMERCIO URBANO EN LA ECONOMÍA Y SOCIEDAD ANDALUZA

El sector comercial, junto a la hostelería, el transporte y el almacenamiento, suponen el 21% del PIB de la Comunidad Autónoma de Andalucía, un resultado muy similar al de la media estatal (21,7%), lo que indica el **importante peso de ese sector en la economía andaluza.** De hecho, el sector comercial en nuestra Comunidad lo componen más de 144.000 empresas, distribuidas en casi 165.000 locales comerciales, que ocupan a cerca de medio millón de personas en Andalucía y un volumen de negocio que se acerca a los 93 mil millones de euros[1].

Pero el sector comercial presenta datos diferenciados en las tres ramas que conforman el sector (venta y reparación vehículos de motor y motocicletas; comercio al por mayor e intermediarios, excepto de vehículos motor y motocicletas; y comercio al por menor, excepto de vehículos de motor y motocicletas). De estas tres ramas, **es el comercio al por menor el que acumula mayor número de empresas, locales y personal ocupado medio.** Concretamente, existen más de 96.000 empresas de comercio minorista en Andalucía, el 66,7% del sector, que, a su vez, superan los 111.000 locales comerciales (1,16 locales por empresa); ocupa al 58,2% del sector (más de 290.000 personas ocupadas de media) y genera un volumen de negocio de algo más de 35 millones de euros, el 37,8% del total del sector.

"El comercio ha configurado nuestros espacios urbanos: mercados municipales, centros urbanos comerciales, mercadillos ambulantes y grandes superficies comerciales minoristas".

Estas importantes cifras del sector comercial, en especial del comercio minorista, indican que es un elemento prioritario en los sistemas productivos locales, más en Andalucía, donde el comercio ha configurado nuestros espacios urbanos: mercados municipales, centros urbanos comerciales, mercadillos ambulantes y grandes superficies comerciales minoristas.

(1) Fuente: Estadística Estructural de Empresas. Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía. 2017.

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

En este contexto, **el comercio, más allá de su innegable componente económico, se configura como modelo cultural y social, de estilos de vida y planificación del espacio físico. En definitiva, es el centro de un modelo de ciudad de corte mediterráneo, que mantiene los centros urbanos y los pueblos vivos.**

"El sector comercial, en especial el comercio minorista, es un elemento prioritario en los sistemas productivos locales"

Los Centros Comerciales Abiertos, también denominados Centros Comerciales de Área Urbana, Centros Comerciales a Cielo Abierto, Áreas Comerciales Urbanas o Centro Urbano Comercial, es la figura más utilizada en los intentos de revitalización comercial de los centros urbanos de pueblos y ciudades de nuestro país.

En este Manual se utiliza el término "Centros Comerciales Abiertos" por ser el término más utilizado en España en general y en Andalucía en particular, tanto por la Administración Pública, como por el propio sector empresarial.

En nuestra Comunidad Autónoma existe una normativa específica que desarrolla el concepto de CCA (ORDEN de 7 de mayo de 2010, por la que se establece el procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía).

Según esta Orden, **"se entiende como Centro Comercial Abierto de Andalucía (CCA), aquella fórmula de organización comercial de todos los agentes económicos que, en el ámbito del comercio interior, estén implicados en un área urbana delimitada, con una tradición comercial en la zona, que cuenta con una imagen y estrategia propia permanente, y que comparten una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio, así como una única unidad de gestión y comercialización".**

"Un CCA ha de encuadrarse en un espacio físico determinado"

Conforme se especifica en la definición oficial:

• **Un CCA** es una "fórmula de organización comercial", por lo tanto, **precisa de una agrupación empresarial que lidere este procedimiento de revitalización comercial y**, en consecuencia, **una alta representatividad de comerciantes en dicha agrupación**, por lo que el impulso del asociacionismo es trascendental para el correcto desarrollo de un CCA.

• Un CCA agrupa a "todos los agentes económicos implicados en un área urbana delimitada". Lo que significa **que no solo el comerciante a título individual y la agrupación empresarial a título colectivo son los responsables de impulsar el CCA, sino que, al ser un proyecto de ciudad, la Administración Local en primer lugar y otros agentes** como Cámaras de Comercio, Colegios Profesionales, Federaciones, agentes inmobiliarios, etc.; **contribuyen en sus diferentes competencias a revitalizar el comercio urbano de su ciudad.**

• Por otro lado, **el hecho de encuadrar al CCA en un espacio físico determinado** ("área

urbana delimitada, con una tradición comercial en la zona"), **pretende optimizar esfuerzos en la principal área de aglomeración comercial, que generalmente suelen ser los Centros Históricos o Centros de Barrio,** porque son espacios que vertebran socialmente la ciudad y que han ido sufriendo con mayor incidencia la pérdida de población y de actividad económica.

• El hecho de que el CCA esté delimitado físicamente, no implica que los beneficios que genera (convenios, promoción, servicios, etc.), no puedan ser disfrutados por aquellos comercios que estén fuera de esta delimitación física, por lo tanto no hay porqué restringir la captación de asociados al CCA.

• El CCA debe contar "con una imagen y estrategia propia permanentes y compartir una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio". En definitiva, **el CCA debe posicionarse como Destino Comercial Global**, siendo el nexo de unión entre los comercios y servicios del área urbana delimitada, **donde el cliente pueda concebir una potente oferta comercial y de servicios completa y diversa.** Y para eso, es necesario disponer de una imagen de marca y de una serie de servicios conjuntos que le den valor añadido al CCA (promoción, fidelización, aparcamientos...).

• Por último, pero quizás lo más importante, el CCA debe tener "una única unidad de gestión y comercialización". No podemos olvidar que **nos encontramos ante una gran diversidad de establecimientos con políticas comerciales diferenciadas y que es necesario agrupar para convertir el CCA en un Destino Comercial Global y con servicios añadidos.**

Una vez desgranada la definición de CCA en Andalucía, conforme a los conceptos que lo engloban, es consecuente conocer la evolución que han experimentado los CCA en España y Andalucía y, sobre todo, la situación en que se encuentra esta fórmula de revitalización comercial urbana.

Los CCA se constituyen como una fórmula de cooperación, más concretamente de asociacionismo espacial, del comercio tradicional ante los nuevos formatos comerciales, principalmente frente a las grandes superficies, que habían ido localizándose en las periferias de las ciudades y que complementaban la compra con una serie de servicios añadidos que daban mayor valor a los productos: compra conjunta, mayor surtido, garantía de devolución, servicio postventa, etc.; acciones y servicios adicionales que facilitaban la decisión de la compra: publicidad, mejor localización y mejores accesos, adecuación funcional de los inmuebles, aparcamiento gratuito –o

"Los CCA se constituyen como una fórmula de asociacionismo espacial"

no, pero al menos con facilidades de pago-, forma de pago –tarjeta, crédito-, etc.

Por tanto, mientras el sector comercial había experimentado un intenso proceso de transformación, cambio y expansión, al igual que los hábitos de consumo, debido en gran medida a la incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación en las actividades comerciales, las aglomeraciones comerciales tradicionales de nuestras ciudades y municipios se quedaban paulatinamente con menor cuota de mercado, partiendo a su vez, con una clara desventaja debido a la atomización propia del colectivo empresarial, la insuficiente y en algunos momentos equivocada cultura asociativa, la escasa capacidad de adopción de tecnologías de gestión y venta, etc. A lo que habría que añadir el estado de decadencia urbanística y económica en el que se encontraban, por lo general, los espacios urbanos en los que se localizan (dificultad de accesos, exceso de tráfico y espacios poco pensados para el peatón, e incluso en algunas ciudades falta de limpieza y seguridad).

En este contexto, las primeras experiencias de CCA, demostraron que esta fórmula de cooperación tenía la capacidad de revitalizar espacios comerciales en decadencia y garantizar así la supervivencia de los comercios ubicados en los centros urbanos, aunando esfuerzos para el logro de objetivos comunes de manera más eficaz.

Este fenómeno no solo se estaba dando en Andalucía, sino que era una experiencia generalizada en toda España: CCA Compostela Monumental, CCA Gijón, Centro Comercial Palencia Abierta, CCA Teruel, Gandía Comercial, Gran Centre Granollers, etc., presentándose la figura de los Centros Comerciales Abiertos como la mejor fórmula para el resurgimiento, dinamización y revitalización de los centros urbanos comerciales. Llegando a generar incluso, redes de Centros Comerciales Abiertos, tanto a niveles provincial, como regional y nacional.

En el caso concreto de Andalucía, en el año 2007, la Dirección General de Comercio analizó los diferentes centros urbanos comerciales de nuestra Comunidad (concretamente se visitaron y analizaron un total de 120 aglomeraciones comerciales), **que permitió extraer unos criterios de convergencia para ser considerado Centro Comercial Abierto en Andalucía**, evaluando la gestión de las diferentes agrupaciones empresariales en función de su ajuste o no a una serie de parámetros: recursos, gestión, servicios ofrecidos, imagen y comunicación, negociaciones y

acuerdos, fidelización de clientes, campañas de promoción conjunta y urbanismo comercial.

Tras este análisis, **se definió un primer concepto de Centro Comercial Abierto de Primera y de Segunda Generación en Andalucía, en aplicación de parámetros específicos de carácter comercial, territorial y urbanístico y diferenciados según diferentes tipologías de CCA.**

Este trabajo sirvió para identificar aquellas agrupaciones comerciales con capacidad de gestionar un CCA y para definir requisitos y medidas de mejora funcional necesarias para la creación, consolidación y/o modernización de los CCA andaluces, para lo cual se publicó el **Libro Blanco para la Consolidación de los Centros Comerciales en Andalucía** a modo de guía práctica. Esta publicación tenía como objetivo que los diferentes entes implicados en la puesta en marcha y consolidación de los CCA en Andalucía, contasen con un documento sencillo y manejable para consultar los criterios de valoración para ser considerado CCA en nuestra Comunidad. Junto a la exposición de estos criterios, se realizaron una serie de recomendaciones estratégicas para su puesta en marcha a nivel de gestión, de promoción y comunicación y de adecuación urbanística de los centros urbanos comerciales.
Igualmente, **en el año 2010, se publicó una nueva versión del Libro Blanco para la Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos en Andalucía**, donde se exponía la metodología para la evaluación de las entidades gestoras potenciales de desarrollar un CCA en Andalucía y se mostraba el modelo de evaluación con la ponderación numérica por cada recurso y criterio según las diferentes tipologías de CCA.

"El Libro Blanco para la Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos en Andalucía tiene el objetivo de establecer los criterios para ser considerado CCA"

A su vez, se publicó **la Orden de 7 de mayo de 2010, por la que se establece el procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía** a aquellas fórmulas de organización comercial, promovidas por asociaciones de comerciantes minoristas, sin ánimo de lucro, domiciliadas en Andalucía que reúnan los requisitos y condiciones establecidos en la Orden.

El hecho de estar reconocido oficialmente como CCA en Andalucía es importante porque tiene una serie de efectos muy positivos:

1. Puede hacerse constar en las acciones de promoción que efectúen las asociaciones que la obtengan.

2. Puede ser incluido en las acciones promocionales que sobre esta materia se desarrollen por la Consejería competente en materia de comercio interior de la Junta de Andalucía.

3. Se valora de forma preferente en la normativa reguladora de los incentivos a conceder por la Consejería competente en materia de comercio interior de la Junta de Andalucía.

4. Puede identificarse como Centro Comercial Abierto de Andalucía.

Actualmente, existen en nuestra Comunidad 38 Centros Comerciales Abiertos reconocidos, siendo las provincias de Córdoba y Málaga las que mayor número presentan (8 cada una) y Sevilla la que menos (solo uno).

En otros países se han llevado a cabo fórmulas de colaboración público-privadas similares al CCA para dinamizar los centros urbanos comerciales y cuyo éxito ha supuesto su proliferación en numerosas ciudades y el intento de importarlo a España.

Nos referimos a los denominados **BIDs (Business Improvement Districts)**, que son organizaciones de carácter privado, o consorciado con las autoridades locales, creados cuando la mayoría de empresarios de un área delimitada acuerdan, mediante un proceso formal y garantista, gestionar, mediante una cuota de carácter obligatorio que se autoimponen, una mayor oferta de servicios adicionales dirigidos a la promoción y rehabilitación de esta área. Aunque el modelo es originario de Toronto, en Canadá, en la actualidad está extendido por numerosos países entre los que se podrían destacar los siguientes: Estados Unidos, Reino Unido, Irlanda, Alemania y Holanda, entre otros.

Los servicios que se prestan en los BIDs son variados y van desde complementar y/o mejorar servicios básicos como la limpieza o la seguridad, a otros más avanzados como la gestión inmobiliaria, la realización de obras de mejora, señalización, instalación de mobiliario o promoción y animación comercial. Todo bajo una gestión profesionalizada en un modelo de gestión público-privada.

"En otros países también se han llevado a cabo fórmulas de colaboración público-privadas similares al CCA para dinamizar los centros urbanos comerciales"

Iniciativas similares a esta, se han ido planteando a lo largo de los últimos años (proposición de ley para regular las áreas de promoción de la economía urbana, Anteproyecto de Ley por el cual se regulen las Comunitats de Promoció d'Iniciatives Empresarials (CPIE), auto imposición de una tasa municipal en función del valor catastral del local, propuesta en el Parlament de Catalunya para dedicar parte del impuesto de las grandes superficies a crear Áreas de Promoción Económica Urbana (APEU), etc.

Pero hasta ahora todavía no se ha legislado en esta materia y los ensayos llevados a cabo en el pasado en municipios como Gandía o Tarrasa, no se consolidaron por los obstáculos derivados de la ausencia de un marco legal regulador.
Por tanto, para la verdadera implementación del BID, se hace preciso introducir cambios en la normativa que ofrezcan un marco jurídico controlado para poder desarrollar adecuadamente esta figura.

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

En definitiva, **los CCA han sido y siguen siendo muy beneficiosos como fórmula de organización empresarial de mejora y revitalización de los centros urbanos comerciales.**

En este contexto, la figura de la gerencia profesionalizada es imprescindible para desarrollar con éxito un proyecto de Centro Comercial Abierto en cualquier localidad de Andalucía. Por tal motivo, en las siguientes líneas se trata de orientar a las personas encargadas de la gerencia o futuras gerencias de CCA sobre los principales aspectos que debe conocer e implantar en una zona comercial considerada CCA.

"Los CCA han sido y siguen siendo muy beneficiosos como fórmula de organización empresarial de mejora y revitalización de los centros urbanos comerciales."

2. LA GERENCIA DE CCA

2.1. LA FIGURA DE LA PERSONA ENCARGADA DE LA GERENCIA

Los centros urbanos son unos focos económicos y sociales muy importantes dentro de las ciudades y los CCA son una eficaz herramienta que les ha inyectado vitalidad y dinamismo, rompiendo la inercia de deterioro, despoblamiento y abandono, que muchos de ellos estaban sufriendo.

Pero los CCA en su mayoría están basados en un estilo de dirección asociativo (con unas modificaciones estatutarias dentro de las agrupaciones empresariales específicas del CCA, que permiten algo más de agilidad en la toma de decisiones), y en contadas ocasiones en otro tipo de modelos como agrupaciones de interés económico, sociedades mercantiles o cooperativas. Es decir, todos sus miembros son personas empresarias, cuya Junta Directiva y de Gobierno (presidencia, secretaría, tesorería o vocalías) en la mayoría de los casos no cuentan con preparación y conocimientos suficientes para la gestión de un espacio comercial urbano con los múltiples elementos que lo componen, y tampoco suelen recibir ningún tipo de remuneración por su dedicación y tiempo a las diferentes labores encomendadas.

Son numerosas las tareas que se deben llevar a cabo en un CCA (fomentar el asociacionismo para captar nuevos asociados, realizar acciones de promoción y animación comercial, poner en marcha acciones formativas, informar de actualizaciones normativas y/o ayudas al sector, fomentar la modernización empresarial, realizar convenios con la administración y empresas, etc.). Es decir, se realizan una gran cantidad de actividades que obliga a una dedicación prácticamente exclusiva o de alta concentración temporal y que debe ser llevada a cabo por una persona profesional. Por tanto, la figura de la gerencia de CCA es la herramienta principal para cualquier proyecto exitoso de CCA, puesto que la misma, desde la máxima objetividad y profesionalidad, aporta la visión global que necesita un espacio comercial y actúa de coordinador y ejecutor de los múltiples y variados aspectos que conforman el CCA.

"Los CCA son una eficaz herramienta que ha inyectado vitalidad y dinamismo a los centros urbanos".

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

La gerencia es, sin lugar a dudas, la pieza clave en la implantación de un CCA, y permite incorporar importantes mejoras en los formatos asociativos tradicionales:

- Existencia de una persona a nivel de gestión con dedicación (total o parcial) al CCA, descargando a los órganos de dirección de numerosas funciones y asumiendo un gran número de responsabilidades.

- Implantación en el CCA de un modelo de gestión profesionalizada, similar a la empresa privada, marcando objetivos y buscando una permanente mejora de calidad y eficiencia en el funcionamiento de la entidad.

Entre las principales funciones que debe llevar a cabo la gerencia de CCA, aunque no las únicas, se han destacado las siguientes, a modo de decálogo, y que serán tratadas con mayor detalle en los próximos epígrafes del Manual:

1. Fomentar el asociacionismo activo. Una de las principales funciones de la gerencia es la captación continuada de asociados al CCA para garantizar la independencia económica del mismo y para que el proyecto sea participado por el mayor número de empresas posible, por lo que continuamente hay que estar fomentando la colaboración activa de los miembros del CCA en todos los proyectos que se lleven a cabo. Pero tan importante es captar nuevos asociados, como mantener con entusiasmo a los ya existentes, por lo que hay que llevar a cabo una atención continuada tanto en oficina como in situ en sus establecimientos, informándoles y recordándoles todos los beneficios que conlleva pertenecer a un CCA y todas las tareas que se llevan a cabo para la dinamización del centro urbano comercial, para lo cual es importante disponer de una oficina donde trabajar con comodidad y atender e informar a los asociados sobre cualquier materia o aspecto de interés.

"La gerencia es, sin lugar a dudas, la pieza clave en la implantación del CCA"

2. Búsqueda de financiación. Es otra de las grandes funciones de la gerencia y, sin lugar a duda, la de mayor complejidad. Un CCA debe ser viable por sí mismo, por lo que, hay que seguir exigiendo cuotas ordinarias y extraordinarias al asociado. Pero, además de las propias cuotas (que deben ser lo suficientemente altas para sufragar los gastos generales en los que se incurren), es preciso buscar otros ingresos que pueden derivar de ofrecer servicios añadidos (publicidad, gestión inmobiliaria, etc.). Además de lo anterior, se debe conocer y prestar atención a las diferentes ayudas y subvenciones que las diferentes Administraciones Públicas (estatal, autonómica y local) suelen convocar y poner a dispo-

sición de asociaciones y empresas, puesto que suponen un impulso importante para este formato. Igualmente, una parte importante de la sostenibilidad del CCA es llevar un adecuado control de los cobros y pagos que hay que dispensar en el proyecto y actuar en consecuencia (impagos, control de tesorería, etc.).

3. Negociación de convenios o acuerdos. Esta es una de las funciones a las que la gerencia debe prestar mayor atención ya que es una vía muy útil para incrementar asociados al CCA, puesto que le permite ofrecer una serie de ventajas económicas en determinados servicios, que de todos modos tendrá que contratar, tales como publicidad, seguridad, asesorías, abogados, electricidad, combustible, seguros, etc. Por tanto, el mero hecho de asociarse al CCA puede resultarle rentable a las empresas por los descuentos y ventajas que puede obtener y que no conseguiría de manera individual.

4. Diseño del plan de promoción y comunicación. Habitualmente, la publicidad es la principal demanda de los asociados al CCA, tanto del espacio comercial en conjunto, como de sus negocios a nivel particular. Por tanto, es preciso que la gerencia elabore un Plan de Promoción y Comunicación anual propio del CCA conforme a las disponibilidades presupuestarias. Entre los objetivos de este Plan debe estar posicionar al CCA como el principal destino de compras de la zona de influencia comercial y generar conciencia de pertenencia tanto a los asociados como a la población local, y es importante realizar una planificación anual, concentrando los esfuerzos en aquellas actuaciones que permitan obtener los mejores resultados. Las Redes Sociales son una importante herramienta en este sentido que permitirá, sin excesivos costes, llegar a un importante número de potenciales clientes del CCA.

5. Puesta en marcha de sistemas de fidelización del cliente. Atraer nuevos clientes es más complicado que mantenerlos, por lo que hay premiar su fidelidad. Para ello, hay que poner en marcha sistemas de fidelización para conseguir la repetición de las visitas y compras en nuestros negocios. Será labor de la gerencia analizar y testar qué sistema de fidelización es más útil y factible para su CCA (bonificaciones del aparcamiento, bonos-regalo, tarjetas de fidelización, ya sean físicas o virtuales con aplicación móvil, etc.).

"Es preciso que la gerencia elabore un Plan de Promoción y Comunicación anual propio del CCA"

6. Cooperación Público-Privada. La reconversión, dinamización o revitalización de las áreas tradicionales de comercio necesita medidas de actuación de índole organizativa con la indispensable intervención de todos los entes implicados: por un lado, el sector público principalmente a través de la administración local, y por otro lado el sector privado a través del sector empresarial, de forma individual y/o colectiva. Es la labor de la gerencia del CCA llevar a cabo las labores de intermediación y coordinación con todos estos agentes para que todo funcione correctamente. Especialmente importante es el establecimiento de una relación permanente de trabajo con el Ayuntamiento, ya que es el principal aliado en la creación de un espacio atractivo, accesible y confortable para atraer clientes al CCA.

7. Promover servicios añadidos. La persona consumidora está ya acostumbrada (y de hecho lo demanda) a recibir una serie de servicios adicionales al mero acto de la compra (servicio a domicilio, aparcamiento, recogida en tienda, ludoteca, tarjetas, compra online...). Por tanto, la oferta de estos servicios será un estímulo más para atraer al consumidor al CCA, por lo que se debe analizar qué servicios adicionales poner en marcha y comunicarlo adecuadamente al público objetivo.

8. Propuestas para la modernización de la pyme. Un CCA es un proyecto conjunto de espacio comercial, pero necesita de la suma de todas sus individualidades para convertirse en un formato competitivo y para ello, las empresas integradas en un CCA deben adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y a la cada vez más pujante transformación digital. La gerencia debe realizar una labor de búsqueda de fórmulas de modernización e innovación, pasando por la formación y el impulso a la incorporación de las nuevas tecnologías, tanto en el CCA como en sus integrantes a través de las diferentes herramientas que los agentes públicos y privados (Junta de Andalucía, Cámaras de Comercio, Ayuntamientos, Confederaciones y Federaciones de Empresarios...) brindan al sector.

"Un CCA es un proyecto conjunto de espacio comercial, pero que necesita de la suma de todas sus individualidades"

9. Propuestas de mejora urbanística. Son evidentes las mejoras que las actuaciones urbanísticas han provocado en los centros urbanos comerciales, a lo que han contribuido en gran medida las ayudas de urbanismo comercial de la Junta de Andalucía. Actuaciones que han mejorado la accesibilidad, la movilidad y el aspecto del espacio del CCA. Pero son más aspectos los que debe conocer la persona encargada de la gerencia del CCA que afectan a la adecuación urbanístico-comercial de este espacio: normativa de ocupación de la vía pública, limitación de usos, ordenanzas de estética, de ruidos o, aspectos tan importantes hoy día, como los planes de movilidad urbana sostenible, que la gerencia debe aprovechar como una oportunidad de mejora en la accesibilidad al CCA. Y en este sentido la cooperación público-privada se vuelve esencial, para que desde el CCA se contribuya a hacer más atractiva el área urbana del CCA, negociando, en la medida de lo posible, todos aquellos aspectos que dependen de la administración local

pero influyen decisivamente en el espacio comercial.

10. Comunicación y difusión de todas las acciones puestas en marcha. Es una función transversal a todas las demás y que merece un apartado específico por su importancia. Un alto porcentaje de empresas que no están asociadas a un CCA (o a cualquier otra agrupación empresarial), no lo ha hecho porque o bien considera que no le aporta nada o porque desconoce los servicios que la Asociación ofrece. La persona encargada de la gerencia debe ser un comercial que tiene que poner en valor todos los beneficios que un CCA aporta tanto al negocio a título individual, como a la ciudad a título global. Y para ello debe tener una estrategia de comunicación y difusión de todas las acciones puestas en marcha, desde una carta de servicios a un blog o circulares donde informar periódicamente al asociado, mientras en paralelo, va visitando a los negocios no asociados para su captación.

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

Como se puede observar, la gestión que lleva a cabo la gerencia de un CCA no es meramente administrativa, sino que, desde una estrategia integral, desarrolla y potencia otro tipo de funciones necesarias para el impulso y dinamización del CCA.

Por tanto, podríamos determinar que la persona encargada de la gerencia de un CCA debe controlar y manejar numerosas habilidades y aptitudes, puesto que la dinamización de un centro urbano comercial precisa de técnicas generalizadas de planificación, técnicas de análisis y técnicas de dirección, organización, motivación, liderazgo, comunicación, negociación y asesoramiento técnico pormenorizado.

En este contexto, debe adquirir los siguientes conocimientos:

- Técnicas de negociación. Los centros urbanos de las ciudades se caracterizan por la heterogeneidad de grupos y agentes que lo componen. El gestor de CCA debe estar continuamente comprometido en complejas negociaciones caracterizadas por la atención a la diversidad de negocios y agentes. Es necesario que la persona encargada conozca y sepa manejar técnicas de negociación, para el mejor desempeño de su trabajo.

"La gerencia de un CCA lleva a cabo una estrategia integral con diferentes funciones para lograr el impulso y dinamización del CCA"

- Técnicas de dirección. Ha de conocer los principales elementos que influyen sobre las organizaciones, departamentos, personas, etc., para lograr que contribuyan a alcanzar las metas prefijadas y crear y mantener un ambiente en el que toda la estructura organizativa trabaje conjuntamente hacia el logro de los objetivos comunes. Las funciones directivas de la gerencia no sólo tendrán una vertiente ejecutiva, realizando las actividades operativas del día a día, sino que también deberán desarrollar tareas directivas capaces de asistir y ayudar en la toma de decisiones, analizar líneas de actuación e implementar adecuadamente dichas decisiones.

- Técnicas de liderazgo y motivación. Esta habilidad es fundamental para sacar el mayor rendimiento a una compleja organización como es un CCA, con multitud de voces críticas y diversas, no solo del equipo directivo, sino de los asociados del CCA a título individual.

- Trabajo en equipo y resolución de conflictos. El trabajo en equipo mejora el clima de trabajo y desarrolla las potencialidades individuales, de esta forma la gerencia deberá desarrollar el trabajo conjunto y continuo con los asociados. Las claves del éxito radican especialmente en tener un objetivo común, generar un clima de confianza, fomentar la

comunicación y ser flexible cuando es necesario.

A estas competencias, habría que añadir que el profesional fuese creativo, generador de proyectos, preferiblemente con formación universitaria y con algún tipo de experiencia en el sector comercial y/o asociativo, con conocimiento del espacio comercial al que se va a dedicar y de la administración pública.

3. PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Los CCA son un proyecto empresarial, pero también un proyecto de ciudad, tanto por la función social y económica que ejerce el sector en el sistema productivo local, como por su presencia en el espacio público (normativa urbanística, señalización, animación comercial...); por tanto, es preciso disponer de una serie de conocimientos y llevar a cabo una planificación estratégica que facilite la labor de la gerencia.

En este contexto, el capítulo se aborda desde dos ópticas diferenciadas:

1. La planificación estratégica del propio CCA.

2. La planificación estratégica desde el ámbito de la ciudad.

3.1. ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DEL CCA

Cualquier CCA debería disponer de un Plan Estratégico con el objetivo de determinar las claves para la implementación del modelo de gestión adecuado para su ámbito de actuación. El diseño de un Plan Estratégico debe contemplar las siguientes líneas de actuación:

3.1.1. Análisis de la situación de partida del espacio comercial.

3.1.2. Definición de la forma jurídica a poner en marcha para el desarrollo del CCA (si no se ha realizado ya).

3.1.3. Análisis Económico – Financiero del CCA.

3.1.4. Cómo hacer un Plan Estratégico Comercial.

3.1.1. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE PARTIDA DEL ESPACIO COMERCIAL

Existen CCA en centros históricos de grandes ciudades, en barrios, en municipios turísticos, en ciudades medias, en centros rurales, etc. y cada uno de ellos presenta ofertas comerciales diferenciadas, distintas morfologías urbanas o desiguales capacidades de atracción. Por tanto, no todos los espacios comerciales que albergan un CCA son iguales y, por ende, no tendrán las mismas necesidades (de hecho, ese es el motivo principal de la diferenciación de tipologías de CCA en Andalucía).

Así que, para ofrecer soluciones de mejora a un CCA, lo primero es disponer de un conocimiento profundo del sector comercial y de servicios del ámbito de actuación del CCA (caracterización del área de mercado, inventario de la estructura comercial y de servicios del CCA, analizar la adecuación urbanística de la zona comercial, los comportamientos y hábitos de consumo de los consumidores, etc.).

Solo así se podrá tener un diagnóstico completo del sector comercial en el ámbito analizado; poner en marcha un correcto posicionamiento comercial del CCA, propiciar un proceso de trabajo participativo entre todos los agentes implicados en el sector comercial del CCA, y determinar las medidas de actuación necesarias para mejorar la capacidad competitiva del CCA en cuestión. Sin este análisis se estarán realizando actuaciones aisladas, por inercia y que, quizás, no estén dando la solución adecuada a la problemática local.

3.1.2. DEFINICIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DEL CCA

Con independencia de la existencia de otros modelos de gestión de servicios integrados en la denominada "gestión indirecta" donde la administración y los administrados pueden concurrir en la gestión municipal mediante la creación de alguna fórmula jurídica como consorcios, concesiones administrativas o sociedades mixtas (y que son prácticamente inexistentes en España); los modelos de organización más comúnmente utilizados por los CCA son los siguientes:

- Asociaciones empresariales (la inmensa mayoría).

- Cooperativas de servicios.

- Agrupaciones de interés económico.

Lo más habitual en Andalucía es que los Centros Comerciales Abiertos sean gestionados a través de asociaciones empresariales previamente existentes, que entre sus funciones han incorporado la gestión del CCA. Para ello, gran parte de estas asociaciones han modificado los estatutos introduciendo algunas referencias a la gestión del CCA, aunque esta regulación del funcionamiento del CCA introducida en los estatutos de las asociaciones, en la mayoría de los casos es insuficiente. En ocasiones se han limitado a indicar que entre sus fines se encuentra la gestión del mismo.

Tal y como se indica en el manual de Consolidación de Centros Comerciales Abiertos de Andalucía editado en 2007, lo deseable sería que los estatutos vayan más allá e incluyan, además de la denominación del Centro Comercial Abierto, y en su caso el acrónimo del mismo, el siguiente contenido:

1. Los fines que se persiguen con el CCA.

2. La delimitación exacta del espacio urbano que ocupa el CCA.

3. La Hacienda, el patrimonio y los recursos con los que va a contar.

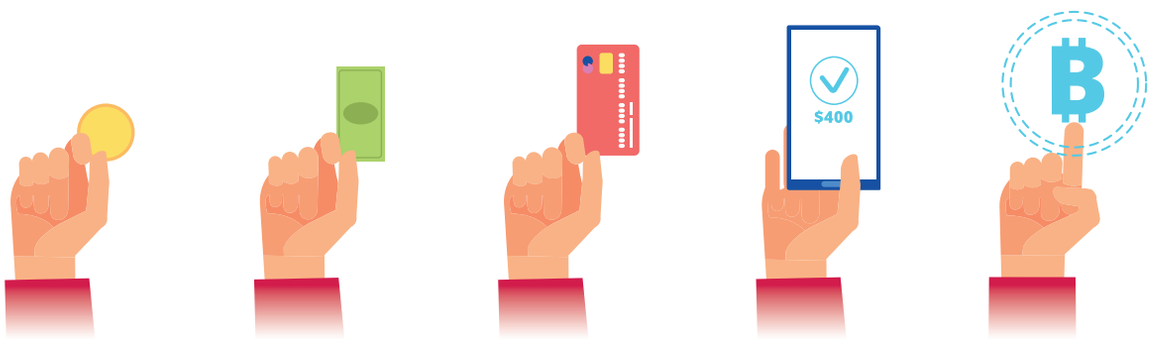
4. Los principales aspectos que afectarán a los asociados, tales como los derechos, los beneficios, etc.).

5. El régimen de gobierno y su administración, haciendo especial hincapié en la figura de la gerencia, su perfil y sus funciones.

3.1.3. ANÁLISIS ECONÓMICO-FINANCIERO DEL CCA

Cualquier CCA debe garantizar su viabilidad económico-financiera y eficacia administrativa, como cualquier otro proyecto empresarial, y por tanto ha de contar con su plan de negocio, que cuente con una previsión realista de ingresos y gastos, para lo cual es imprescindible conocer a priori las diversas líneas de financiación con las que va a contar. Entre esas previsiones de financiación, pueden estar las subvenciones procedentes de las administraciones públicas, pero en ningún caso la propia existencia del CCA puede depender de las mismas.

La persona encargada de la gerencia del CCA es la pieza clave a la hora de buscar financiación para el correcto desarrollo del proyecto , para lo cual es fundamental conseguir el mayor número posible de asociados al CCA y establecer unas cuotas lo más ajustadas posibles. Pero probablemente con las cuotas de los asociados no sea suficiente para cubrir todos los gastos necesarios para el éxito del proyecto, por lo que ha de recurrir a buscar otros ingresos complementarios, tales como la prestación de servicios, subvenciones, convenios, actividades patrocinadas, etc.



Muchos de los CCA en Andalucía realizaron al inicio de su andadura estudios de viabilidad y/o de dinamización de su ámbito de actuación, donde en su día expusieron los diferentes programas y/o medidas de actuación para la mejora de estos espacios urbano-comerciales conforme a las problemáticas identificadas y las oportunidades que ofrecían, tanto el espacio como los diferentes agentes públicos y privados involucrados: comercios, asociaciones, Ayuntamiento, Cámara de Comercio, Junta de Andalucía... En definitiva, se trazó una estrategia para alcanzar los objetivos planteados y lograr importantes mejoras en el comercio urbano de los municipios.

Ahora bien, el Plan Estratégico del CCA debe ser una herramienta permanentemente adaptada a las circunstancias del entorno y sus asociados.

Existen guías adecuadas para realizar los planes de actuación con éxito, como el Plan de Consolidación de los CCA.

A continuación, se expone un contenido mínimo de un Plan Estratégico del CCA:

FASE DIAGNÓSTICO:

En esta fase de trabajo se trata de disponer de un conocimiento profundo del comportamiento del sector en el área de mercado del CCA. Esto se realiza tanto con estudios exploratorios como con estudios descriptivos, a fin de extraer toda la información disponible (información secundaria como estadísticas, documentos o informes ya realizados) y la elaborada específicamente para el análisis (información primaria como entrevistas, censos, encuestas, mesas de trabajo, etc.).

Con carácter general, las principales actuaciones a realizar son las siguientes:

1. MARCO DE ACTUACIÓN

Es muy importante establecer el contexto territorial donde se ubica el CCA, porque, aunque el marco legislativo regional es homogéneo en toda Andalucía, cada Ayuntamiento tiene una serie de parámetros identificativos (población, estructura urbana, movilidad, niveles de renta, actividad y empleo, etc.), que hay que tener en cuenta a la hora de plantear cualquier estrategia comercial.

En Andalucía toda esta información se encuentra disponible en el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía y en los propios Ayuntamientos.

2. ÁREA POTENCIAL DE MERCADO

El comercio no entiende de límites administrativos, por lo que es preciso determinar el área de mercado de nuestra zona comercial. Normalmente se calculan diferentes áreas de aproximación temporal mediante isocronas que se realizan midiendo las distancias en tiempo por carretera desde un punto central (CCA) hasta los municipios del entorno, teniendo en cuenta las barreras espaciales existentes.

Aplicando este método, con el que las distancias se transforman en un asunto de carácter temporal (minutos, en este caso), se delimita el área de mercado del CCA que se estructura a partir de los intervalos temporales. Generalmente, se delimitan dos o tres áreas de influencia rodada (en vehículo), una primaria que llega hasta los 10 minutos de influencia rodada y que tiene mayor potencial de consumir en la zona; otra secundaria o de aproximación que llega hasta los 20 minutos, en el que baja el potencial de consumo; y otra terciaria que llega hasta los 30 minutos en vehículo, que cuenta con menor poder de atracción. Hasta los 30 minutos se considera como frontera razonable para conseguir la atracción espacial de consumidores como factor determinante de la respuesta competitiva de la estructura comercial en un CCA. Conseguir una mayor atracción solo es posible para CCAs con una gran estructura comercial o que englobe zonas que se consideran cautivas, como zonas rurales con mala comunicación a otros espacios o formatos comerciales.

Para determinar el área potencial de mercado se puede utilizar cualquier aplicación gratuita de mapas, volcando en una hoja de cálculo la población de los distintos municipios ubicados en las tres áreas de influencia del CCA.

Existen sistemas más fiables, aunque más complejos, para determinar el área potencial de mercado como son los "modelos de gravitación comercial" que, a la distancia temporal, añaden otras variables como la población y la estructura comercial de los otros municipios interrelacionándose entre sí. Estos modelos nos acercan bastante a la capacidad real de atracción de consumidores de un CCA.

3. ESTRUCTURA COMERCIAL

Este análisis es fundamental para entender la realidad comercial de un CCA. Es preciso realizar un censo o inventario de comercios y servicios, así como de locales inactivos en el ámbito de delimitación del CCA, localizando a los asociados.

Esta información, preferiblemente en formato espacial. localizándolos en plano mediante un Sistema de Información Geográfica (disponibles en software libre de fácil usabilidad), que actualmente existen de software libre y fácil usabilidad), nos servirá para conocer con exactitud la diversidad de la mezcla y concentración espacial de la oferta comercial del CCA, localizar los locales actualmente inactivos, la orientación comercial por zonas y cualquier información asociada que consideremos de interés o queramos añadir.

Es importante identificar toda la oferta del espacio del CCA, ya sea la comercial, de servicios, turística, de ocio o empresarial.

Para elaborar el censo se puede realizar un cuestionario que permita determinar el número y tipo de actividades existentes en la zona. En el cuestionario se pueden incluir datos identificativos de la persona empresaria (sexo, edad, estudios, experiencia...), el tipo de establecimiento, régimen de tenencia, puestos de trabajo, asociados...), así como la opinión de la situación actual (accesibilidad, promoción, servicios...).

Estos cuestionarios se realizan tanto a los asociados como a los no asociados al CCA, y es de interés mantenerlos actualizados.

4. ANÁLISIS URBANÍSTICO ESPACIAL

Especialmente para solicitar mejoras a la administración local, es de interés realizar un análisis espacial de las principales calles comerciales para determinar su nivel de funcionalidad urbanística-comercial y detectar cuáles son las mejoras necesarias.

Este análisis se puede realizar diseñando una ficha en la que se incluya la información básica a recopilar de cada una de las calles, tal como la descripción del número y tipo de establecimientos existentes, el urbanismo comercial con el que cuenta (mobiliario, iluminación...), la accesibilidad y posibles barreras, los medios de transporte públicos y privados, los aparcamientos, zonas de ocio y esparcimiento, las señalizaciones, etc. También se deben reflejar las principales carencias de la zona que deben ser mejoradas.

Una vez diseñada la ficha, se realiza un trabajo de campo, en el que se recopila la información, que se acompañará de un reportaje fotográfico, especialmente de todos aquellos aspectos de mejora del espacio.

5. TENDENCIAS DE MERCADO Y CLIENTELA

Este análisis es clave para adaptarse al mercado real al que nos dirigimos, especialmente en circunstancias tan cambiantes como las actuales con el creciente incremento del comercio online.

En primer lugar, es conveniente utilizar la información disponible en los diferentes observatorios o institutos de estadística. Por ejemplo, para conocer las diferentes tipologías de gasto que realizan los hogares y en qué cantidades, se puede consultar la Encuesta Continua de Presupuestos Familiares (ECPF) del Instituto Nacional de Estadística (https://www.ine.es). Si lo que se pretende es conocer las tendencias de consumo online, es muy útil la información suministrada por el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la SI (ONTSI), que dispone de estudios, informes y otras herramientas para conocer los principales indicadores en esta materia (https://www.ontsi.red.es).

En segundo lugar, para un análisis más local y adaptado a las realidades concretas del espacio del CCA, es conveniente realizar encuestas más específicas que permitan conocer el perfil de los consumidores, tales como hábitos de consumo, opinión sobre las problemáticas y carencias comerciales que identifican en el comercio, sus motivaciones de compra, por qué no compran, etc. Este último modelo, aunque más efectivo a nivel local, es más costoso tanto en tiempo como en recursos, aunque de gran valor para los asociados del CCA.

6. BALANCE COMERCIAL (OFERTA/DEMANDA)

El balance comercial sirve para comprobar si el mercado está saturado, si se está dando

una fuga de gasto e incluso la existencia de una necesidad de reestructuración y/o ampliación de la estructura comercial del CCA.

Para hacer un correcto balance de la capacidad comercial del CCA es necesario conocer la estructura comercial instalada en este espacio urbano y su capacidad de venta para contrastarlo con la capacidad de gasto que tiene nuestra área de mercado. Este análisis permitirá comprobar si el saldo es favorable a la oferta o a la demanda.

Si el saldo es positivo, es decir, es mayor la capacidad de venta de la estructura comercial que la capacidad de gasto de la población residente en el Área Potencial de Mercado definida, quiere decir que hay un exceso de superficie comercial en el área de estudio o que abastece a un mayor número de población que la estimada. En cambio, si el saldo es negativo, la capacidad de venta es inferior a la capacidad de gasto, lo que indica la existencia de una necesidad de reestructuración y/o ampliación de la estructura comercial del área de estudio.

Para realizar este análisis hay que aplicar distintas ratios de venta/m2 a la estructura comercial, así como ratios de potencial de gasto de los consumidores en las mismas tipologías de mercado.

La información de las ratios de venta de la estructura comercial se puede conseguir con las medias de venta por metro cuadrado que nos suministren los asociados al CCA. Mientras que el potencial de gasto de los consumidores por tipología se extrae de la Encuesta Continua de Presupuestos Familiares.

7. CONCLUSIONES PRELIMINARES. IDENTIFICACIÓN DE ASPECTOS CLAVE

Una vez se hayan realizado todos estos análisis se pueden extraer las conclusiones preliminares e identificar los principales aspectos claves de mejora del CCA que serán luego la base para realizar el Plan de Actuación específico para el desarrollo del mismo.

Normalmente las conclusiones se extraen a partir de una matriz D.A.F.O., mediante el que se identifican las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades que pueden afectar al CCA y que servirán de ayudar para definir el plan de actuación y las propuestas de mejora.

Este diagnóstico D.A.F.O., es conveniente complementarlo con un matriz C.A.M.E., donde:

- Cada debilidad es corregida con una solución determinada;
- Cada amenaza, se afronta con una solución determinada;
- Cada fortaleza, se mantiene o mejora con una solución determinada;
- Cada oportunidad se explota con una solución determinada.

FASE ESTRATÉGICA:

El objetivo de esta Fase consiste en definir el modelo futuro y de posicionamiento del CCA identificando los programas de actuación y proyectos motores con capacidad de transformación, que den respuesta a los grandes retos que se vislumbran en el comercio. La formulación estratégica debe contar con la participación activa de los diferentes actores implicados en el sector, identificando ideas, acciones y medios para alcanzar ese modelo de CCA y delimitar así el objetivo central del Plan de Actuación Comercial, que será el referente para elaborar o reestructurar las estrategias de actuación de desarrollo del comercio urbano del CCA. Es conveniente que la articulación de los programas de actuación esté vinculada con las políticas públicas de apoyo al comercio o la actividad empresarial en general (VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2019/2022 y subvenciones).

8. POSICIONAMIENTO Y ORIENTACIÓN COMERCIAL

Para definir el posicionamiento y orientación comercial del CCA, hay que tener muy en cuenta los siguientes parámetros:

- La estructura empresarial existente en el CCA.
- La realidad de su entorno geoestratégico (localización, conectividad, etc.).
- El comportamiento de consumo de su área de mercado y las problemáticas y necesidades detectadas.

Una vez se disponga de esta información, hay que proyectar un posicionamiento que consiga satisfacer las necesidades del cliente a través del CCA (mejorando la imagen, la comunicación y la implementación de servicios añadidos a la venta del producto, sin olvidar la necesaria transformación digital del sector).

9. PROPUESTAS DE ACTUACIÓN (PLAN DE ACTUACIÓN COMERCIAL)

El objetivo general del Plan de Actuación Comercial de un CCA debe ser desarrollar, consolidar y relanzar el comercio urbano mediante el formato CCA, favoreciendo la viabilidad del mismo y el desarrollo de un comercio urbano moderno e innovador adaptado a las nuevas realidades del mercado y que potencie los flujos comerciales del CCA.

Para ello, se suele trabajar en Programas o Ejes Estratégicos. A continuación, se expone un ejemplo de Plan de Actuación habitual, diferenciado en cuatro grandes programas:

- **Programa Organizativo**

Este programa tiene el objetivo de determinar las claves de viabilidad del CCA, implementando un modelo de gestión que analice la situación de partida, la estructura organizacional y el análisis económico-financiero del formato.

En paralelo, debe favorecer un entorno de colaboración público-privada que facilite el

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

desarrollo del CCA como destino comercial y de servicios de referencia del área de mercado, bajo el principio de equilibrio y entendimiento entre los agentes públicos y privados.

En este programa se suelen incluir medidas específicas de impulso del asociacionismo, creación de catálogos de servicios, búsqueda de financiación, y creación o impulso de herramientas de colaboración público-privadas como los Consejos Sectoriales de Comercio o similares.

• Programa Promocional

Este programa tiene el objetivo de dar mayor visibilidad y posicionar el CCA como un espacio singular y de referencia como destino comercial y de servicios en su área de influencia, dirigido a su clientela potencial a través de las herramientas y medios de comunicación más idóneos.

En este programa se suelen incluir medidas específicas de identificación con una imagen conjunta, de comunicación interna a los comercios y demás establecimientos de servicios u hostelería, asociados o no, y de acciones de captación y fidelización de clientes (técnicas tradicionales y online).

• Programa de Adecuación Urbanística

Este programa tiene el objetivo de incidir en los distintos aspectos que desde la óptica de la funcionalidad de la trama urbana influyen en la actividad comercial, buscando las soluciones adecuadas para los distintos elementos locales como el tráfico, aparcamientos, accesibilidad, mobiliario urbano, señalética, etc., y su planificación urbanística.

Con estas actuaciones, consensuadas con la administración local que es quién tiene las competencias, se pretende hacer más accesible y visible la oferta comercial y de servicios del CCA, fomentando su posicionamiento como destino comercial.

En este programa se suelen incluir medidas específicas para facilitar la accesibilidad y el aparcamiento en el CCA, mejorar la señalización comercial, mejora urbanística de las calles comerciales (ampliación de aceras, peatonalización, etc.), participar en la planificación urbanística en lo que afecte al comercio (limitación de usos, adecuación de normativas, etc.) o relanzar proyectos dinamizadores como los Mercados de Abastos.

• Programa de Modernización de la Pyme

Este programa debe tener un doble objetivo:

1. Por un lado, aumentar la capacidad competitiva del comercio urbano del CCA, a través de una mejora de la cualificación del sector, la dotación tecnológica y la especialización en productos y servicios.

2. Por otro, potenciar la estructura comercial del CCA facilitando el emprendimiento co-

mercial con orientaciones y bancos de ideas de negocio con criterios de sostenibilidad económica, prestando especial interés en la ocupación de los locales inactivos en las zonas con mayor potencial de generación de negocio. Para esto, es fundamental haber realizado un censo o inventario de establecimientos activos y locales inactivos previamente.

En este programa se suelen incluir medidas específicas de mejora de la gestión y desarrollo tecnológico de los negocios, de formación comercial, de apoyo al cambio generacional en los comercios, de impulso a la transformación digital e incluso de canales de venta online y medidas de captación de inversores y emprendedores.

10. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Debe trazarse una cronología de implementación del Plan de actuación comercial, conforme a la importancia y prioridad de las medidas de actuación que se hayan identificado, estableciendo el plazo para implementar las distintas actuaciones, distinguiendo por ejemplo las que llevarán a cabo a corto plazo (año 1), a medio plazo (años 2 y 3) y largo plazo (a partir del cuarto año).

11. PRESUPUESTO

Dentro de lo posible, las medidas que conformen el Plan de Actuación Comercial han de estar presupuestadas, indicando los entes implicados (Ayuntamiento, CCA, Cámara de Comercio...) y el agente principal encargado de la financiación.

12. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN (INDICADORES)

Por último, es necesario desarrollar herramientas (indicadores) para el control y seguimiento de la implementación de las actuaciones previstas, es decir, para la medición de resultados de las diferentes medidas que conforman el Plan de Actuación Comercial (realización de la acción o no, nº de comercios participantes, niveles de incremento de facturación con la acción, etc.), para poder potenciar, modificar o descartar actuaciones.

A modo de ejemplo, se proponen algunos indicadores relevantes que pueden ayudar a llevar a cabo un seguimiento a desarrollar en del Plan Estratégico de la Entidad Gestora del CCA, tales como:

"Es importante contar con indicadores que midan la eficacia de la planificación estratégica puesta en marcha"

Indicadores	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
Nº de reuniones/año de las Comisiones Técnicas de Trabajo.			
Nº de actuaciones acordadas en el Consejo Sectorial o Mesa de Comercio			
Nº y % de comercios asociados			
Incremento del Nº de asociados			
Nº de acciones de difusión.			
Nº de servicios puestos a disposición del asociado.			
Nº de servicios puestos a disposición del cliente.			
Superficie reurbanizada.			
Nº de elementos de mobiliario implantados.			
Nº de plazas de rotación regulada conseguidas.			
Nº de tramos viarios peatonalizados.			
Nº de elementos de señalización implantados.			
Nº de soportes diferentes de aplicación de la imagen CCA.			
Nº de establecimientos identificados con la imagen CCA.			
Encuesta de satisfacción donde se refleje el grado de conocimiento de la oferta comercial y lúdica, etc.			
Nº y tipo de comunicaciones realizadas.			
Nº de miembros comunicados (internos del Gobierno, empresarios asociados y no asociados).			
Nº y tipo de campañas de comunicación realizadas (on y offline).			
Nº y tipo de indicadores de resultado de campañas diseñados (nº de soportes diferentes de aplicación de la imagen; nº de establecimientos identificados con la imagen, etc.)			

Nº y tipo de acciones de fidelización realizadas (nº de asociados adscritos a tarjeta de fidelización, nº de puntos acumulados, nº de clientes usando el servicio, etc.).			
Nº y tipo de campañas potenciadas, modificadas o descartadas por los indicadores de resultado (feria de stock eliminada por pérdida de usuarios, bonos aparcamiento potenciado por el incremento de uso, etc.).			
Nº de comercios que abran un canal de venta online.			
Nº de apertura de nuevos negocios por tipología.			
Procedencia de los compradores			
Número total de comercios			
Número de comercios dedicados al equipamiento personal y al comercio especializado			
Índice de Especialización Comercial (% de comercios dedicados al equipamiento personal y al comercio especializado sobre el total)			
Precio por m^2 de alquiler de un local comercial			
Tiempo que se tarda en ocupar un local vacío			
Número de licencias por renovación comercial			
Número de licencias de obra nueva			
% de comercios informatizados			
Número de solares construidos			
Número de delitos que se han producido en la vía pública			
Número de tickets de aparcamientos vendidos			
% de visitantes que llegan a pie, transporte público, coche…			

Fuente: Elaboración propia

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

Respecto a la estructura organizacional, lo habitual en los CCA es disponer de una estructura asociativa, donde la gerencia pone en marcha la estrategia integral del CCA y desarrolla las acciones para dinamizar el comercio de su ámbito de actuación.

La figura de la persona encargada de la gerencia es clave para el correcto desarrollo de un CCA, pero esto no implica que todos los CCA deban tener gerencia a tiempo completo debido al importante coste que conlleva, por lo que, en función del tamaño del CCA y los recursos de los que dispongan, es coherente que se cuente con una gerencia a tiempo parcial.

3.2. PARTICIPACIÓN EN LA PLANIFICACIÓN Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA CIUDAD

Un CCA tiene mucho de proyecto de ciudad y, por lo tanto, está intrínsicamente incardinado en el sistema productivo local, donde las diferentes normativas aplicables, la movilidad, la saturación turística, el planeamiento urbanístico, la gestión de residuos, la seguridad, etc., afectan a la actividad comercial. Esta realidad aconseja que todos los agentes participen de forma colaborativa en la planificación y dirección estratégica de la ciudad.

Los órganos colegiados sectoriales en materia de comercio que los Ayuntamientos suelen poner en marcha son los llamados Consejos Municipales o Mesas Sectoriales de Comercio. Estos Consejos o Mesas Sectoriales son una magnífica herramienta para aumentar y hacer más operativas las relaciones de cooperación entre los agentes públicos y privados de la ciudad mediante medidas de mejora organizativa, bajo un marco de trabajo, encuentro y participación regulado, que debe servir para revitalizar el sector comercial de la ciudad y, por tanto, de potenciar la dinamización del CCA.

"Todos los agentes deben participar de forma colaborativa en la planificación y dirección estratégica de la ciudad."

Además de la participación en los Consejos Sectoriales o Mesas de Comercio, las personas encargadas de la gerencia del CCA deben tener al menos nociones básicas de las diferentes materias que afectan directamente al comercio.

En primer lugar, la gerencia debe disponer de datos fiables del peso que el sector comercial en general y el del CCA en particular, aporta a la ciudad. Solo así se estará en condiciones de argumentar que el comercio es un elemento prioritario en los sistemas productivos locales, donde el comercio configura en gran medida los espacios urbanos, a través de los distintos formatos existentes: mercados municipales, centros urbanos comerciales, mercadillos ambulantes y grandes superficies comerciales minoristas. Datos esenciales para que la administración pública priorice las actuaciones que favorecerán el desarrollo del comercio en sus políticas de desarrollo.

Es importante, por tanto, que la persona encargada de la gerencia conozca las fuentes a las que acceder para recabar esta información. En el caso de la estructura y peso del comercio en general, en Andalucía el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía (IECA) facilita a través de su página web acceso al Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía, que ofrece datos desagregados por municipio, y con periodicidad anual, sobre el número de empresas y de establecimientos con cualquier actividad desglosada por códigos CNAE, por sector de actividad, por forma jurídica, por tramo de asalariados o por tramo de empleo.

En el caso de la estructura comercial y de servicios específicos del CCA, lo aconsejable, como se ha venido indicando, es contar con un censo actualizado de establecimientos (tanto locales activos como inactivos), con su ubicación y tipo de actividad. Con esta información se estará en disposición de analizar convenientemente la situación actual, la orientación comercial deseable, así como detectar los huecos y nichos de mercado existentes en el CCA conforme a la variación de las tendencias en los hábitos y comportamientos de consumo de la población.

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

Otros conocimientos que debe manejar la gerencia es el Planeamiento Urbanístico, algunas claves de accesibilidad y movilidad, así como las normativas y reglamentos que afectan al comercio, tanto directa como indirectamente.

Son los Ayuntamientos quienes tienen que contemplar la definición de las acciones necesarias para adecuar el entorno urbano a la actividad comercial y su normal desarrollo en plena funcionalidad y coexistencia con los otros usos de la calle (residencial, turístico, administrativo, etc.). Pero, el CCA, a través de la gerencia y en los foros existentes, debe hacer llegar al Ayuntamiento la propuesta de actuaciones de mejora del comercio urbano en su ámbito de actuación.

"Los CCA, a través de la gerencia, deben participar activamente para conocer y sugerir las mejores actuaciones posibles para poner en marcha en la ciudad."

Respecto al planeamiento y la normativa, local y autonómica que afecta al comercio, es evidente que existe una gran densidad legislativa y, en la mayoría de las ocasiones, dispersa, que dificulta el conocimiento de la misma. Por ello es importante que desde la gestión del CCA se sistematice toda la normativa con el fin de facilitar la resolución de dudas sobre su aplicación a los asociados del CCA.

Desde la página de la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad, que ostenta las competencias en materia de comercio en la Junta de Andalucía, se puede acceder a toda la normativa existente, en cada una de las materias.

A continuación, se expone el principal marco normativo que afecta al sector comercial:

"Todos los agentes deben participar de forma colaborativa en la planificación y dirección estratégica de la ciudad."

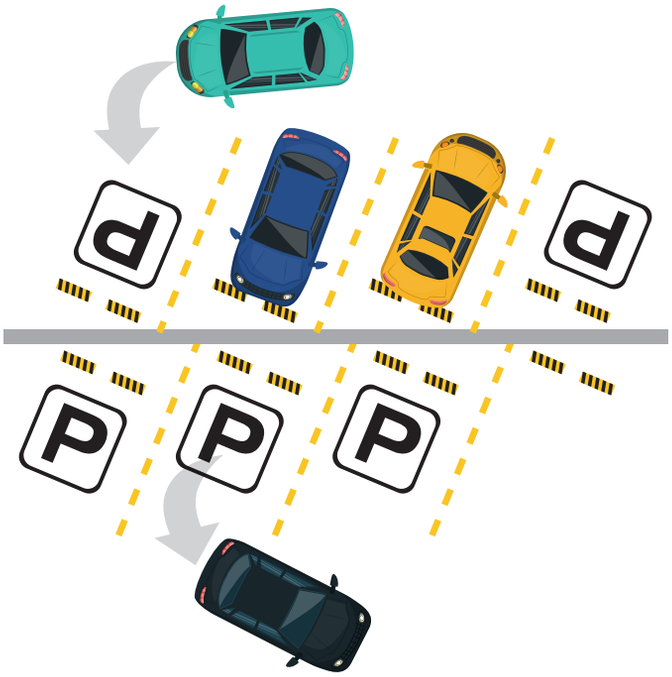
Ámbito	Marco Estratégico	Administración Pública
Europa	Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior	Comisión Europea
España	Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (cuya última actualización entró en vigor a partir del 29 de marzo de 2014)	Administración General del Estado
	Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales (cuya última actualización entró en vigor a partir del 17 de octubre, de 2014)	Administración General del Estado
Andalucía	Decreto LEGISLATIVO 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía.	Junta de Andalucía
	VI Plan Integral del Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2019/2022.	Junta de Andalucía
	Plan de Establecimientos Comerciales de Andalucía	Junta de Andalucía
	Decreto 63/2011, de 22 de marzo, por el que se regula el registro General de Comerciantes Ambulantes de Andalucía	Junta de Andalucía
	ORDEN de 7 de mayo de 2010, por la que se establece el procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía.	Junta de Andalucía
	Decreto 2/2014, de 14 de enero, por el que se regulan los criterios y el procedimiento para la declaración de zonas de gran afluencia turística, a efectos de horarios comerciales	Junta de Andalucía

Otro aspecto que interesa a los CCA es la accesibilidad, entendiéndola como el fácil acceso al CCA, la movilidad por el mismo y la casuística del aparcamiento. Actualmente, muchos Ayuntamientos cuentan con Planes de Movilidad Sostenible (PMS) que estudian detalladamente la jerarquización del espacio viario y buscan alcanzar un modelo de ciudad capaz de conciliar las necesidades de transporte y movilidad, con la calidad de vida ciudadana,

el respeto al medio ambiente, el desarrollo urbano, o las necesidades de ocio, trabajo o accesibilidad de vecinos y visitantes. En caso de no existir, desde el CCA se puede promover su elaboración y participar activamente en su desarrollo, aportando todos aquellos aspectos que contribuirán a mejorar el CCA.

Uno de los aspectos que pueden afectar más al CCA, es la movilidad, en la que juega un papel importante la dotación de aparcamientos, así como la dotación de zonas de carga y descarga, centros de distribución y una buena dotación de transporte público. Todas estas cuestiones dependen de la administración local, pero afectan muy directamente a la gestión del CCA, por lo que es fundamental buscar las vías de participación más adecuadas que permitan hacer llegar al Ayuntamiento las propuestas de mejora.

El último aspecto de planificación estratégica en el que el CCA debe estar involucrado es el de la promoción de la ciudad en general (city marketing) y del comercio en particular, puesto que gran parte de las actuaciones municipales destinadas al fomento del sector comercial, tanto en el ámbito de la planificación como en la inversión y mejora de los espacios urbanos para su adecuación a la actividad comercial, han pasado desapercibidas o escasamente valoradas por los destinatarios directos e indirectos. En gran parte por no haber realizado las debidas acciones de comunicación que informen, y sensibilicen a los agentes implicados y beneficiarios sobre los objetivos y fines de las actuaciones de dinamización comercial emprendidas en sus ciudades. Por tanto, todo proceso de dinamización comercial de un espacio urbano requiere de la indispensable colaboración público-privada para aunar esfuerzos hacia un mismo fin.



4. DIRECCIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

El día a día en la gestión de un CCA implica una permanente actuación creativa para alinear los recursos existentes con los objetivos comerciales. Ello implica la necesidad de disponer de recursos suficientes para la consecución de dichos objetivos, por lo que, además de las gestiones diarias necesarias en el CCA (gestión administrativa, asistencia al asociado, cobro de cuotas, captación de asociados, negociación de acuerdos ventajosos para los asociados, tramitación de subvenciones, reuniones de trabajo, formación, información, etc.), una parte importante de sus funciones se centran en la búsqueda de financiación y de recursos para cubrir los costes básicos de funcionamiento (sueldos, alquileres, consumos, etc.) y la puesta en marcha de servicios y actuaciones necesarias para el correcto desarrollo del comercio urbano de la ciudad.

"El día a día en la gestión de un CCA implica una permanente actuación creativa para alinear los recursos existentes con los objetivos comerciales".

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

Los CCA en general suelen tener dos formas básicas de financiación:

1. Autofinanciación a través de las cuotas de los asociados y en menor caso, a través de la prestación y/o explotación de servicios.

2. Financiación externa a través de aportaciones de la Administración Pública, mediante convenios o subvenciones.

A continuación, se exponen las principales fuentes de financiación a las que pueden acudir las personas encargadas de la gerencia del CCA para desarrollar correctamente su función.

"Los CCA en general suelen tener dos formas básicas de financiación: por autofinanciación a través de cuotas y explotación de servicios y por aportaciones de la Administración Pública"

4.1.1. BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN PÚBLICA.

Gran parte de las acciones y actividades que desarrolla el CCA tienen una repercusión directa o indirecta en la vida de la ciudad. Las campañas promocionales, las actividades de animación comercial, la señalética, la adecuación urbanística del área comercial, las acciones de accesibilidad, ordenación del tráfico, recogida de basuras y limpieza del espacio comercial, iluminación, seguridad y así un largo etcétera de actuaciones que se ponen en marcha auspiciadas por el CCA, repercuten en toda la estructura comercial y de servicios de la ciudad y en todas los establecimientos tanto comerciales, como de servicios y hostelería, estén asociados o no al CCA, así como en residentes y visitantes.

Por tanto, es coherente que el CCA cuente con financiación procedente de la administración, principalmente local, para dar cobertura a todos aquellos aspectos del espacio público que contribuyen a la mejora global de la ciudad.

Con este fin es conveniente negociar convenios-marco de colaboración con los Ayuntamientos, concretando el tipo y cuantía de ayuda, ya sea monetaria y/o de recursos, y las actuaciones a las que irán destinadas (urbanismo, limpieza complementaria, seguridad, promoción, animación comercial, servicios...). Y lo más adecuado es que este marco de colaboración se plasme en un Plan Estratégico o Plan de Actuación Comercial previamente consensuado.

Lo habitual es disponer de ayudas económicas de cuantías determinadas conforme a la disponibilidad presupuestaria del Ayuntamiento, pero también es posible disponer de recursos humanos (asistencia técnica o de ejecución para determinadas tareas, formación, etc.) o materiales (cesión de espacios públicos donde instalar la sede o algún servicio o la concesión de espacios publicitarios para su explotación comercial, por ejemplo).

La gerencia también debe aprovechar la existencia de Fondos Europeos en muchos de los municipios que albergan Centros Comerciales Abiertos reconocidos oficialmente por la Junta de Andalucía, para avanzar en la revitalización comercial de los centros urbanos. Especialmente por parte de las Estrategias de Desarrollo Urbano Sostenible e Integrado (EDUSI), a través de su Objetivo Temático (OT) 9: Promover la inclusión social y luchar contra la pobreza.

En este OT se pueden solicitar proyectos que promuevan la competitividad de los comercios de los ámbitos de actuación de la EDUSI y la adquisición de habilidades gerenciales para desarrollar el comercio de proximidad como agente estructurador de su entorno.
Cofinanciado por la Secretaría de Estado de Comercio a través de Fondos FEDER y gestionado por las Cámaras de Comercio como Organismos Intermedios, también se pueden solicitar

"Hay que aprovechar la existencia de Fondos Europeos en muchos de los municipios que albergan Centros Comerciales Abiertos"

anverso

reverso

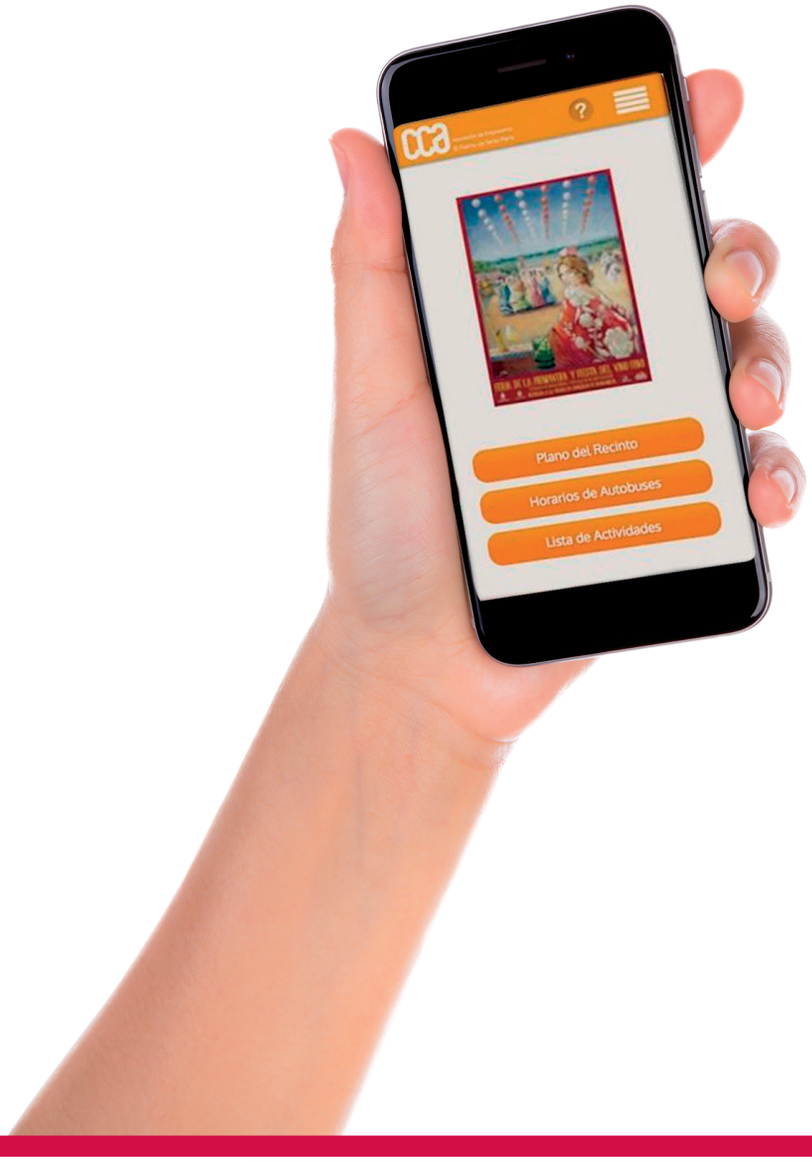
proyectos (manifestaciones de interés) al Programa de Apoyo al Comercio Minorista. Dinamización de Zonas Comerciales, que tiene como objetivo el fomento de la innovación empresarial y la adaptación a las nuevas fórmulas comerciales y hábitos de consumo, la capacitación en habilidades comerciales, la dinamización de las ventas en las zonas y actividades comerciales, la revitalización comercial de áreas y equipamientos comerciales, la promoción del turismo de compras y el impulso a la digitalización y al comercio electrónico.

Desde el CCA es conveniente informar a los Ayuntamientos para acudir a las convocatorias públicas de ayudas para la ejecución de proyectos singulares promovidos por terceras entidades orientados a la modernización comercial del Programa de Apoyo a la Competitividad del Comercio Minorista, que otorga ayudas a la realización de proyectos de inversión e incorporación de soluciones tecnológicas que conlleven transformación en los equipamientos singulares minoristas, aquellas que tengan como finalidad principal la adopción de acciones especiales de modernización comercial, la mejora de la oferta comercial y adaptación a nuevas formas de venta, así como la rehabilitación integral e incorporación de soluciones tecnológicas en mercados municipales.

Por otro lado, se encuentra la línea de subvenciones específicas para este formato que la Junta de Andalucía, suele convocar anualmente dirigidas a proyectos de modernización de la gestión; promoción de ventas, publicidad, animación comercial, sistemas comunes de fidelización de clientes del centro; elementos de identificación y homogeneización de imagen de los establecimientos integrantes, etc.

Esta línea de subvenciones se complementa con otra línea específica destinada a Ayuntamientos que cuenten con un CCA dirigidas a financiar actuaciones de mejora del espacio público, tales como señalética comercial, iluminación, entoldado, microclima o engalanamiento.

"Se pueden solicitar ayudas para promoción de ventas, publicidad, animación comercial, escaparatismo, etc.".



4.1.2. BÚSQUEDA DE FINANCIACIÓN PRIVADA

Cuotas:

Respecto a la financiación privada, la principal fuente de ingresos de un CCA procede de las cuotas aportadas por sus asociados, por lo que contar con una base importante de asociados es fundamental para el correcto funcionamiento de un CCA.

Es habitual que se establezcan varios módulos de cuantía de cuota en función al número de trabajadores con el que cuenta el asociado o que se tome en consideración la existencia de contratos temporales a efectos de realizar el cómputo de trabajadores. Por ejemplo:

- Autónomo sin trabajadores.

- Hasta 3 trabajadores incluido el empresario

- De 3 a 10 trabajadores.

- Más de 10 trabajadores.

También suele tenerse en cuenta a la hora de calcular la cuota a aportar, el número de establecimientos, escalándolo a partir del segundo.

En todo caso, en el establecimiento de la cuota ha de intentar respetarse el principio de capacidad económica y proporcionalidad tomando en consideración un módulo de carácter objetivo en la medida en que los eventuales beneficios provenientes de la gestión del CCA repercutirían en mayor medida en aquellos miembros con una capacidad económica mayor.

En algunos CCA también se establece la figura de los socios colaboradores, dirigidas a aquellos que, estando o no, dentro de la delimitación CCA, quieran ser beneficiarios de actuaciones o servicios puntuales. Para este supuesto no suele establecerse una cuota fija, sino proporcional a los servicios del CCA que demanden.

"Los beneficios que vengan de la gestión del CCA repercutirán más en aquellos miembros con una capacidad económica mayor"

Prestación y/o explotación de servicios:

Además de las cuotas, y con el claro objetivo de diversificar ingresos, una de las principales fuentes de ingresos del CCA puede ser la prestación o explotación de servicios tanto a asociados como a no asociados.

El CCA debe actuar como Central de Servicios y ofrecer a precios muy competitivos (gracias a los convenios de colaboración firmados con los proveedores), distintos servicios asociativos que son de interés para los comercios y que a título individual van a obtener un precio más elevado que si son gestionados a través del CCA.

"El CCA debe actuar como Central de Servicios y ofrecer a precios muy competitivos distintos servicios asociativos"

Servicios que pueden suponer un ingreso añadido y recurrente a las cuotas. Los más habituales son el servicio de entregas a domicilio conjunto, la publicidad en diferentes medios (online y offline), formación específica, participación en eventos y ferias (ferias de muestras, stock, etc.), servicios especializados (escaparatismo, transformación digital, calidad, Market place, fidelización, gestión inmobiliaria, etc.).

Por otro lado, los CCA tienen la oportunidad de ofrecer servicios también a los no asociados gracias a la concesión de espacios físicos o publicitarios para su explotación comercial. Por ejemplo, concesión de espacios de la vía pública o de la señalización publicitaria del municipio para su explotación comercial.

Patrocinio:

El patrocinio de actividades por parte de empresas es una fórmula que puede ser más utilizada por parte de los CCA, aunque implica una importante labor de gestión comercial por parte de la gerencia del CCA.

Los desembolsos por parte de los patrocinadores no son demasiado elevados y por el contrario, éstos obtienen unos resultados de comunicación muy importantes en la relación inversión-impacto publicitario

El patrocinador busca una oportunidad para publicitarse de cara a su público objetivo (clientes, nuevos clientes o empresas), por lo que deben buscarse patrocinadores que estén interesados en el público objetivo del CCA y en los valores que el comercio local representa. Por tanto, utilizar a grandes operadores comerciales o empresas con mucho prestigio local, suele dar buenos resultados.

A los patrocinadores hay que convencerlos de que su inversión (normalmente es escasa por compartirla con varios patrocinadores) va a serle muy rentable económica (por su presencia en diversos medios tanto off como online) y socialmente (va a llegar al público que necesita).

El asociacionismo ofrece una serie de ventajas competitivas al sector comercial, de servicios y de ocio que conviven en el espacio urbano del CCA, tales como:

1. Hacer más fuerte el tejido empresarial local.

2. Coordinarse frente a problemas comunes.

3. Creación de servicios propios de interés común.

4. Relación Coste-Eficacia.

5. Órgano representativo ante la Administración Pública.

6. Es una apuesta de desarrollo, de avanzar en nuevas ideas, en innovación...

7. Se crean vínculos entre empresas que pueden llevar a la colaboración y comercialización de servicios o productos en común o beneficio de costes.

8. Posibilidad de ahorro de costes con convenios financieros o empresas de servicios (de carburantes, de PRL, renting de vehículos...).

9. Asesoramiento y tramitación de subvenciones.

10. Formación (cursos, jornadas...).

11. Optimización de la Promoción y Comunicación (asistencia a ferias, promoción conjunta...) ...

Aunque son muchas las ventajas de estar asociado, el asociacionismo de los CCA no alcanza a la totalidad de empresas dentro de la delimitación geográfica de su ámbito de actuación, lo que afecta directamente a su financiación y capacidad para ejecutar acciones. Por tanto, incrementar el asociacionismo es una labor primordial por parte de la gerencia del CCA.

En este contexto, las personas encargadas de la gerencia deben llevar a cabo una serie de acciones específicas para incrementar el número de asociados:

"Incrementar el asociacionismo es una labor primordial por parte de la gerencia del CCA"

Creación del Catálogo de Servicios del CCA:

Hay que transmitir las ventajas de estar asociados al CCA, tanto a los socios para fidelizarlos, como a los no socios para atraerlos, y para ello, es necesario crear o consolidar diferentes servicios de cara al potencial asociado para que compruebe lo ventajoso que resulta estar asociado frente a no estarlo: servicios de entrega a domicilio, portales web, aplicaciones móviles, convenios ventajosos con proveedores, bonos descuentos, promoción conjunta, animación y eventos, etc.

Para dar a conocer estas ventajas hay que disponer de una Carta o Catálogo de Servicios del CCA, donde se especifiquen (e incluso se cuantifiquen el ahorro o el alcance que estos servicios aportan a la empresa asociada).

"Hay que transmitir las ventajas de estar asociados al CCA, tanto a los socios para fidelizarlos, como a los no socios para atraerlos"

Acciones de Difusión e Información del Fomento del Asociacionismo:

La comunicación interna es el mejor aliado que tiene el asociacionismo para avanzar, ya que permite luchar por los mismos objetivos y metas. Es decir, si no se informa al potencial asociado de los beneficios de serlo, es complicado conseguir nuevos afiliados, así como incrementar las cuotas para conseguir mayor autofinanciación. Por tanto, disponer de un correcto sistema de comunicación es fundamental para potenciar el asociacionismo, ya que hay que ser conscientes de que el envío continuo de información es una necesidad perentoria de las asociaciones para transmitir implicación y estar al orden del día del sector.

"Si no se informa al potencial asociado de los beneficios de serlo, es complicado conseguir nuevos afiliados"

A su vez, es muy importante para el éxito de una estrategia de comunicación, la definición de los canales de comunicación interna y el contenido de la misma, que, en la gran mayoría de los casos, es la única vía de acceso a los asociados.

En primer lugar, se hace necesario llevar a cabo unas jornadas de fomento del asociacionismo con el fin de sensibilizar a los comerciantes sobre la importancia de asociarse como una de las soluciones para la revitalización comercial y urbanística del comercio urbano local. Además de las jornadas de información, es muy útil poner en marcha una serie de actividades de difusión e información en el transcurso de un tiempo determinado, que anime a la participación del tejido empresarial en el proyecto, con visitas a comercios, puntos de información off y on line y jornadas informativas: ruedas de prensa, punto de

información, Web y RRSS, etc.
Como tareas específicas a realizar en estas acciones se destacan:

1. Definición del paquete de servicios que ofrezca el CCA al asociado.

2. Creación del Catálogo de Servicios del CCA.

3. Diseño y edición del material objeto de divulgación.

4. Envío de circulares informativas.

5. Establecimiento de un horario de atención en la oficina técnica del CCA.

6. Ruedas de prensa, notas de prensa y post en RRSS informando de las actuaciones en pos del fomento del asociacionismo.

7. Captación (visitas in situ al empresariado) y entrega de documentación y hojas de adhesión.

8. Organizar Jornadas públicas y mesas de debate entre empresarios.

5. PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Un CCA va más allá que la mera unión de establecimientos comerciales en un espacio urbano determinado. Debe ofrecer una serie de beneficios tanto al asociado como al cliente, que hagan del comercio urbano de la localidad el principal destino de compras de su área de mercado. Estos beneficios suelen venir a través de los distintos servicios ofrecidos tanto a los propios asociados del CCA como a los clientes del mismo, que lo configuran como un espacio comercial moderno, atractivo y competitivo ante otros formatos comerciales.

Como se comprobará a continuación, son numerosos los servicios que un CCA puede poner en marcha, dependiendo de los recursos que cada CCA disponga. Pero un hecho fundamental, es la necesaria implicación del mayor número de personas asociadas en la prestación de servicios del CCA (en especial de cara al cliente), puesto que una participación masiva de establecimientos en cualquiera de estas acciones, supone la diferencia entre el éxito y el fracaso de la misma.

"Un CCA debe ofrecer una serie de beneficios tanto al asociado como al cliente, que hagan del comercio urbano de la localidad el principal destino de compras de su área de mercado"

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

Normalmente, solo por el hecho de estar asociado al CCA, sus afiliados se benefician de una serie de servicios básicos, que se van incrementando conforme a la capacidad financiera y de recursos que tenga el CCA. Estos recursos pueden ser gratuitos o cofinanciados por el asociado conforme al coste que el servicio suponga.

Entre los servicios más habituales desarrollados por los CCA destacan los siguientes:

• Actuar como interlocutor y defensor de sus intereses ante la Administración Pública.

• El asesoramiento técnico sobre asuntos propios del sector a nivel fiscal, laboral, novedades legislativas, existencia de cursos y/o jornadas formativas, subvenciones y ayudas (en muchos, casos también su tramitación), etc.

• En muchas ocasiones, los CCA no se limitan a informar sobre cursos o jornadas formativas, sino que los impulsan o solicitan a los diversos entes (Federaciones, Cámaras, Ayuntamientos, etc.) e incluso los organizan (escaparatismo comercial, RRSS, etc.).

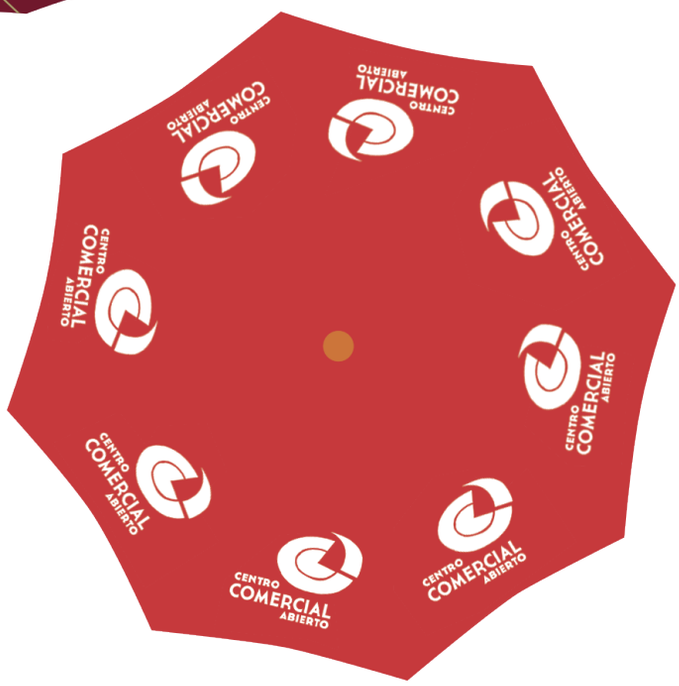
• Facilitar material identificativo y de merchandising del CCA para que los clientes distingan los establecimientos adheridos al mismo y puedan disfrutar de las distintas ventajas que les aporten (descuentos, bonificaciones de aparcamiento, sorteos, etc.).

"Los CCA pueden actuar como interlocutor y defensor de sus intereses ante la Administración Pública"

• Participar en condiciones ventajosas en campañas de promoción, animación comercial, sistemas de fidelización y cualquier otra herramienta que informe, atraiga y fidelice consumidores en el CCA (portales Web, catálogos, aplicaciones móviles, etc.).

• Disfrutar de las ventajas que le otorgan los diferentes convenios firmados con proveedores de servicios (financieros, jurídicos, sanitarios, telecomunicaciones, transporte, aparcamientos, seguridad, limpieza, protección de datos, etc.).

CENTRO
COMERCIAL
ABIERTO


CENTRO
COMERCIAL
ABIERTO

LOJA
centro
comercial
abierto

CENTRO
COMERCIAL
ABIERTO

Los CCA ponen a disposición del cliente un alto número de servicios añadidos a la compra que son un referente de calidad del comercio urbano. En general son servicios que suelen tener un alto coste de ejecución, por lo que no todos los CCA los ponen en práctica, pero que deben servir a las gerencias como modelos para la búsqueda de financiación.

Entre los servicios añadidos al cliente más habituales desarrollados por los CCA destacan los siguientes:

• Información al cliente de la estructura comercial del CCA, de sus campañas y servicios añadidos mediante diferentes fuentes de información (stewards, señalética comercial, portales Web, aplicaciones móviles, cartelería, folletos, etc.).

• Bonificación de aparcamiento por un mínimo de compras en los establecimientos adheridos al CCA.

• Espacios de consigna para dejar las compras (también utilizado para recoger compras realizadas telefónicamente u online).

• Ofertas, sorteos, regalos o descuentos de las diferentes campañas promocionales realizadas por el CCA.

"Ofertas, sorteos, regalos o descuentos de las diferentes campañas promocionales son uno de los principales servicios del CCA"

• Sistemas de identificación para solucionar rápidamente las potenciales pérdidas de niños (pulseras, chapas, tatuajes temporales, localizadores gps...).

• Sistemas de fidelización de acumulación de puntos mediante tarjetas físicas o virtuales, a través de APP.

• Salas adaptadas para el descanso, la lactancia o cambio de pañales.

• Servicio a domicilio de las compras efectuadas en los establecimientos del CCA.

• Ayudas a personas con movilidad reducida para llevar las compras al vehículo o domicilio.

• Actividades de animación comercial en calles (pasacalles, música en vivo, juegos, trenecito,

atracciones, eventos, etc.).

• Campañas de comunicación y promoción comercial (tanto en canales tradicionales offline, como online: presencia en RRSS e Internet).

• Audioguías en CCA de alto componente turístico y/o patrimonial.

• Financiación de las compras.

• Servicios de guardería o ludoteca.

• Market Place local del CCA (venta online).

• Conexiones WIFI en espacios públicos del CCA.

• Zonas de recargas de dispositivos móviles.

Una posibilidad a explorar es la prestación conjunta entre todos o varios CCAs de alguno de los servicios descritos en el apartado anterior o bien la contratación conjunta de una entidad prestadora de servicios que diseñe para todos, alguna actuación de las de uso común por todos los CCAs, con la posibilidad de personalizarlo para cada CCA con su imagen y particularidades, consiguiendo así una economía de escala, que supondría un importante ahorro de costes.

Otra opción a estudiar en un futuro, cuando se alcance un grado óptimo de madurez en el comercio electrónico por un importante número de establecimientos, sería la creación de un Market Place conjunto, para la venta on-line, con un sistema de fidelización asociado.

Un importante número de empresas locales no se suman a las Asociaciones (estén o no, constituidas como CCA) porque consideran que no aportan ventajas o beneficios, o bien porque no conocen los servicios que ofrecen las asociaciones. Por otro lado, muchas franquicias y cadenas sucursalistas no se asocian por política de empresa, que no permiten la integración ni la participación en actividades conjuntas, salvo excepciones. También están aquellos que no lo hacen por cuestiones económicas, aunque son a éstos a los que se les debe demostrar que la pequeña inversión (que no gasto) que supone estar asociado al CCA les puede suponer por un lado un importante ahorro de costes, por las ventajas económicas que conseguirá, y por otro un incremento de su facturación, si consiguen, entre todos atraer nuevos clientes al CCA.

Y también hay otro grupo de empresas que simplemente no se asocian porque consideran que de todos modos se verán beneficiados por las actuaciones que se realicen en el entorno del CCA sin tener que aportar ningún tipo de cuota o recurso. Ante este último grupo, una posible solución es implantar para algunas de las actuaciones que se pongan en marcha, la exigencia, para disfrutar de la misma, de bonos, tickets o similares que ofrezcan únicamente los establecimientos asociados al CCA, aunque la participación sea gratuita.

En este contexto, para disponer del mayor número de asociados posible, incrementando así tanto la financiación disponible como la oferta comercial global del CCA, es conveniente ofrecer al asociado una serie de ventajas que sean diferenciales con el hecho de no estarlo. Los acuerdos con proveedores y servicios profesionales (telefonía, paquetería, etc.) son muy habituales, así como los realizados con la Administración Pública mediante convenios de apoyo financiero, cesión de locales, etc.

Esto supone una excelente forma de aumentar la viabilidad económica del CCA por la economía de escalas y ventajas que se logran. Además, estos acuerdos pueden ofrecerse como una Central de Servicios donde los establecimientos, asociados o no al CCA, puedan comprobar de forma conjunta las ventajas competitivas que le supone estar adherido al CCA.

En las siguientes líneas se exponen los principales convenios que se suelen poner en marcha por los diferentes CCA.

"Un CCA debe ofrecer al asociado una serie de ventajas que sean diferenciales con el hecho de no estarlo"

Los acuerdos con proveedores y servicios profesionales son una de las principales herramientas con las que cuenta un CCA para ofrecer ventajas económicas a sus asociados, puesto que se consiguen precios más competitivos a los precios de mercado gracias a la economía de escala que supone ofrecer el servicio determinado a un número importante de empresas. Además, puede suponer una oportunidad de financiación, si se suma al acuerdo la posibilidad de que el CCA consiga una comisión por cada servicio comercializado por la empresa o entidad a los asociados.

A continuación, se exponen los principales acuerdos a los que se pueden llegar en los CCA con proveedores. Se destacan los acuerdos con entidades financieras porque suelen ser de los más utilizados por los comercios adheridos a los CCA:

"Los acuerdos con proveedores son una de las principales herramientas con las que cuenta un CCA"

Entidades financieras:

Los convenios de colaboración con las entidades financieras son de los más habituales en los CCA. Entre las principales ventajas que pueden ofrecerse, destacan:

- Cesión de datáfonos a los asociados con condiciones y tipos de comisiones ventajosas.

- Condiciones ventajosas para la financiación de la empresa.

- Condiciones ventajosas para la contratación de seguros.

- Condiciones ventajosas para otros productos y servicios financieros (como planes de pensiones, leasing, renting, inversiones, avales, medios de pago, banca digital, etc.).

Otros Proveedores y Servicios Profesionales:

Los convenios de colaboración con proveedores y servicios profesionales son tan variados como las tipologías de empresas existentes. Los más habituales de encontrar en los CCA son:

- Aparcamiento. Descuento en las tarifas de aparcamientos de rotación para que los comercios lo ofrezcan a sus clientes por compras en sus establecimientos.

- Asesoría laboral y contable. Determinados servicios gratuitos de consulta y descuentos

en resto de servicios.

- Seguros. Descuentos en la contratación de distintos seguros.

- Mobiliario. Descuentos en la compra de mobiliario y decoración.

- Nuevas Tecnologías. Descuentos por la contratación de servicios y suministros en nuevas tecnologías (Portales Web, Aplicaciones Móviles, Software, Hardware...).

- Sistemas de Entoldado. Descuentos por la instalación de sistemas de entoldados, carpas, etc.

- Seguridad. Descuentos por la instalación de sistemas de seguridad en los establecimientos (alarmas, videocámaras, etc.).

- Telefonía. Descuentos por la contratación de servicios de telefonía, centralitas, CRM, etc.

- Estaciones de Servicio. Descuentos en carburantes.

- Paquetería y mensajería. Acuerdos y descuentos en los servicios de logística, servicio a domicilio, paquetería, etc.

- Publicidad. Descuentos en servicios de diseño, contratación de medios, impresión, etc.

- Consultoría, prevención y formación. Descuentos en servicios de consultoría, prevención de riesgos laborales, sistemas de calidad, protección de datos, formación, etc.

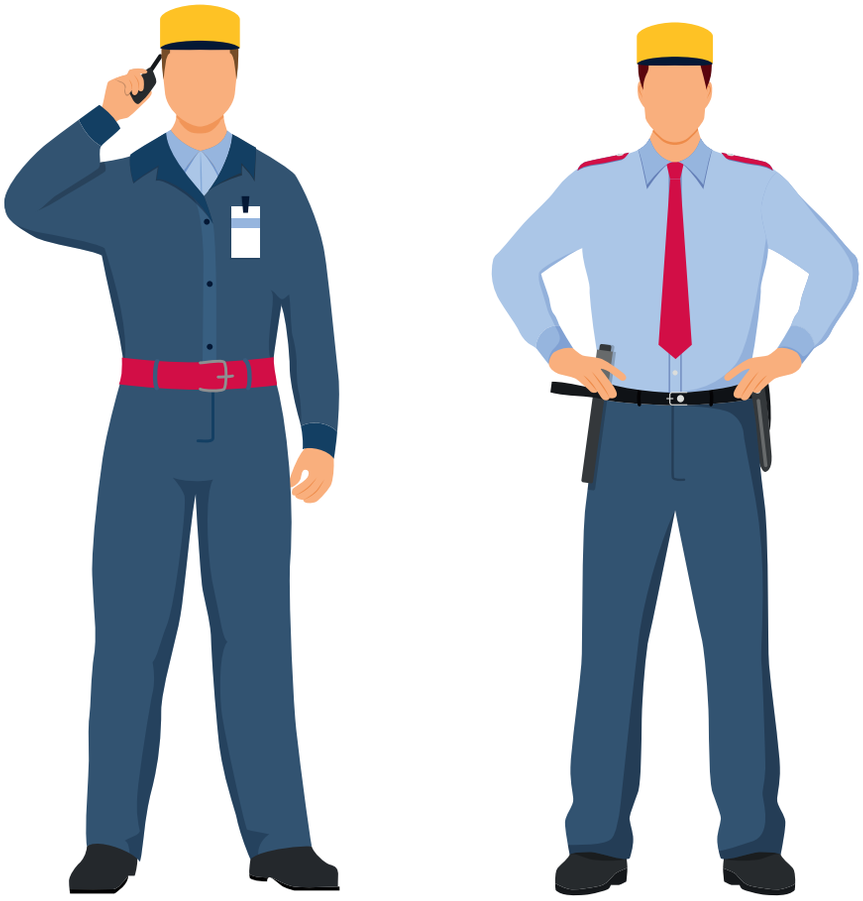
- Reciclajes. Acuerdos para la retirada y gestión responsable de los RAEE (residuos de aparatos eléctricos y electrónicos).

- Clínicas dentales. Descuentos y financiación ventajosa en los tratamientos dentales.

- Gestión de multas. Descuentos en la gestión de multas.

- Etc.

"Los CCA pueden facilitar convenios de colaboración en multiples servicios como Aparcamientos, Asesoría laboral, Reciclajes, Vigilancia, etc."



Central de compras:

Todos estos acuerdos ventajosos pueden utilizarse para que el CCA los convierta en Central de compras para sus asociados, porque ahorra costes por el volumen de compra en grupo, además de poder utilizarse como financiación para el CCA (comisión por compra).

Un CCA está conformado por empresas de diversos sectores (alimentación, equipamiento personal, equipamiento hogar, comercio especializado, hostelería y restauración, servicios personales, etc.) y el objetivo no es que estas empresas realicen compras por sectores, sino acceder de forma ventajosa a la gran cantidad de servicios y productos comunes que puede ofrecerle el CCA a través de los convenios firmados.

"La Central de Compras permite ahorrar costes por volumen de compra, crear sinergias entre los asociados, así como utilizarse como herramienta de financiación para el CCA"

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

Un CCA es un proyecto empresarial, pero también es un proyecto de ciudad, puesto que muchas de las actuaciones necesarias para los centros urbanos comerciales (adecuación urbanística, aparcamientos, señalética, etc.), no son competencia de los empresarios, sino de la administración local.

Para que la administración local esté implicada en el proyecto CCA, es conveniente tener firmado uno o varios convenios de colaboración continua o puntual con el Ayuntamiento de la localidad para el apoyo o fomento del CCA.

Entre los principales acuerdos o convenios firmados con los Ayuntamientos, destacan:

- Convenios-marco para la creación de Consejos Sectoriales o Mesas de Comercio.

- Convenios de aportación económica para la puesta en marcha de actuaciones de dinamización comercial.

- Convenios de cesión de locales para que el CCA disponga de oficina técnica o espacios donde realizar actuaciones propias del mismo.

- Convenios para la contratación de técnicos para apoyo en la gestión del CCA.

- Convenios para la realización de estudios.

- Convenios para la adecuación urbanístico-comercial de las calles que componen el CCA.

- Convenios para la explotación comercial de espacios en la vía pública o espacios publicitarios.

- Convenios para la bonificación o explotación de aparcamientos si son aparcamientos públicos.

- Convenios para descuentos en transporte público, entrada a museos, monumentos y eventos de gestión pública.

"Para que la administración local esté implicada en el proyecto CCA, es conveniente tener firmado uno o varios convenios de colaboración"

7. POLÍTICA COMERCIAL. PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

Las acciones de fomento del CCA deben ir acompañadas de medidas de promoción y comunicación para dar mayor visibilidad y eficiencia de las actuaciones desarrolladas de cara al cliente (imagen moderna, portal web, aplicaciones móviles, sistemas de fidelización, campañas comerciales, animación comercial...).

Las acciones relativas a la promoción deben tener la finalidad de proporcionar al CCA una imagen y personalidad que lo caracterice como destino comercial único y homogéneo. Por otro lado, la promoción del CCA es conveniente que sea acometida por una empresa especializada en Comunicación y Publicidad, tutorizada por la gerencia del CCA en colaboración con todos los agentes involucrados en el comercio del municipio, lo que contribuirá a que las noticias y eventos tengan una mayor difusión y repercusión mediática.

Se deben realizar actuaciones en los siguientes ámbitos de comunicación:

- Comunicación Interna: orientada al asociado.

- Comunicación Externa: orientada al residente, cliente, visitante o usuario potencial del CCA.

"El objetivo de la Política Comercial es dar a conocer las ventajas, servicios y actividades que se lleven a cabo en el CCA"

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

La Comunicación Interna o Corporativa es la encargada de establecer una unión real entre todos los participantes del CCA a través de una serie de canales de información corporativos, que además de informar de la oferta existente y de las diferentes actividades que se realicen en el CCA, cree un sentimiento de unidad entre todos los integrantes de los órganos participativos y demás agentes económicos y sociales del municipio.

Es necesaria especialmente esta interlocución directa con residentes y empresarios del entorno del CCA para para mantenerlos informados sobre las medidas y los pasos que se están dando a través del programa preestablecido (Plan de Actuación Comercial del CCA). Son los grandes altavoces y los primeros con los que se debe establecer el diálogo y la comunicación.

Las acciones de Comunicación Interna pueden ser las siguientes:

1. Buzón de sugerencias para aportar ideas de posibles actividades que se puedan desarrollar en el CCA.

2. Reuniones entre los distintos agentes económicos y sociales del entorno del CCA para filtrar necesidades individuales y comunes.

3. Desarrollo de una Newsletter o boletín electrónico, para comunicar a los asociados toda la información que afecte al comercio en el entorno del CCA y/o el municipio. Es una herramienta muy útil para crear un sentido de comunidad.

La Comunicación Externa está dirigida a los potenciales visitantes y consumidores de cara a posicionar el CCA en su área de mercado y al reconocimiento del mismo. Se debe realizar un especial esfuerzo en captar a la población local, que suele ser el principal mercado objetivo del CCA, aunque el mensaje será diferente si el CCA es de marcado carácter turístico o es de atracción supramunicipal, como ocurre en las grandes ciudades o las cabeceras de Comarca.

Son muchas las campañas promocionales y/o de captación-fidelización que se pueden poner en marcha en un CCA a lo largo de la temporada, pero todas las acciones y actividades que se contemplen deben estar encaminadas a conseguir un posicionamiento sólido y homogéneo del CCA, frente al resto de la oferta comercial de gran consumo de otros espacios comerciales, teniendo también el objetivo de captar a nuevo público objetivo, que todavía no es consumidor habitual de nuestro espacio comercial.

"La Comunicación Externa está dirigida a los potenciales visitantes y consumidores de cara a posicionar el CCA en su área de mercado y al reconocimiento del mismo."

Para alcanzar todos los objetivos planteados se pueden poner en marcha una serie de actuaciones que a continuación se describen:

1. Coordinación con los agentes implicados en la organización de actividades turísticas, culturales, deportivas o cualquier otra que genere movimiento de personas en la calle y que pueda ser canalizada por el comercio y servicios del CCA.

2. Redacción de noticias que sean publicadas en las RRSS y/o página Web del CCA, que reflejen una actividad continua en el CCA. Es muy importante que se tenga un planning o métrica de noticias preparada para publicar diaria o al menos, semanalmente y procurar no tener noticias desfasadas, que provocarían el efecto contrario.

3. Redacción y envío de notas y dossier de prensa para los medios de comunicación con aquellas actividades y eventos que sean de interés para el CCA y tengan así mayor notoriedad.

4. Convocatoria a medios de comunicación para la cobertura mediática de las actividades que se organicen por parte del CCA.

5. Elaborar una agenda con todas las actividades que se vayan a celebrar en el CCA y tenerla disponible en las RRSS y/o página Web del CCA, para que cualquier persona interesada la pueda consultar.

7.3. PLAN DE COMUNICACIÓN DEL CCA

A la hora de poner en marcha el Plan de Comunicación del CCA, hay que tener en cuenta dos aspectos clave; el concepto de Comunidad CCA y el concepto de Proyecto Participativo por las siguientes cuestiones:

1.- Concepto de Comunidad CCA a través del uso de las nuevas herramientas de comunicación on line. La irrupción de la transformación digital obliga a que el CCA tenga presentes las nuevas tecnologías y la modernidad como rasgos esenciales del proyecto, por lo que el Plan de Comunicación del CCA debe seguir estas pautas y basar su trabajo divulgativo e informativo, así como de posicionamiento, en el uso de las nuevas herramientas de comunicación digitales, es decir, las redes sociales y la comunicación por Internet. Por ello, el objetivo es conseguir la creación de la Comunidad CCA buscando la interacción, la participación y la escucha activa de los verdaderos protagonistas del proyecto como son los residentes, comerciantes y visitantes del CCA. Por supuesto esta comunicación on line debe estar soportada y sostenida por acciones off line tradicionales, sobre todo las enfocadas al branding.

2.- Participación. En busca de esta participación, toda la estrategia de comunicación debe estar enfocada a la interacción con el municipio y sus protagonistas, por ello, las campañas de

imagen del CCA, deben dar a conocer y posicionar la marca entre los propios residentes y comerciantes de la zona, que serán los principales argumentos y reclamos de las campañas.

Para ello es conveniente realizar sesiones fotográficas en los lugares de tránsito comercial y entornos de trabajo y que los comercios asociados puedan verse reflejados con sus nombres y aportaciones particulares y propias en las imágenes y carteles que se editen para potenciales campañas, reforzando la idea de comercio sostenible y de proximidad.

"Las campañas de imagen del CCA deben dar a conocer y posicionar la marca entre los residentes y comerciantes de la zona"

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad

Cámaras Andalucía

Para dar soporte a estos conceptos y ayudar a conocer el CCA y posicionarlo en su área de mercado y público objetivo, se deben poner en marcha toda una serie de acciones comunicativas y promocionales, que deben definirse en un Plan de Comunicación del CCA.

Las acciones planificadas a nivel de comunicación deben englobarse en dos líneas de trabajo bien diferenciadas y paralelas en el tiempo:

1.- Branding. Creación de Marca CCA.

2.- Comunicación off line y on line (Social Media Marketing).

1. Branding. Creación de Marca CCA.

En un mercado tan extraordinariamente competitivo como el actual, las empresas y las marcas tienen serias dificultades para lograr un posicionamiento firme entre los clientes potenciales y el resto de empresas del sector. Por ello, la marca "CCA" ha de convertirse en el instrumento estratégico de diferenciación, imprescindible para que el comercio urbano del municipio se presente ante el mercado exhibiendo las bondades de su valor añadido, constituyéndose además en uno de los elementos en los que se haga tangible el posicionamiento elegido.

Es fundamental la consolidación de una imagen sólida y homogénea que sirva para identificar e integrar el ámbito de actuación del CCA. Para ello es necesario desarrollar un Manual de Estilo y Comunicación de la Marca CCA, con el claro objetivo de conseguir una línea de comunicación única que potencie los impactos generados por la marca.

"La marca CCA ha de convertirse en el instrumento estratégico de diferenciación del comercio urbano"

Esta es una actuación que todo CCA suele tener bastante bien implementada y se sustenta en numerosas aplicaciones:

1. Soportes Aplicación de Branding. Donde se desarrollan todos los elementos de comunicación posibles conforme a las posibilidades presupuestarias del CCA:

- Papelería y merchandising propio del CCA para todas y cada una de las comunicaciones internas y externas (folios, sobres, tarjetas, carpetas, pegatinas, sobres, roll up, papel de regalo, lazos, bolsas y demás elementos de uso en tiendas y comercios).

- Soportes comerciales del CCA. Es conveniente identificar el tejido empresarial perteneciente al CCA con elementos propios y que el cliente sepa qué negocios le aportan valor añadido (bonificaciones de parking, sorteos, etc.) y cuáles no. Para ello se suelen utilizar placas y/o pegatinas identificativas de los negocios asociados al CCA.

- Display porta-folletos. Soportes publicitarios para la colocación en negocios donde se ofrezca la oferta comercial y de servicios del CCA, ya sea mediante guías o planos para difundirlos entre los clientes.

2.- Señalización del entorno. Es necesario dotar al CCA de un sistema de señalización visible y elegante que sitúe tanto al residente como al visitante en un entorno que entienda como destino comercial. La configuración de esta señalización está basada en 3 elementos principales.

- Tótems directorios o informativos, situados en los principales lugares o zonas de acceso al CCA. Estos tótems deben cumplir, además de su función identificativa y directora, una labor divulgativa de las acciones del CCA, convirtiéndose en soportes informativos de actuaciones previstas en el entorno y de las campañas de comunicación específicas diseñadas para potenciar las actuaciones del CCA, como una feria de muestras, una jornada de animación comercial, etc. Para potenciar las Nuevas Tecnologías en el CCA pueden ser digitales y estar incluso equipados con balizas emisoras de mensajes con las actividades más cercanas a su realización o publicitando las ofertas que los establecimientos propongan.

- Señalizaciones peatonales direccionales, que informen a la clientela de su ubicación una vez dentro del entorno CCA. El número debe ser suficiente y estar localizados en puntos estratégicos del entramado viario del CCA. Las banderolas direccionales pueden ayudar a identificar las diferentes zonas de ocio, gastronomía o shopping dentro del entorno y entramado urbano del propio CCA.

- Placas identificativas de establecimientos, que deben estar en las entradas de los establecimientos adheridos a las iniciativas CCA. En dichas placas se pueden incluir códigos QR (Bidi) que hagan de este soporte un sistema de comunicación interactivo, desde el cual el usuario pueda acceder a la Web o RRSS del CCA, para mayor información o consul-

"Es necesario dotar al CCA de un sistema de señalización visible y elegante que sitúe tanto al residente como al visitante"

ta. De tal manera que se conviertan estas señales en un sistema de comunicación interactivo que permita estar en constante comunicación con el usuario.

3.- Otros soportes informativos. También se pueden desarrollar otros elementos de comunicación posibles:

-Directorios informativos con plano e información de los negocios, ocio y actividades culturales de la zona.

- Utilización de los mupis del Ayuntamiento colindantes a la zona y los que están dentro, para comunicar periódicamente campañas y actuaciones del CCA.

- Las paradas de autobuses urbanos (y los carteles interiores) y/o taxis son un buen sitio para ubicar la marca CCA, acompañando al nombre de la parada que coincida con la marca CCA.

2.- Comunicación On Line / Off Line (Social Media Marketing)

La Comunicación Externa o de Marketing tanto on line como off line, se debe componer de las diversas acciones de comunicación encaminadas a conseguir una imagen eficaz del CCA y debe estar dirigida hacia el público objetivo del CCA.

Es necesario llevar a cabo campañas de comunicación externa en todo el Área de Mercado, para sugestionar al potencial cliente elegir el CCA como principal destino de compras, dirigiendo la comunicación a los diferentes medios de comunicación, redes sociales y el entorno digital.

En muchas ocasiones el posicionamiento del CCA es muy débil o prácticamente inexistente, limitándose a las campañas, alguna noticia en RRSS o a artículos de opinión sobre el estado de la situación de la zona promovidos por parte de los agentes implicados en el comercio. Esto implica que el CCA no controle la información que se vuelca en los medios y carece de posicionamiento efectivo.

Para contrarrestar dicha situación el Plan de Comunicación debe proporcionar la información que queremos comunicar, partiendo ya de un análisis de situación del posicionamiento de la marca CCA y del grado de conocimiento del proyecto entre todos los entes implicados.

"Es necesario llevar a cabo campañas de comunicación externa en todo el Área de Mercado, para sugestionar al potencial cliente"

Como canales de Comunicación Virtual, es recomendable que el CCA cuente con un Portal Web, ágil y dinámico, que, debido a su incremento, puede estar apoyado bajo un soporte de aplicación móvil (APP), que suponga entre otros aspectos, un verdadero portal comercial e informativo del CCA. Ágil porque debe estar muy enfocado a la facilidad y libertad de navegación, donde se puedan gestionar múltiples contenidos, fotográficos, de video o escritos; y dinámico para soportar el volcado y constante flujo de información que generen las actividades en el CCA.

La estructura del Portal Web (y/o APP) del CCA la pueden componer los siguientes campos de información:

- Inicio o introducción (¿Qué es el CCA?, ¿dónde está? ¿cómo llegar?, etc.).

- Oferta y servicios (de compras, profesionales, cultura, ocio, plano de los establecimien-

tos asociados al CCA, etc.).

- Zona privada o de asociados (información para socios, convenios, como asociarse, contacto, etc.).

- Noticias.

- Enlace a RRSS.

En el caso concreto de las APP, que para los CCA suelen ser meramente informativas de la oferta existente, son una herramienta útil como sistema de fidelización, a la vista de las nuevas tendencias de consumo con una total implantación de la tecnología en todos los procesos de la compra y el extendido uso de los smartphones en prácticamente toda la población.

Por otro lado, las RRSS son herramientas fundamentales para comunicarse con el público objetivo. En este sentido, aunque cada CCA ha de realizar un análisis profundo de las mismas respecto al perfil de su público, las Redes Sociales a las que se puede acudir para captar al target previsto principalmente son Facebook, Twitter e Instagram, a las que añadir un perfil en Youtube puede ser de interés. En cada una de esta RRSS, hay que tener en cuenta:

- Perfil específico.

- Actualizaciones diarias o a lo máximo semanales.

- Generación de contenidos.

- Cobertura de eventos, actos culturales, noticias y negocios del CCA.

- Concursos y promociones.

"La Redes Sociales a las que principalmente puede acudir cada CCA para captar al target son Facebook, Twitter e Instagram".

"Las Redes Sociales a las que principalmente puede acudir cada CCA para captar al target es Facebook, Twitter e Instagram"

3.- Calendario del Plan de Comunicación

Lo que sí es fundamental para el correcto posicionamiento del CCA, es la elaboración de un calendario de acciones de comunicación y eventos destinados a los dos grandes grupos de público objetivo (interno y externo), esto es, campañas de información interna sobre el CCA y de captación orientada a comerciantes para favorecer el asociacionismo y otra, orientada a clientes, con el fin de dinamizar y fomentar el consumo en los establecimientos pertenecientes al CCA, y sobre todo a captar más consumidores, realizando campañas que haga ver que en el CCA hay una importante oferta comercial y de servicios durante todo el año.

El calendario es conveniente definirlo en forma de cronograma para que sea de fácil visualización y, por tanto, de uso, que puede ser una simple hoja de cálculo. Para ello se deben desglosar las actividades que se vayan a llevar a cabo, tanto en las acciones de comunicación interna para incentivar la participación conjunta de los principales entes implicados en el desarrollo del CCA (empresas, Administración Pública y otros entes intermedios como Cámara de Comercio, por ejemplo); como en comunicación externa para dar a conocer el CCA como principal espacio de referencia comercial dentro de su área de mercado. Esta última se puede dividir a su vez en acciones de comunicación online y offline.

Cuando se diseñe el calendario hay que tener en cuenta una serie de aspectos mínimos

como son:

• Las acciones generales para tener bien estructurado el plan de comunicación: como publicidad y material gráfico (cartelería, prensa, folletos...), marketing directo (mailing directo, envío de cartas...), relaciones públicas y eventos, campañas (semana joven, día de los enamorados...), etc.

• Las acciones específicas que se van a realizar en cada una de ellas (mesas de trabajo con el Ayuntamiento, animación en calles, realización de cartelería, etc.

• Detallar la calendarización (días, semanas, meses).

• Tener calculado el presupuesto aproximado de la acción.

También se puede completar el calendario con otro tipo de información de interés como la descripción detallada de la acción, los entes implicados, las personas encargadas o cualquiera otra que sea importante para el CCA.

Igualmente, el Calendario del Plan de Comunicación del CCA debe elaborarse conforme a las actividades ya previstas o realizadas habitualmente y estar abierto constantemente para que se vaya alimentando por parte de todos los agentes.

A continuación se expone un modelo aproximado de calendario desglosado tanto en acciones comunicativas internas como externas.

"La Comunicación interna o corporativa es la encargada de establecer una unión real entre todos los asociados del CCA"

Calendario de Comunicación Interna del CCA

CALENDARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CCA

ACCIONES GENERALES	Acciones Específicas	ENE	FEB	MAR
COMUNICACIÓN INTERNA (Empresarios)	Mesas Trabajo Empresarios/ Ayto	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste aprox.	RI	RI	RI
	Mesas Trabajo Captación de Emprendedores	Bimensual		Bimensual
		RI		RI
	Boletin/ Newsletter Comercio	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste (Desde)	RI	RI	RI
	Jornadas Técnicas			Trimestral
	Coste (Desde)			RI

CALENDARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CCA

ACCIONES GENERALES	Acciones Específicas	ABR	MAY	JUN
COMUNICACIÓN INTERNA (Empresarios)	Mesas Trabajo Empresarios/ Ayto	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste aprox.	RI	RI	RI
	Mesas Trabajo Captación de Emprendedores		Trimestral	
			RI	
	Boletin/ Newsletter Comercio	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste (Desde)	RI	RI	RI
	Jornadas Técnicas			
	Coste (Desde)			

CALENDARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CCA

ACCIONES GENERALES	Acciones Específicas	JUL	AGO	SET
COMUNICACIÓN INTERNA (Empresarios)	Mesas Trabajo Empresarios/ Ayto	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste aprox.	RI	RI	RI
	Mesas Trabajo Captación de Emprendedores	Bimensual		Bimensual
		RI		RI
	Boletin/ Newsletter Comercio	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste (Desde)	RI	RI	RI
	Jornadas Técnicas	Trimestral		
	Coste (Desde)	RI		

CALENDARIO DE COMUNICACIÓN INTERNA DEL CCA

ACCIONES GENERALES	Acciones Específicas	OCT	NOV	DIC
COMUNICACIÓN INTERNA (Empresarios)	Mesas Trabajo Empresarios/ Ayto	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste aprox.	RI	RI	RI
	Mesas Trabajo Captación de Emprendedores		Bimensual	
			RI	
	Boletin/ Newsletter Comercio	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste (Desde)	RI	RI	RI
	Jornadas Técnicas		Trimestral	
	Coste (Desde)		RI	

Calendario de Comunicación Externa del CCA

ACCIONES GENERALES	Acciones Específicas	ENE	FEB	MAR	MAR	ABR	MAY
PUBLICIDAD Y MATERIAL GRÁFICO	Cartelería Campañas Periódicas	Rebajas	14.feb				
	Coste aprox. 500 Carteles (0,50 X 0,70)	300	300				
	Cartelería Campañas Ocasionales					NM*	CCA*
	Coste aprox. 500 Carteles (0,50 X 0,70)					300	300
	Prensa "Diario de Córdoba Media Página B/N"					NM*	
	Coste aprox. (Desde)					800	
	Prensa "Crónicas Comarcales Diario de Córdoba"					NM*	
	Coste aprox. (Desde)					800	
	Ruedas y notas de Prensa genéricas	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual
	Coste aprox. (partida global)	RI	RI	RI	RI	RI	RI
	Ruedas y notas de prensa de Prensa x Campañas	Rebajas	14.feb			NM*	CCA*
	Coste aprox.	RI	RI			RI	RI
	Canal Fiesta Radio Córdoba (8 Cuñas 15´´)	Rebajas	14.feb			NM*	CCA*
	Coste aprox.	150	150			150	150
	Vallas " Compra con Corazón"			Trimestal	Trimestal		
	Coste aprox.			600	600		
	Bus (Public. Impacto): Compra con Corazón	Trimestal					Trimestal
	Líneas Urbanas Coste aprox. (desde)	600					600
	Folletos Informativos	Rebajas				NM*	
	Coste aprox. 8000 Folletos	3.000				3.000	
	Otras Ediciones (Pasaporte, Mapas, etc.)		14.feb				
	Coste aprox. 8000 Folletos		3.000				
	Dossier de Captación Empresarios						
	Coste aprox. (partida global)						
	Roll Up e Identificadores de locales disponibles						
	Coste aprox. (partida global)						
	Merchandising (partidas principales campañas)	Rebajas	14.feb			NM*	CCA*
	Coste aprox. (desde)	600	600			600	600

ACCIONES GENERALES	Acciones Específicas	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC	TOTAL
PUBLICIDAD Y MATERIAL GRÁFICO	Cartelería Campañas Periódicas	Rebajas		Vuelta Cole			Navidad	
	Coste aprox. 500 Carteles (0,50 X 0,70)	300		300			300	1.500,0
	Cartelería Campañas Ocasionales				Oferta Terror.			
	Coste aprox. 500 Carteles (0,50 X 0,70)				300			1.200,0
	Prensa "Diario de Córdoba Media Página B/N"				Oferta Terror.			
	Coste aprox. (Desde)				800			1.600,0
	Prensa "Crónicas Comarcales Diario de Córdoba"				Oferta Terror.			
	Coste aprox. (Desde)				800			1.600,0
	Ruedas y notas de Prensa genéricas	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	Mensual	
	Coste aprox. (partida global)	RI	RI	RI	RI	RI	RI	0,0
	Ruedas y notas de prensa de Prensa x Campañas	Rebajas		Vuelta Cole	Oferta Terror.		Navidad	
	Coste aprox.	RI		RI	RI		RI	0,0
	Canal Fiesta Radio Córdoba (8 Cuñas 15´´)	Rebajas		Vuelta Cole	Oferta Terror.		Navidad	
	Coste aprox.	150		150	150		150	1.350,0
	Vallas " Compra con Corazón"	Trimestal				Trimestal		
	Coste aprox.	600				600		1.800,0
	Bus (Public. Impacto): Compra con Corazón			Trimestal				
	Líneas Urbanas Coste aprox. (desde)			600				1.800,0
	Folletos Informativos	Rebajas		Vuelta Cole	Oferta Terror.			
	Coste aprox. 8000 Folletos	3.000		3.000	3.000			15.000,0
	Otras Ediciones (Pasaporte, Mapas, etc.)							
	Coste aprox. 8000 Folletos							6.000,0
	Dossier de Captación Empresarios							
	Coste aprox. (partida global)							1.500,0
	Roll Up e Identificadores de locales disponibles							
	Coste aprox. (partida global)							1.500,0
	Merchandising (partidas principales campañas)	Rebajas		Vuelta Cole	Oferta Terror.		Navidad	
	Coste aprox. (desde)	600		600	600		600	5.400,0

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad
Cámaras Andalucía

8. ASISTENCIA A LA MODERNIZACIÓN DEL CCA Y LA PYME COMERCIAL

En paralelo a los esfuerzos que se realizan por parte de las agrupaciones de empresarios y la administración local en la dinamización de los CCA, no ha de olvidarse que además de un proyecto de ciudad, es un proyecto empresarial, por tanto, los empresarios a título individual deben realizar un esfuerzo permanente por mejorar tanto en la gestión como en la imagen de sus negocios, para conseguir hacer más competitivo el conjunto del comercio urbano de su ciudad, que es lo que hará atractivo el CCA para obtener una mayor cuota de consumidores.

La presentación del establecimiento y de sus productos y servicios debe constituir la principal prioridad de cualquier negocio y más si cabe en el caso del pequeño comercio, en un momento de permanente cambio de los hábitos de consumo, debido fundamentalmente al auge de la venta online y la influencia de Internet y las RRSS, que pueden ser entendidas como oportunidad, más que como amenaza.

"La empresa comercial a título individual debe realizar un esfuerzo permanente por mejorar, para conseguir hacer más competitivo el conjunto del comercio urbano de su ciudad".

8.1. FORMACIÓN

Entre los factores determinantes de la competitividad de los CCA tiene especial relevancia la existencia de un capital humano con adecuados niveles de formación y cualificación en los diferentes ámbitos que afectan al sector comercial:

1. Por parte de la Administración Local, debido a que en gran parte de Ayuntamientos no suele contar con concejalías o técnicos específicos en materia de comercio, estando atribuidas las funciones en otras áreas más genéricas, en la alcaldía o en agentes de desarrollo local, o que no hay técnicos específicos con conocimiento suficiente en la materia, se debería facilitar formación personalizada de los técnicos (o cargos electos) con mayor vinculación con la actividad comercial, en materia de competencias, conocimiento de la normativa, cooperación público-privada, herramientas de planificación comercial, etc., con el fin de que el comercio urbano sea tratado como un sector prioritario en los sistemas productivos locales y se facilite la adopción de medidas correctoras que revitalicen los tejidos comerciales tradicionales afectados por las transformaciones del sector.

2. Por parte de los profesionales del sector y juntas directivas de los CCA, se deberían diseñar acciones específicas de formación dirigidas a las unidades gerenciales y personas que desempeñen funciones de dinamización de los CCA, así como al establecimiento de foros de encuentro de este formato comercial (jornadas, talleres, encuentros o publicaciones como esta), como fórmula exitosa de organización comercial que favorece una distribución de la actividad comercial territorialmente equilibrada.

3. Y por parte del sector empresarial, es necesario aumentar la capacidad competitiva y de innovación del comercio en los CCA, mediante acciones encaminadas a mejorar la gestión y la imagen de los negocios, la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a la gestión del negocio, la formación específica y especializada según las necesidades formativas de los subsectores comerciales, implantar la cultura de la calidad que aporte valor añadido a la venta y seguir fomentando un relevo generacional con garantías de viabilidad.

En el ámbito de la formación especializada para el sector comercial, hay un importante espacio de actuación para la gerencia del CCA.
Las principales debilidades de la actual oferta formativa, aunque a veces amplia y accesible, son:

1. La oferta formativa que llega al sector en ocasiones es genérica y poco adecuada a las realidades de los diferentes subsectores comerciales.

2. Existe cierto desconocimiento de la propia oferta formativa, puesto que no se tiene acceso a la variada oferta tanto pública como privada de los diversos agentes especializados (cámaras de comercio, sistemas de formación continua, ayuntamientos y otras entidades públicas y privadas, etc.).

3. Los horarios son poco compatibles con su jornada laboral (y familiar), por lo que, aunque la formación suele ser muy flexible -principalmente si es online-, ésta no llega a todos los perfiles de empresas comerciales.

4. La falta de conciencia de la importancia de la formación para mejorar el rendimiento y competitividad de los negocios.

Por tanto, desde la gerencia del CCA se puede contribuir a paliar esas debilidades, facilitando información puntual a los asociados sobre la oferta formativa tanto pública como privada disponible en cada momento.

La gerencia debe jugar un papel proactivo, proponiendo a los agentes proveedores de formación contenidos formativos específicos de interés para el sector. También ofreciendo información sobre las posibilidades que ofrece la formación a demanda que es una iniciativa de la Administración General del Estado, a disposición de las empresas, que tiene por finalidad responder a las necesidades específicas de formación detectadas por las empresas y sus trabajadores. Está integrada por las Acciones Formativas de las Empresas y los Permisos Individuales de Formación (PIF).

Esta formación se financia total o parcialmente con fondos públicos a través de bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social de los trabajadores/as por Formación Profesional ingresadas por las empresas.

La gerencia del CCA puede obtener información puntual de las Cámaras de Comercio, los sindicatos, y las asociaciones empresariales y facilitar a sus asociados el acceso a esta posibilidad.

"La gerencia del CCA puede obtener información puntual de las Cámaras de Comercio, los sindicatos y las asociaciones empresariales, y facilitársela a sus asociados"

Las empresas pueden organizar y gestionar la formación de sus trabajadores por sí mismas, o bien contratar su ejecución con centros o entidades especializadas, pero también pueden agruparse voluntariamente, previo acuerdo por escrito, para organizar la formación de sus trabajadores. Esta es la vía en la que el CCA puede jugar un papel primordial, convirtiéndose en entidad organizadora para gestionar un programa específico de formación, previamente consensuado con sus asociados. Las bonificaciones se aplicarán por las empresas agrupadas en sus respectivos boletines de cotización. Puede asumir la condición de entidad organizadora una de las empresas del CCA, o el CCA directamente, en cuyo caso se le exigirá tener entre sus actividades la impartición de formación.

También puede jugar un papel importante en la detección de necesidades formativas en los distintos ámbitos del negocio (recursos humanos y formación, recursos económicos, infraestructuras básicas, nuevas tecnologías, proveedores y compras, productos y servicios, sistemas de venta y precios, gestión de la calidad y eficiencia energética, atención al cliente, imagen corporativa, interiorismo y ambientación, escaparatismo, imagen comercial...), que le permitirán diseñar con mayor éxito los planes formativos para las empresas asociadas.

Por otro lado, es fundamental concienciar a los asociados de la importancia de la formación específica en atención al cliente, lo que redundará en el fortalecimiento tanto de la empresa de forma individual como del CCA en su conjunto.

Desde la gerencia se puede ofrecer información actualizada e incluso fomentar la asistencia de sus asociados a jornadas y cualquier otra actividad formativa de interés que organi-

cen los agentes especializados (Cámaras de Comercio, Diputaciones, Ayuntamientos, CADEs, GDR, FAMP, Federaciones de Comercio, etc.).

En cuanto a los contenidos formativos con mayor interés para los asociados del sector comercial, es conveniente diferenciar aquellas que van a afectar al punto de venta físico del establecimiento y a la atención al cliente, de aquellas que van a influir en el ámbito digital. En el ámbito físico (y organizativo), siguen siendo fundamentales las formaciones en atención al cliente, técnicas de escaparatismo e interiorismo, marketing en el punto de venta, técnicas de venta, fidelización de clientes, contabilidad financiera básica, y calidad en la empresa. Mientras que en el ámbito digital, las formaciones más destacadas son presencia en redes, marketing digital, manejo de RRSS, Market place, comercio online y aspectos de la transformación digital.

En esta materia, el CCA no debe olvidar que la oferta formativa ha de dar respuesta a todos sus asociados, no sólo a los del sector comercial, sino también a los pertenecientes al sector servicios o a la hostelería.

Además de facilitar información puntual sobre la oferta formativa de los agentes especializados, que suele ser gratuita, la gerencia del CCA también puede organizar directamente determinadas acciones específicas en aquellas materias en las que exista una demanda puntual, para lo cual puede destinar recursos propios o solicitar financiación a las convocatorias públicas o incluso al Ayuntamiento a través de los convenios específicos de colaboración.

Emprendimiento Comercial:

A menudo, los centros urbanos comerciales de las ciudades cuentan con un elevado número de locales comerciales inactivos que perjudica su imagen comercial, por lo que, para incrementar la capacidad competitiva de los CCA, es necesario aumentar la estructura comercial actual activando nuevos negocios a través de la captación e implantación efectiva de nuevos establecimientos comerciales con criterios de sostenibilidad económica. Esto requiere implantar un sistema de comercialización donde una red de prescriptores coordinados capten o estimulen la demanda de inversores y emprendedores para su ubicación en los espacios comerciales del CCA, aportándoles información y la orientación comercial suficiente para la implantación en la zona.

Se hace necesario, por tanto, emprender diversas acciones de carácter organizativo que deben acometerse desde diferentes agentes involucrados (Ayuntamiento, Agrupaciones Empresariales, Agentes Inmobiliarios y Propietarios). En este contexto, se hace necesario un marco de colaboración, promoviendo acciones que fomenten la dinamización del tejido comercial y de servicios del CCA:

"La marca CCA ha de convertirse en el instrumento estratégico de diferenciación del comercio urbano"

• Diseñar la diversidad comercial preferente y la orientación por zonas para facilitar el emprendimiento con criterios de sostenibilidad.

• Proporcionar a los prescriptores la mezcla comercial preferente y la orientación por zonas para facilitarles la tarea de información y prescripción a potenciales emprendedores e inversores.

• Elaborar un Dossier de Comercialización de locales disponibles y entregar a los prescriptores un número suficiente de Dosieres como carta de presentación para atraer emprendedores e inversores.

• Poner en marcha una Bolsa Inmobiliaria Común de locales disponibles a través de Internet y/o Aplicaciones Móviles en colaboración con los profesionales inmobiliarios locales, para lo cual debe suscribirse un Convenio de Colaboración.

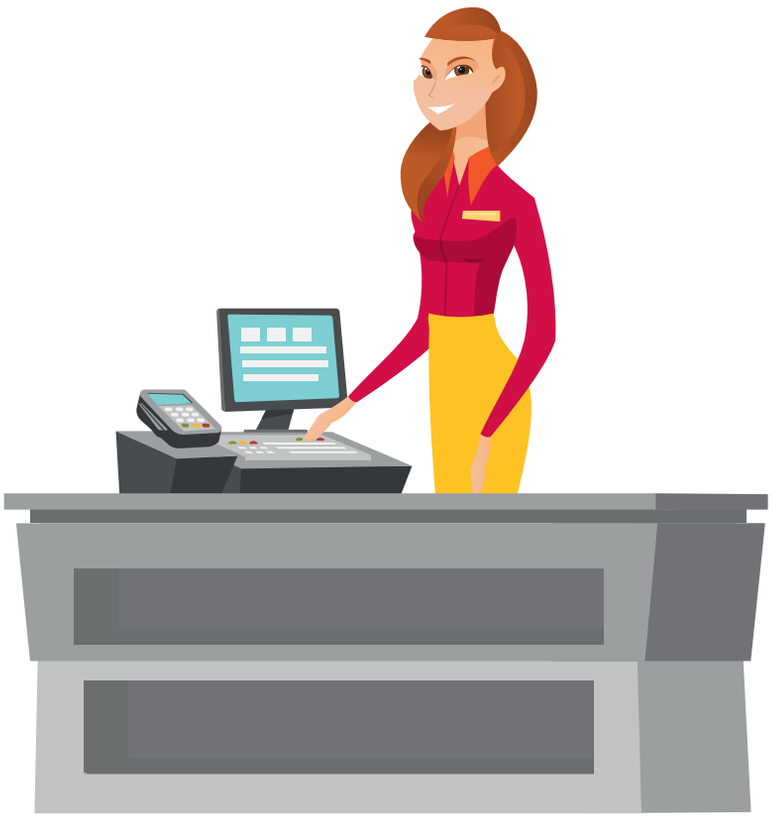
• Facilitar a cada uno de los prescriptores que colaboren en el Proyecto, un banner en la Web/APP de la Bolsa Inmobiliaria con un enlace directo a la Web específica de cada una

de las Entidades Colaboradoras.

• Realizar Campañas y Acciones específicas de Comunicación a desarrollar en diferentes medios y espacios para fomentar y canalizar la demanda de inversores y emprendedores hacia los locales disponibles.

Igualmente, fomentar el emprendimiento y la puesta en marcha de nuevos comercios requiere, como en cualquier sector económico, implementar ciertas habilidades empresariales para aumentar el grado de supervivencia de estas empresas y que consoliden el sector comercial en el CCA, por lo que desde la gerencia se puede realizar una labor de acompañamiento y ofrecer a estos nuevos emprendedores información sobre las herramientas y servicios de acompañamiento a las personas emprendedoras en el proceso de creación, constitución, puesta en marcha y consolidación de la actividad comercial que se ofrecen de forma gratuita desde la administración.

"Sería conveniente impulsar herramientas de acompañamiento a los emprendedores en todo el proceso de desarrollo de su actividad comercial"



Relevo Generacional:

Para impulsar el relevo generacional en el comercio, es importante disponer de un censo aproximado de empresas que en un determinado tiempo (3-5 años) vayan a cerrar el negocio por no disponer de relevo. Gracias a su contacto directo con las empresas, la gerencia del CCA podría realizar esta labor, desarrollando un registro de las empresas sin relevo que permita actuar a tiempo con otras ayudas transversales (Junta de Andalucía, Cámaras de Comercio, Diputaciones, Ayuntamientos, etc.).

La planificación del proceso de relevo generacional es esencial para garantizar la supervivencia de la empresa. Herramientas como el Protocolo familiar o el Plan de Relevo son esenciales para anticiparse al momento del cese de la actividad motivada por la jubilación, incapacidad permanente, fallecimiento del titular u otra causa sobrevenida. La Junta de Andalucía, tiene una línea específica destinada a las pymes comerciales para financiar la elaboración de estos instrumentos. El CCA puede realizar una labor proactiva, no solo informando de la existencia de esta posibilidad, sino prestando apoyo y asesoramiento en la solicitud de las ayudas.

Por otra parte, se puede derivar a las empresas que se encuentren en esta situación a agentes específicos que les prestarán asesoramiento puntual, como la Asociación Andaluza de la Empresa Familiar (AAEF).

"El proceso de relevo generacional precisa de un acompañamiento para su puesto en marcha y consolidación de la actividad comercial"

9. SOSTENIBILIDAD Y NUEVAS TECNOLOGÍAS

En la actual coyuntura económica y social la incorporación de las TIC al pequeño comercio y la sostenibilidad (Objetivos de Desarrollo Sostenible, Europa 2030, economía circular, movilidad sostenible, eficiencia energética...), son aspectos que cada vez están más asumidos y demandados por gran parte de la población.

En este contexto, los CCA deben contribuir a incorporar en la actividad cotidiana de sus áreas urbanas ambos aspectos, que ofrecen nuevas oportunidades al pequeño comercio (comercio electrónico, comercio de proximidad, productos kilómetro cero, etc.).

"Los CCA deben contribuir a incorporar la sostenibilidad y las nuevas tecnologías en su actividad cotidiana".

9.1. LAS TIC EN EL COMERCIO MINORISTA DE PROXIMIDAD

Vivimos inmersos en un entorno económico que cambia de manera acelerada como nunca hasta ahora. El sector comercio no es en absoluto ajeno a estos cambios, más bien es uno de los más expuestos. Tanto el pequeño comercio de proximidad como muchos operadores de la gran distribución comercial, están asistiendo con gran preocupación a lo que en Estados Unidos se ha dado en llamar Retail Apocalypse. Este término hace referencia al cierre progresivo de un gran número de tiendas minoristas y de grandes cadenas.

Las causas de este fenómeno son múltiples y complejas. Suele atribuirse en gran medida al auge de los disruptores digitales, principalmente Amazon, Ebay, AliExpress, Joom y otros similares. Otros factores han influido también de manera determinante en esta crisis, tales como el sobredimensionamiento de grandes superficies comerciales, los elevados precios de alquiler de locales, principalmente en los centros urbanos comerciales, o la excesiva dependencia de campañas estacionales (Navidad, Black Friday...), entre otros.

Es cierto, en todo caso, que se está consolidando una tendencia de cambio en los hábitos de compra del consumidor y, como se indica en el Estudio Anual de eCommerce 2019 de IAB Spain, 7 de cada 10 internautas realizan compras en Internet. Gana protagonismo en el presupuesto de los consumidores las experiencias (como por ejemplo los viajes o la

gastronomía) por encima de las compras de bienes materiales. También en la moda se ve claramente un auge de la moda informal low cost, de consumo rápido (Zara, Primark, H&M, etc.) frente a la moda tradicional. Y, desde luego, el crecimiento del comercio electrónico es un factor de peso, que no solo se consolida en España, sino que acelera su crecimiento.

La transformación digital es un hecho, pero más que una amenaza, hay que considerarlo como una oportunidad, ya que el Retail está creciendo gracias al e-commerce. En todo caso, queda claro que vivimos tiempos de cambio. Y, por tanto, los que sepan adaptarse tienen por delante una oportunidad. Aquí juega un papel fundamental la capacidad de innovar y/o adentrarse en la transformación digital.

Aunque la Transformación Digital va más allá de la simple adopción de tecnologías o herramientas digitales en la empresa, es evidente que hoy día, las nuevas tecnologías están al alcance de todas las personas y prácticamente la totalidad de los consumidores actuales están permanentemente conectados a Internet, con lo cual, se hace casi obligatorio que todos los negocios, aunque gestionen sus servicios en la nube o no vendan productos online, al menos tengan presencia en Internet, porque se ha convertido en el nuevo directorio interactivo a la hora de realizar la búsqueda de un proveedor adecuado para cubrir casi cualquier tipo de necesidad.

La principal ventaja de estar presente en Internet es ser encontrado por un cliente que tiene una necesidad que desea cubrir de forma inmediata. El coste del producto o servicio, no siempre es la primera opción de los usuarios al hacer compras online. En este contexto, hay que resaltar que las redes sociales se han convertido en uno de los elementos más utilizados para interactuar con el cliente, conocer qué demanda y facilitar la comunicación de los productos de una marca potenciando así la presencia online. Un 85% de los internautas de 16 a 65 años utilizan Redes Sociales, algunas de las cuales son usadas a diario por encima del 70% de ellos (Instagram, Facebook, WhatsApp), por lo que es fundamental utilizarlas para la promoción del negocio.

Es decir, aunque es conveniente desarrollar una estrategia digital, el comercio de proximidad debe perder el miedo a la tecnología y avanzar en el proceso de transformación digital, aunque sea incorporando herramientas digitales poco a poco. En el comercio minorista en general, hay una insuficiente falta de conocimiento, de competencias y de escasa implantación TIC en los establecimientos, por lo que se considera de especial interés difundir y sensibilizar sobre la importancia de la transformación digital como medio para la mejora de la competitividad del comercio minorista, guiando y ayudando a los comercios hacia la transformación digital mediante itinerarios formativos en TICs para alcanzar competencias y conocimientos necesarios en la materia.

Son varias las herramientas que tienen a su disposición las pymes en general y el comercio en particular, y que pueden ser utilizadas por las gerencias de los CCA para contribuir a implementar las posibilidades que ofrecen las TIC en las empresas de su entorno. A conti-

nuación se mencionan cuatro experiencias específicas en el ámbito de las TIC implementadas en Andalucía.

a) Andalucía es digital.

Andalucía es Digital **https://www.andaluciaesdigital.es/** es la iniciativa de referencia en la Junta de Andalucía destinada a la promoción del desarrollo de la Sociedad y la Economía Digital en Andalucía.

"El Plan de Acción de Empresa Digital (PAED) de la Junta de Andalucía se elabora para impulsar el desarrollo de la Economía Digital y la incorporación de las TIC"

Esta iniciativa cuenta con una interesante página web desde la que se puede acceder a una serie de servicios y proyectos ofrecidos para la ciudadanía, emprendedores y empresas, así como para los Ayuntamientos, en torno a varias áreas de trabajo, entre las que destacan el desarrollo de programas de capacitación en competencias digitales, acciones de fomento de la transformación digital de las pymes andaluzas y la coordinación y desarrollo de estrategias Smart.

Además cuentan con un Blog en el que ofrecen contenidos de interés relacionados con la Sociedad y Economía Digital en Andalucía, y difunden a través de las redes sociales, toda la actualidad de interés en este ámbito (Facebook: **@andaluciaesdigital**, Twitter: **@AndaluciaDig**, Linkedin: **https://www.linkedin.com/company/andaluciaesdigital/**, Youtube: **https://www.youtube.com/channel/UCAkV53STYz-2R-x_jy-j_Vw/).**

b) Plan de Acción de Empresa Digital de la Junta de Andalucía (PAED)

El Plan de Acción de Empresa Digital (PAED) de la Junta de Andalucía se elabora para impulsar la transformación digital de la pequeña y mediana empresa andaluza y su incorporación a la Economía Digital.

El PAED se ha estructurado en 3 ejes estratégicos que enmarcan las distintas líneas de actuación a poner en marcha con los siguientes objetivos:

	Generales		Específicos
O1	**Concienciar a las empresas andaluzas** de la importancia de la transformación digital y los beneficios y oportunidades derivadas de ésta	O1.1	Aumentar la inversión TIC de las empresas andaluzas
		O1.2	Aumentar el número de empresas andaluzas en disposición de abordar la transformación digital
O2	**Aumentar las competencias digitales de las empresas** para afrontar la transformación digital en Andalucía	O2.1	Aumentar el número de empresas andaluzas que ofrecen formación TIC a sus empleados
O3	**Impulsar la transformación digital de las compañías** como motor de crecimiento económico	O3.1	Mejorar el uso de soluciones TIC por parte de las empresas andaluzas
		O3.2	Aumentar el número de empresas andaluzas que venden online
		O3.3	Impulsar el crecimiento económico de Andalucía

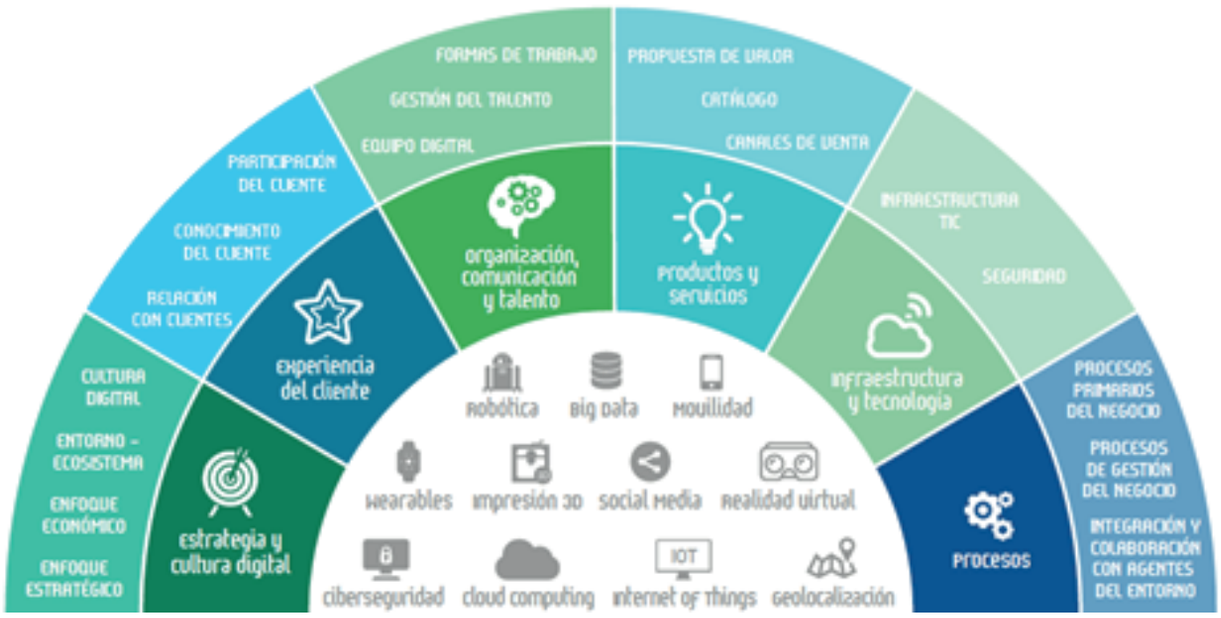
• **Dentro del Eje 1 de Difusión y Sensibilización, la Línea S1:** Oportunidades de la Economía Digital, se pretende dar a conocer las oportunidades que la Economía Digital ofrece con el objetivo de inspirar y motivar a la pyme para abordar la transformación digital. En esta línea de actuación se incluye el desarrollo de un programa transversal de sensibilización que, con un enfoque sectorial y basado en la difusión de casos de éxito y buenas prácticas, facilita que las empresas puedan sentirse reconocidas en las experiencias que se expongan y vean la aplicación práctica en sus negocios. A su vez, se apoya la divulgación de tecnologías y soluciones TIC concretas con aplicación directa en la pyme, y se promueven acciones de reconocimiento que dan visibilidad a iniciativas de transformación digital puestas en marcha en Andalucía.

• **Dentro del Eje 2 de Desarrollo del Talento, la Línea D5:** Profesionales digitalmente competentes, tiene por objeto facilitar que las empresas proporcionen a su personal competencias digitales y formación en el uso de herramientas digitales de forma que el capital humano tenga las competencias necesarias para participar en el proceso de transformación. Con esta actuación se pone a disposición de las empresas un conjunto de acciones formativas dirigidas a acercar a las pymes las soluciones existentes en el mercado para abordar la digitalización de las operaciones y los distintos procesos de negocio.

• **Dentro del Eje 3 de Impulso de la Transformación Digital, la Línea I7:** Estrategia digital, se pretende facilitar a las empresas la formulación de estrategias digitales que les permitan transformar sus negocios y adaptarlos a la Economía Digital. Una de las dificultades a la hora de realizar el análisis de la situación de la digitalización de la pyme andaluza ha sido la falta de un modelo estándar que establezca los principales puntos de relevancia a la hora de determinar el nivel de madurez digital de una empresa. Los datos estadísticos disponibles en ocasiones no son suficientes, o no permiten hacer comparativas eficaces de cara a extraer conclusiones relevantes respecto al grado de digitalización y el proceso a seguir. Por ello, dentro de esta línea se incluyen actuaciones de normalización y acompa-

ñamiento dirigidas a facilitar a las empresas la evaluación de su nivel de madurez digital y la definición de un plan de acción para avanzar en su proceso de digitalización.

Desde el portal de Andalucía es digital (https://www.empresa.andaluciaesdigital.es/formacion), las empresas tienen acceso a una herramienta de diagnóstico gratuita que le permitirá conocer su grado de digitalización y los pasos a seguir para mejorar su situación.



Modelo de Madurez Digital

Y también tienen disponible una serie de materiales de autoformación, cursos MOOC (Masive On Line Open Courses), webinars (seminarios on line), acciones formativas presenciales, semipresenciales y de teleformación.

Estos materiales formativos, que se ofrecen en distintos niveles (básico, medio y avanzado), cubren las diversas áreas temáticas que pueden resultar de interés para las empresas asociadas del CCA:

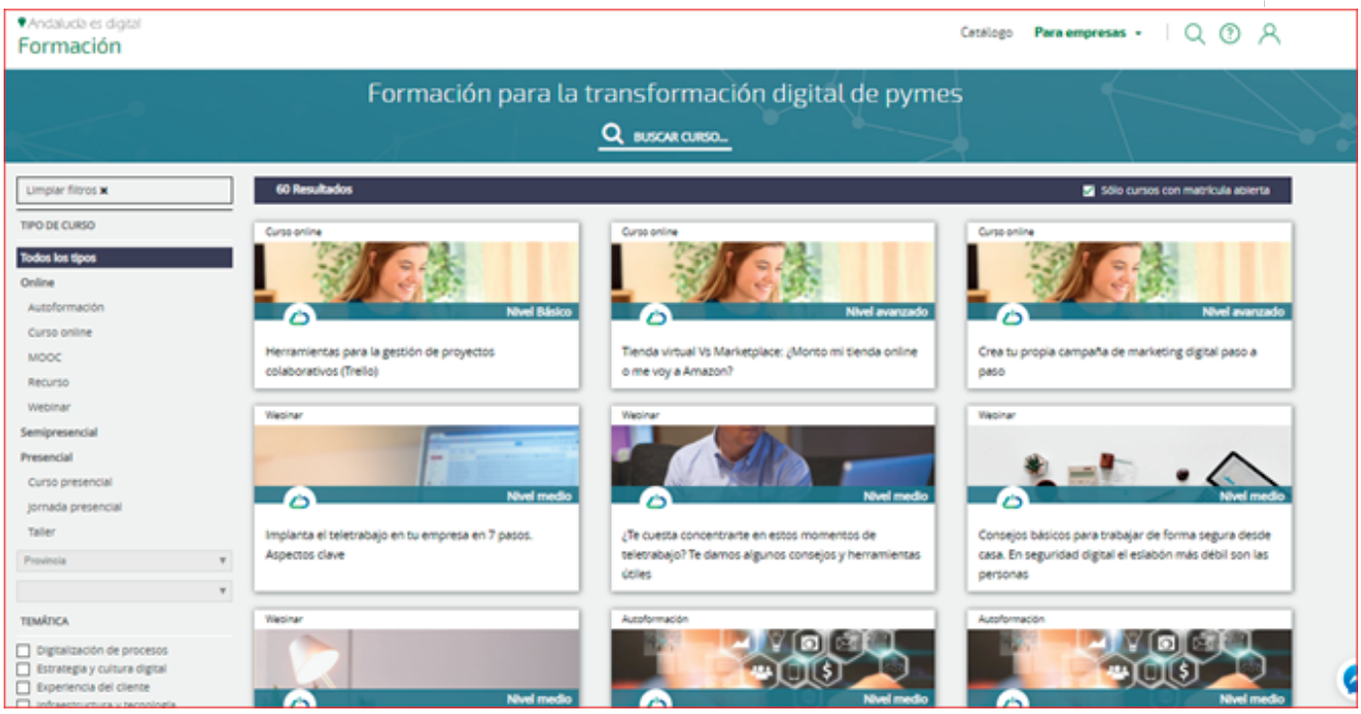
- Digitalización de procesos

- Estrategia y cultura digital
- Experiencia del cliente

- Infraestructura y tecnología

- Organización, comunicación y talento

- Productos y servicios



c) Línea de ayudas de la Junta de Andalucía específicas para la implantación de nuevas tecnologías en el pequeño comercio.

Al amparo del VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2019-2022, la Junta de Andalucía ha previsto el desarrollo de un conjunto de medidas con las que se pretende avanzar en la adaptación del modelo comercial andaluz a la nueva economía digital y ofrecer apoyo a las personas autónomas y a la pequeña y mediana empresa del sector comercial para su modernización y la renovación de sus establecimientos, como formas de consolidación comercial y aumento de su competitividad.

Una de estas medidas se traduce en una convocatoria de ayudas destinadas a la implantación de Proyectos de modernización digital de las pymes comerciales, con los que se persigue impulsar la transformación de las pequeñas empresas comerciales a través de las TIC y su incorporación al ámbito digital.

Esta línea de ayudas, financiada con FEDER, está previsto que se convoque anualmente

"La Junta de Andalucía ha previsto el desarrollado de un conjunto de medidas con las que se pretende avanzar en la adaptación del modelo comercial andaluz a la nueva economía digital"

por la Dirección General de Comercio de la Junta de Andalucía durante la vigencia del Plan.

Y subvenciona por un lado actuaciones en el ámbito de la mejora de la gestión dirigidas a la implantación de soluciones digitales en todos los procesos de negocio de la empresa, ya sean relacionadas con la gestión empresarial o directamente con el proceso de comercialización, y por otro, en el ámbito del comercio electrónico se subvencionan actuaciones dirigidas a la implantación de una estrategia de comercialización on-line de la empresa.

PROYECTOS DE MODERNIZACIÓN DIGITAL ACTUACIONES SUBVENCIONADAS	
Mejora de la gestión	Comercio electrónico
1ª. Programas de gestión, contabilidad, facturación, relaciones con clientes y proveedores, gestión de almacén, automatización de ventas, u otros similares. 2ª. Terminal del Punto de Venta, sistemas de codificación y lectura óptica de productos, implantación de etiquetas electrónicas y similares. 3ª. Software, programas, herramientas, aplicaciones u otras soluciones digitales para la implementación de proyectos de gestión de las relaciones con clientes (CRM), u otras actuaciones de fidelización de clientes. 4ª. Balanzas electrónicas y similares. 5ª. Sistemas de contadores de personas en las diferentes áreas del comercio, escaparates virtuales, cartelería digital, u otras soluciones en el espacio de venta. 6ª. Cualquier otra solución digital que introduzca mejoras en el sistema de gestión y/o comercialización, o permita avanzar al establecimiento hacia la experiencia omnicanal del cliente.	1ª. Creación y diseño de aplicaciones para móviles o sitios web con información corporativa, catálogo de productos, u otra información necesaria en este tipo de aplicaciones. En este caso, se subvencionan los gastos de programación, diseño y elaboración de contenidos. 2ª. Diseño e implantación de una tienda on-line. Para el desarrollo técnico de la tienda on-line se podrán utilizar tanto plataformas open source, como plataformas "en la nube", o bien realizar un desarrollo a medida. 3ª. Adaptación del sitio web del establecimiento comercial a los dispositivos móviles. 4ª. Implantación de cualquier otra herramienta o complemento de comercio electrónico que permita avanzar al establecimiento hacia la experiencia omnicanal del cliente. 5ª. Actuaciones de comunicación, publicidad y marketing en Internet, tales como enlaces patrocinados o marketing en buscadores o SEM, para dar a conocer la tienda online y promocionar los productos; las acciones de posicionamiento web o SEO, o campañas de email-marketing (envío de newsletters o mails a los clientes). 6ª. Contratación de una empresa externa que ofrezca el servicio de gestión de las Redes Sociales, o community management.

Se subvenciona tanto la adquisición del software como del equipamiento informático y tecnológico necesario para su implantación y puesta en marcha, incluidas las altas y licencias del primer año y la capacitación necesaria para ello.

La cuantía máxima subvencionable por cada establecimiento para el desarrollo de proyectos de digitalización asciende a 6.000 €. El total subvencionable por empresa, cuando se lleve a cabo en varios establecimientos, asciende a 12.000 €. El porcentaje de la subvención representará un máximo del 75% de la inversión realizada por la empresa en el desarrollo del proyecto, IVA excluido.

La inversión mínima a realizar para que el proyecto se considere subvencionable asciende a 1.500 € (IVA excluido).

Aspectos de interés en la subvención	
Cuantía máxima subvencionable	6.000 €
Total subvencionable por empresa cuando se lleve a cabo en varios establecimientos	12.000 €
Porcentaje máximo de subvención	75% de la inversión realizada
Inversión mínima a realizar	1.500 € (IVA excluido)

Para participar en esta convocatoria de subvenciones, las empresas interesadas han de cumplir los siguientes requisitos:

a) Que tengan la condición de Pyme

b) Que desarrollen su actividad comercial en Andalucía. En el caso de que desarrollen una actividad comercial on-line, habrán de demostrar que generan actividad económica en Andalucía. A estos efectos, se entenderá que generan actividad económica en Andalucía si generan empleo directo en el territorio.

c) Que se encuentren dadas de alta en alguno de los epígrafes del Impuesto de Actividades Económicas de comercio minorista, siendo esta su actividad principal.

d) Programa de Apoyo al Comercio Minorista de la Cámara de Comercio de España Estado gestionado por las distintas Cámaras de Comercio.

El Programa de Apoyo al Comercio Minorista de la Cámara de Comercio de España, se encuentra cofinanciado por la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo y el Fondo Europeo de Desarrollo Regional - FEDER -y es gestionado por las distintas Cámaras de Comercio.

Está dirigido a autónomos y pymes de sector comercial minorista (epígrafes de actividad del CNAE-2009, Grupo 47) y a emprendedores, y cuenta con las siguientes líneas de actuación:

- Innovación, mejora de la competitividad, adaptación a las nuevas fórmulas comerciales y hábitos de consumo de las pymes comerciales

- Dinamización de zonas y/o subsectores comerciales

- Mejora de la competitividad de los equipamientos comerciales en zonas de gran afluencia turística o áreas con régimen de libertad de apertura

- Promoción del turismo de compras

- Impulso del Comercio Electrónico

Por tanto, es una herramienta muy útil para el sector comercial de Andalucía en general y para los CCA en particular, ya que les permite tener acceso tanto a la elaboración de una forma sencilla de diagnósticos personalizados como a acciones formativas y de capacitación que responden a las principales necesidades demandadas por el sector, y también al desarrollo propio de instrumentos tecnológicos (plataformas de ecommerce, sistemas de pago y fidelización, aplicaciones móviles, realidad aumentada, etc.).

En este contexto, es la gerencia del CCA quien debe requerir a su Cámara de Comercio de referencia la puesta en marcha de proyectos que impulsen las actuaciones de mejora comercial referidas.

A continuación, se exponen de las actuaciones que se podían solicitar en el **Programa de Comercio Minorista 2019**[2]**:**

ACTUACIÓN 1: PROGRAMA DE INNOVACIÓN COMERCIAL

Realización de diagnósticos individualizados a pymes de comercio mediante un análisis sistematizado del establecimiento comercial, con el fin de proporcionar al comerciante una serie de

(2) A abril de 2020 todavía no hay noticias de modificaciones o puesta en marcha del Programa.

recomendaciones de carácter estratégico, innovador y digital, para la renovación y optimización de la gestión de su establecimiento.

Impulso a la adopción, por parte de las pymes comerciales participantes, de metodologías y soluciones que permitan mejorar su situación competitiva y su grado de digitalización, adaptándose a las nuevas soluciones tecnológicas al alcance de pymes del sector comercio y a las nuevas formas y hábitos de consumo, ayudándoles en el planteamiento de estrategias de negocio que incorporen la internacionalización y a la adaptación de comercios con venta on line.

La gerencia del CCA debe sensibilizar a sus asociados a participar en este tipo de acciones propuesta por su Cámara de Comercio de referencia.

ACTUACIÓN 2: ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN DE INNOVACIÓN

Celebración de acciones colectivas de capacitación, con el objeto de mejorar las habilidades de las pymes comerciales en diferentes áreas o materias estratégicas dentro de los siguientes ejes:

• El cliente digital: Nuevos hábitos de consumo y oportunidades de negocio dentro y fuera de España.

• Comercio electrónico: Tienda propia, incorporación a plataformas de comercio electrónico de terceros, soluciones de comercio electrónico, mercados electrónicos para vender en el exterior.

• Marketing digital: Presencia web, redes sociales, reputación digital, estrategia de marca, analítica web, elaboración de material promocional, inbound marketing, email marketing, mobile marketing.

• Turismo de compras: Mejora de la oferta comercial dirigida a turistas, atención al cliente nacional e internacional, desarrollo de la operativa de servicio requerida por turistas, distribución de la oferta comercial a turistas, logística de distribución comercial e impulso de la fidelización comercial de los visitantes, promoviendo la internacionalización del sector.

• Líneas de ayuda para la innovación, digitalización e internacionalización del comercio.

• Técnicas venta, cómo tratar al cliente, habilidades de negociación, experiencias de compra.

• Jornadas demostrativas de experiencias innovadoras y transformación digital de éxito, de ampliación de mercados y promoción de los valores del sector comercial.

• Nuevas necesidades ocupacionales del sector y actualización de ocupaciones actuales.

La gerencia del CCA debe identificar qué acciones son necesarias en su entorno de trabajo, así como sensibilizar a sus asociados a participar en este tipo de acciones propuesta por su Cámara de Comercio de referencia.

ACTUACIÓN 3: PROGRAMA DE DINAMIZACIÓN DE LAS VENTAS EN LAS ZONAS Y ACTIVIDADES COMERCIALES

Desarrollo de acciones promocionales innovadoras dirigidas a incentivar el consumo y las ventas en los diferentes subsectores de actividad, en los ejes comerciales, en los centros comerciales abiertos, en los mercados municipales con especial incidencia en visitantes y turistas y en campañas de promoción de ventas en el pequeño comercio con eventos orientados a promover sus valores de interés comercial.

Estas actuaciones se llevan a cabo en colaboración con las asociaciones más representativas de interés para el sector o áreas comerciales correspondientes, en coordinación con las Comunidades Autónomas y los Ayuntamientos.

• Plan estratégico para promover la competitividad e innovación del comercio.

• Ejecución de acciones promocionales innovadoras.

• Acciones de marketing digital enfocadas al incremento de las ventas.

• Sistemas de fidelización de clientes.

• Desarrollo de acciones de mobile marketing.

• Desarrollo de soluciones de realidad aumentada para promoción y gamificación en el comercio.

• Desarrollo de infraestructuras y plataformas que promuevan la cooperación entre comercios.

• Desarrollo de aplicaciones móviles.

• Sistemas de pago y fidelización a través de dispositivos móviles.

• Puesta en marcha de sistemas de evaluación de las acciones innovadoras desarrolladas.
Las acciones desarrolladas en las áreas de actuación podrán encuadrarse dentro de las siguientes líneas:

- Promoción del consumo y fidelización de clientes locales.
- Promoción del consumo de clientes nacionales e internacionales.
- Promoción de la cooperación entre comercios.

Las propuestas de actuaciones incluirán los impactos y resultados previstos en las mismas. Tras la realización de las actuaciones se analizarán los principales resultados obtenidos y el impacto de las mismas en términos de las diferentes variables relativas a la actividad comercial.

A continuación, se exponen, a modo de buenas prácticas, algunos casos específicos de transformación digital del sector comercial que pueden servir como referencia:

• **Manzaning.** (https://manzaning.com/) Un modelo colaborativo entre tiendas y mercados locales que han encontrado una solución digital para conectar la oferta y la demanda realizando envíos a domicilio. Mediante una aplicación móvil, los comercios ofrecen sus productos y el cliente puede elegir los productos, así como el día y hora de entrega de pedidos. Además, se ofrece la posibilidad de atender al cliente mediante chat.

• **En Algeciras (Dinamiza Algeciras)**. Se ha llevado a cabo un modelo colaborativo entre la administración, agrupaciones empresariales, empresas comerciales y de servicios y profesionales inmobiliarios para orientar y captar emprendedores al Centro Urbano y minimizar

el riesgo de fracaso. Mediante una Aplicación Móvil y una Web de Soporte, se ofrece la orientación comercial más adecuada para los diferentes locales inactivos que suben las inmobiliarias a la APP y mediante un chat privado, la persona emprendedora y los profesionales inmobiliarios se ponen en contacto de forma privada.

• **En Algeciras (CCA Algeciras)**, se ha desarrollado un proyecto de transformación digital a través de un sistema de fidelización de clientes mediante una APP, donde los establecimientos participantes pueden subir ofertas concretas y el cliente puede acumular puntos por sus compras e intercambiarlas luego por los regalos o descuentos.

El modelo comercial andaluz de comercio-ciudad, donde el CCA es su máximo exponente por las actuaciones de revitalización que pone en marcha, es un comercio de proximidad y sostenible que aporta valor añadido a nuestro territorio, generando empleo, dinamizando los centros urbanos y contribuyendo al mantenimiento equilibrado de las economías locales.

El pequeño comercio, la tienda de barrio o el comercio tradicional son formatos especialmente identificados por su proximidad y conveniencia. La cercanía que ofrecen es una de sus principales ventajas, tanto porque facilitan las compras a algunos colectivos con dificultad para desplazarse (por ejemplo, personas de avanzada edad, sin vehículo propio, etc.), como porque en general permiten cubrir necesidades que surgen a diario sin necesidad de desplazamiento en vehículo o con un desplazamiento menor.

Por tanto, es preciso seguir apostando por el modelo de comercio-ciudad a través del planeamiento territorial y la ordenación comercial en los centros urbanos, pero también fomentando y sensibilizando tanto a empresarios como a consumidores, de la esencia, sostenibilidad e identidad del comercio local dentro de los entornos locales en los que se emplazan.

"El concepto de comercio sostenible también debe utilizarse como oportunidad por el comercio local"

El concepto de comercio sostenible también debe utilizarse como oportunidad por el comercio local, puesto que, ante el aumento de la conciencia social para conseguir una sociedad más sostenible (Objetivos de Desarrollo Sostenible -ODS-) en todos los ámbitos de la sociedad, parece haberse consolidado un cambio de comportamiento de los consumidores en los últimos años ("la ola verde"), de forma que, su preferencia por el comercio de proximidad y de temporada y de productos y servicios sostenibles (eliminación del plástico, productos a granel, productos veganos, etc.) frente a la gran distribución, no sólo parece mantenerse, sino que tiende a intensificarse.

En este contexto, el comercio al ser un sector tan transversal, que se nutre de la producción agroalimentaria, de la pesca, de la industria y la manufactura, que genera muchos desplazamientos, que se localiza en las ciudades, etc., está prácticamente vinculado a todos los ODS, por lo que es de vital importancia aprovechar esta oportunidad y hacer las empresas comerciales andaluzas más eficientes y sostenibles. Para ello se precisa, por un lado, sensibilizar sobre la importancia de poner en práctica medidas de ahorro y eficiencia energética y, por otro, prestar apoyo a las empresas comerciales para la adecuación física de sus establecimientos en prácticas sostenibles como el ahorro energético, el impulso a los comercios inteligentes, a los productos locales y de km. 0, a la utilización de envases

ecológicos y a granel, u otras actuaciones similares, que fomenten e incentiven a su vez el consumo responsable.

Fomentar la adopción de estas prácticas es un factor clave de desarrollo sostenible del sector y debe servir para aumentar la visibilidad del comercio local de proximidad como referente de consumo responsable y utilizarlo como herramienta para aumentar la calidad percibida del servicio y mejora del tejido comercial local, especialmente en aquellas áreas comerciales con necesidades de revitalización económica y mejora funcional, puesto que se da la oportunidad de crear nuevos negocios o adaptar los existentes en base a estos hábitos de consumo (tiendas de productos a granel, de venta de productos ecológicos -ropa, cosméticos...-, venta de productos de segunda mano, establecimientos veganos, comercio justo, etc.).

10. LEGISLACIÓN Y NORMATIVA

Andalucía, al igual que el resto de Comunidades Autónomas tiene competencias exclusivas en materia de Comercio Interior. Esto se traduce en que las actividades comerciales desarrolladas por comerciantes que operen con sede, delegación, sucursal, representación, apartado, teléfono de contacto o fórmulas similares en Andalucía, se regulan por lo dispuesto en el Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía. Esta Ley y la normativa de desarrollo de la misma comprende el marco normativo autonómico por el que se regula la actividad comercial minorista en nuestra región.

A continuación, se exponen los principales aspectos de esta y otras normativas que afectan al comercio minorista en general y a los Centros Comerciales Abiertos en particular.

10.1. LA LEY DE COMERCIO INTERIOR DE ANDALUCÍA

El Decreto está formado por 89 artículos, distribuidos en VI Títulos: Disposiciones generales; Consejo Andaluz de Comercio; Horarios Comerciales; los establecimientos comerciales; ventas especiales; y régimen sancionador.

Disposiciones Generales:

En el Título I Disposiciones Generales se expone que el objeto de dicha legislación es la regulación administrativa del comercio interior en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Andalucía, con la finalidad de ordenar y modernizar el sector de la distribución comercial, así como el ámbito de aplicación, qué se entiende por actividad comercial minorista (el ejercicio profesional de la actividad de adquisición de productos para su reventa a la persona consumidora final) y mayorista (el ejercicio profesional de la actividad de adquisición de productos para su reventa a otros comerciantes minoristas o mayoristas y a empresarios o empresarias industriales o personas artesanas para su transformación).

Igualmente, se expone el régimen administrativo de la actividad comercial en Andalucía, que responde al principio de libertad de empresa, así como que corresponde a las administraciones de la Junta y de los ayuntamientos, las funciones de inspección.

También se indica la obligación de comunicar al Registro de Comerciantes y Actividades Comerciales de Andalucía el inicio, la finalización y las modificaciones de la actividad en un plazo de 3 meses desde que tenga lugar el hecho causante. El Registro tiene los objetivos de:

a) La elaboración de un censo comercial permanente de Andalucía.

b) Facilitar el ejercicio de las funciones de control y tutela de los intereses públicos del

comercio que corresponden a la Junta de Andalucía.

c) Contribuir a la definición de las políticas de ayudas públicas al sector comercial.

Consejo Andaluz de Comercio:

En el Título II, la ley establece las disposiciones generales del Consejo Andaluz de Comercio, que es un órgano colegiado de carácter consultivo y de participación social adscrito a la Consejería competente en materia de comercio interior, a través de la Dirección General de Comercio.

El Consejo tiene por finalidad el asesoramiento a la Administración de la Junta de Andalucía en materia de comercio y sirve de cauce para la participación de las distintas organizaciones y entidades relacionadas con el comercio en Andalucía.

Horarios Comerciales:

En el Título III y su desarrollo reglamentario en el Decreto-Ley 1/2013, de 29 de enero, por el que se modifica el Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, se establece el régimen de horarios de apertura y cierre de los locales comerciales, tanto mayoristas como minoristas.

- Régimen General de Horarios: en este régimen estarán incluidos todos los establecimientos comerciales que, por razón de los productos que ofrezcan a la venta, su ubicación o sus dimensiones, no se encuentren en los supuestos de establecimientos con libertad horaria.

- Publicidad de Horarios: en todos los establecimientos comerciales, deberá figurar la información a las personas consumidoras de los horarios de apertura y cierre, exponiéndolos en lugar visible, tanto en el interior del establecimiento como en el exterior, incluso cuando el local esté cerrado.

- Horario Semanal: para desarrollar la actividad comercial de lunes a sábado, se establece un horario máximo de 90 horas. Dentro de ese límite, se puede elegir libremente el horario de apertura y cierre.

- Domingos y Días Festivos: pueden permanecer abiertos al público un máximo de 12 domingos o festivos en 2020, 14 domingos y festivos en el año 2021 y 16 a partir del año 2022, los cuales se fijarán previa consulta al Consejo Andaluz de Comercio, mediante Orden de la Consejería competente en materia de Comercio Interior y se publica anualmente en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía[1].

- Las Corporaciones Locales, por acuerdo motivado del órgano correspondiente, podrán permutar hasta dos de los domingos y festivos habilitados en el calendario anual regional

(1) Modificación de la Ley de Comercio Interior de Andalucía operada a través del Decreto-ley 2/2020, de 9 de marzo, de mejora y simplificación de la regulación para el fomento de la actividad productiva de Andalucía.

por otros en atención a las necesidades comerciales de su término municipal, conforme a los criterios establecidos en el apartado 4 de este artículo. Dicha permuta se solicitará a la Dirección General competente en materia de comercio interior, antes del 1 de noviembre del año inmediatamente anterior, que resolverá previa consulta del Consejo Andaluz de Comercio. Las permutas estimadas serán publicadas en el Boletín Oficial de la Junta de Andalucía antes del 1 de enero del año en el que hayan de aplicarse..

"El Consejo tiene por finalidad el asesoramiento a la Administración de la Junta de Andalucía en materia de comercio"

- Establecimientos con Libertad Horaria:

1) En función de los artículos o productos: los establecimientos de venta de pastelería y repostería, pan y platos preparados, elaboración y venta de churros, patatas fritas, frutos secos y dulces, prensa, floristerías y plantas, los dedicados exclusivamente a la venta de productos culturales y deportivos ubicados en el interior de museos o establecimientos culturales o deportivos, la venta de combustibles y carburantes, sin que esta excepción afecte a los establecimientos comerciales anexos a las gasolineras, salvo que se limiten, esencialmente, a la venta de repuestos y otros productos complementarios de la automoción.

2. En función de su ubicación:

- Los establecimientos comerciales integrados en instalaciones de prestación de servicios turísticos, dedicados exclusivamente al servicio de las personas usuarias de las mismas.

- Los establecimientos instalados en puntos fronterizos, en estaciones y medios de transporte terrestre, marítimo y aéreo, que tengan acceso restringido para los viajeros y los situados dentro de los establecimientos de alojamiento turístico. En el caso de no existir zonas restringidas, la libertad horaria solo se aplicará a un total de quinientos metros cuadrados de superficie útil de exposición y venta al público. Esta superficie será determinada por quien posea la titularidad de los puntos fronterizos, estaciones y medios de transporte o de los establecimientos de alojamiento turístico, excepto en el caso de establecimientos de carácter colectivo, que será determinada por la entidad promotora de los mismos.

- Los establecimientos comerciales situados en las zonas declaradas de Gran Afluencia

Turística (ZGAT). En dichas zonas, la libertad de apertura solo es aplicable en los periodos del año que se hayan determinado.

- Las actividades comerciales efímeras, solo si están directa y exclusivamente vinculadas por el producto comercializado a un evento cultural, deportivo o ferial con el que coincide en el tiempo, independientemente de la modalidad comercial en la que se lleve a cabo.

- Las tiendas de conveniencia, entendiendo por tal aquéllas que, con una superficie útil para la exposición y venta al público no superior a quinientos metros cuadrados, ni inferior a trescientos metros cuadrados, permanezcan abiertas al público, al menos, dieciocho horas al día, y distribuyan su oferta, en forma similar, entre libros, periódicos y revistas, artículos de alimentación, discos, vídeos, productos o material audiovisual e informático, juguetes, regalos y artículos varios, sin exclusión de ninguno de estos productos, y sin que predomine netamente uno sobre los demás. En todo caso, la oferta alimentaria será menor del cuarenta por ciento del surtido, medido en número de referencia, ni ocupar más del treinta y cinco por ciento de la superficie de exposición y venta del establecimiento medido en metros lineales.

- En función de sus dimensiones: los establecimientos comerciales individuales que dispongan de una superficie útil para la exposición y venta al público inferior a 300m2, salvo los pertenecientes a empresas o grupos de distribución que no tengan la consideración de pequeña o mediana empresa, según la legislación vigente.

Establecimientos Comerciales:

En el Título IV se definen y clasifican las diferentes tipologías de establecimientos comerciales, los criterios para el emplazamiento urbanístico de las grandes superficies minoristas, así como su régimen administrativo (licencias, informes autonómicos, etc.).

Se definen los establecimientos comerciales como "todos los locales y las construcciones o instalaciones de carácter permanente, cubiertos o sin cubrir, con escaparates o sin ellos, que estén en el exterior o interior de una edificación, destinados al ejercicio regular de actividades comerciales, ya sea de forma continuada, o en días o temporadas determinadas, así como cualesquiera otros recintos acotados que reciban aquella calificación en virtud de disposición legal o reglamentaria"

"En el Título IV se definen y clasifican las diferentes tipologías de establecimientos comerciales, los criterios de emplazamiento urbanístico de las grandes superficies minoristas, así como su régimen administrativo".

Los establecimientos comerciales pueden ser establecimientos mayoristas y minoristas. Dentro de estos últimos hay que diferenciar dos conceptos importantes:

• **Los establecimientos comerciales colectivos:** que son aquellos conformados por un conjunto de establecimientos comerciales individuales integrados en un edificio o complejo de edificios, en los que se ejerzan las respectivas actividades de forma independiente, siempre que compartan la utilización de alguno de los siguientes elementos comunes:

a. Acceso desde la vía pública de uso exclusivo o preferente de los establecimientos o sus clientes.
b. Aparcamientos privados.
c. Servicios para los clientes.
d. Imagen comercial común.
e. Perímetro común delimitado.

- Las grandes superficies minoristas: que es todo establecimiento de carácter individual o colectivo, en el que se ejerza la actividad comercial minorista y tenga una superficie útil para la exposición y venta al público superior a 2.500 metros cuadrados. Quedan excluidos de la consideración de grandes superficies minoristas de carácter colectivo los mercados municipales de abastos, las instalaciones donde se celebren las Ferias de Oportunidades, así como las agrupaciones de comerciantes establecidas en los espacios comerciales que tengan por finalidad realizar cualquier forma de gestión en común, con independencia de la forma jurídica que adopten (en esta definición se encuentran los CCA). No obstante, si en alguno de los tres supuestos anteriores hubiera un establecimiento comercial individual que superase los 2.500 metros cuadrados de superficie útil para la exposición y venta al público, este se considerará gran superficie minorista.

El establecimiento de grandes superficies minoristas se ve afectado por los diferentes instrumentos de planeamiento urbanístico existentes, los cuales podrán definir deberes de urbanización previstos en la Ley 7/2002, de 17 de diciembre, de Ordenación Urbanística de Andalucía.

Aquellos instrumentos de planeamiento urbanístico general y sus innovaciones que prevean o permitan la instalación de una gran superficie minorista o dispongan de usos terciarios comerciales con una superficie construida superior a 5.000 metros cuadrados se someterán a informe comercial, de carácter preceptivo y no vinculante, de la Conserjería competente; al igual que los instrumentos de planeamiento general o de desarrollo que establezcan la ordenación detallada de grandes superficies minoristas.

El régimen de las grandes superficies minoristas es el siguiente:

I. Obtención de licencia municipal de obras.
II. Informe autonómico para la autorización de grandes superficies minoristas.

Ventas Especiales:

En el Título V se desarrollan las especificaciones referidas a las ventas especiales, que son todas aquellas ventas celebradas fuera del establecimiento comercial y las ventas promocionales. Existen diferentes tipos de ventas especiales:

• **Ventas fuera de establecimiento comercial.** Son aquellas actividades no celebradas en un establecimiento abierto al público de manera permanente, y especialmente:

- Las ventas a distancia, que son aquellas en las que el comerciante efectúa su oferta a través de algún medio de comunicación, solicitando que los compradores formulen sus pedidos a través de dicho medio o de otro cualquiera, así como cualquier tipo de venta que no conlleve la reunión de la persona compradora y la vendedora. Son las ventas por teléfono, por correspondencia (ya sea por envío postal, catálogo, impresos o anuncios en prensa) y las ventas por telecompra.

- La venta ambulante, que es aquella que se realiza fuera del establecimiento comercial permanente con empleo de instalaciones desmontables, transportables o móviles, de la forma y con las condiciones que se establecen en la presente norma. Se regula en su normativa específica, a través del Decreto legislativo 2/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Comercio Ambulante. Además, los comerciantes de venta ambulantes deben aparecer en el respectivo Registro de Ambulantes, regulado en el Decreto 63/2011, de 22 de marzo, por el que se regula el registro General de Comerciantes Ambulantes en Andalucía. Además, es de aplicación la Orden de 23 de enero de 2015, por la que se aprueba el Plan de Activación del Comercio Ambulante en Andalucía.

- Las ventas automáticas, que son aquellas en las que el consumidor adquiere el producto a través de una máquina a cambio de la introducción del importe requerido. Las máquinas expendedoras deberán cumplir todos los requisitos que reglamentariamente se determinen y deben contener un sistema automático de recuperación de monedas. En el caso de productos alimenticios, sólo se permitirá su venta cuando se hallen envasados y etiquetados según la normativa específica vigente.

- Las ventas domiciliarias, que son aquellas que se producen en domicilios privados, lugares de ocio o reunión, centros de trabajo y similares que no sean el establecimiento de quien vende. Se necesita la presencia física de ambas partes en el momento de la venta y la entrega de la cosa vendida. No son ventas domiciliarias las entregas a domicilio de mercancías adquiridas por cualquier otro tipo de ventas.

- Las ventas en pública subasta, que son aquellas consistentes en la adjudicación del producto a quien compre en el curso de una sesión pública convocada al efecto, donde el adjudicatario de los bienes será el oferente que proponga un mejor precio. No es el caso de las subastas judiciales o administrativas (regulados en la ley 1/2000, de 7 de enero, de Enjuiciamiento Civil) ni tampoco las que se lleven a cabo en lonjas, puertos y lugares simi-

lares (en el caso de las lonjas regulado en el Decreto 147/1997, de 27 de mayo, por el que se regula y fomenta la comercialización de productos de pesca).

- Ventas Promocionales. Son todas aquellas que ofrezcan a las personas consumidoras productos en condiciones más ventajosas que las habituales en el comercio, mediante descuentos, regalos, premios o cualquier otro tipo de incentivos. Las ventas promocionales incluyen las ventas con prima, las ventas en rebaja, las ventas de saldos, las ventas en liquidación y las ventas realizadas en ferias de oportunidades.

- Las ventas con prima son aquellas en las que el comerciante utiliza concursos, sorteos, regalos, vales, premios o similares, vinculados a la oferta, promoción o venta de determinados productos.

- Las ventas de saldo son aquellas que tienen por objeto productos cuyo valor de mercado se encuentra manifiestamente disminuido como consecuencia de su deterioro, desperfecto, pérdida de actualidad o cualquier circunstancia que le afecte.

- Las ventas en liquidación son las ventas con carácter excepcional y de finalidad extintiva de determinadas existencias de productos en los supuestos de: cese total o parcial de la actividad comercial; modificación sustancial en la orientación del negocio; o en el supuesto de cambio de local o realización de obras de importancia en el mismo.

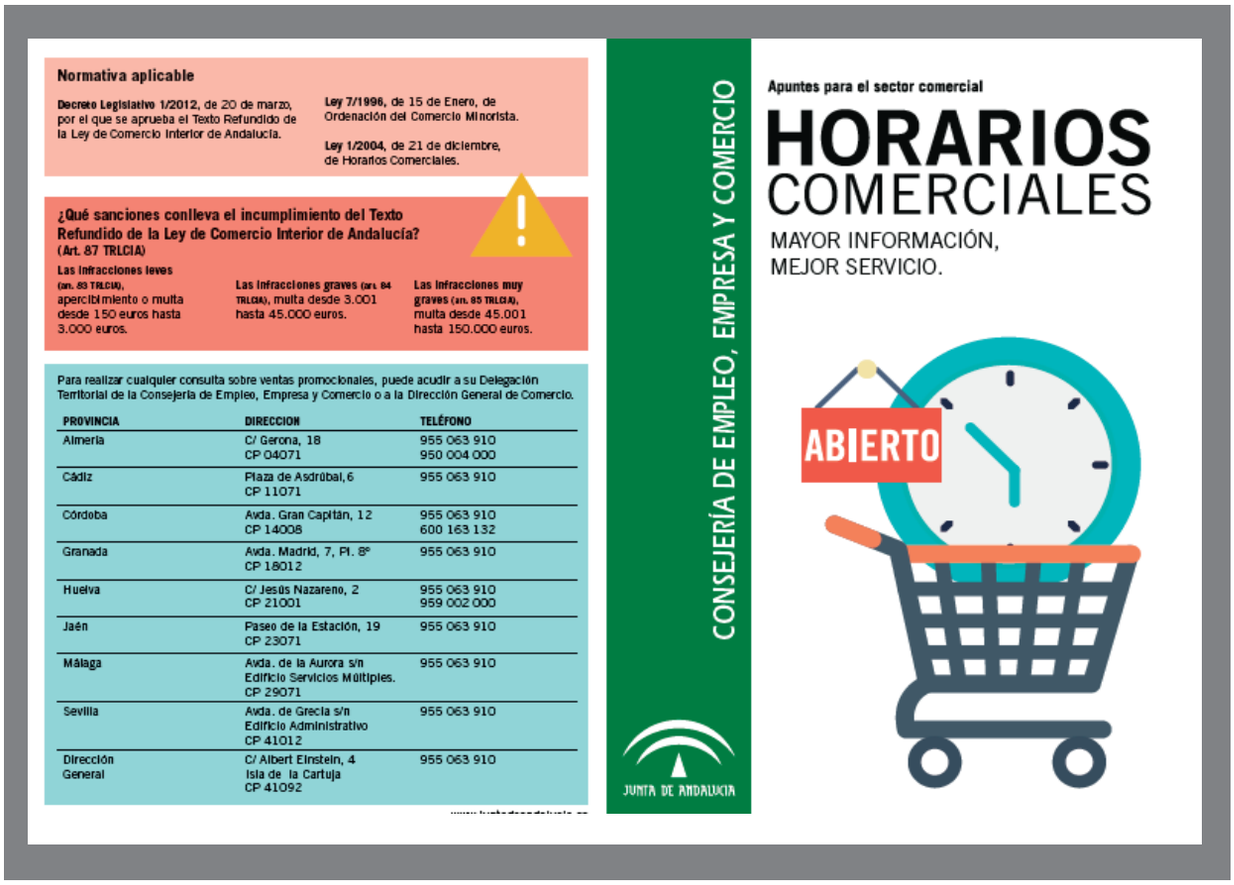
- Las ventas realizadas en ferias de oportunidades son aquellas promovidas por las personas comerciantes y celebradas fuera del establecimiento comercial habitual de cada persona comerciante, con el fin de ofrecer productos en condiciones más ventajosas que las habituales. Este tipo de ferias quedan fuera del ámbito de aplicación del Decreto Legislativo 3/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Ferias Comerciales Oficiales de Andalucía.

- Las ventas en rebaja son aquellas en las cuales se ofrece a las personas consumidoras una reducción de los precios o unas condiciones especiales que supongan su minoración en relación con los precios practicados habitualmente.

Régimen Sancionador:

En el Título VI se desarrolla el régimen sancionador en materia de comercio respecto a las infracciones tipificadas en el Decreto. En este contexto, corresponde a la Administración de la Junta de Andalucía y los ayuntamientos el ejercicio de las funciones de vigilancia, de inspección de productos, actividades, instalaciones y establecimientos comerciales, así como solicitar cuanta información resulte precisa.

Las infracciones se dividen en leves (por ejemplo, la realización de ventas en rebajas fuera de los periodos permitidos), graves (por ejemplo, la prohibición de limitar a un usuario la adquisición de una determinada cantidad) y muy graves (como por ejemplo el inicio de la actividad comercial sin la correspondiente licencia). Estas infracciones conllevan a su vez, una serie de sanciones.



Normativa aplicable

Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo, por el que se aprueba el Texto Refundido de la Ley de Comercio Interior de Andalucía.

Ley 7/1996, de 15 de Enero, de Ordenación del Comercio Minorista.

Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.

¿Qué sanciones conlleva el incumplimiento del Texto Refundido de la Ley de Comercio Interior de Andalucía?
(Art. 87 TRLCIA)

Las infracciones leves (art. 88 TRLCIA), apercibimiento o multa desde 150 euros hasta 3.000 euros.

Las infracciones graves (art. 84 TRLCIA), multa desde 3.001 hasta 45.000 euros.

Las infracciones muy graves (art. 85 TRLCIA), multa desde 45.001 hasta 150.000 euros.

Para realizar cualquier consulta sobre ventas promocionales, puede acudir a su Delegación Territorial de la Consejería de Empleo, Empresa y Comercio o a la Dirección General de Comercio.

PROVINCIA	DIRECCION	TELÉFONO
Almería	C/ Gerona, 18 CP 04071	955 063 910 950 004 000
Cádiz	Plaza de Asdrúbal, 6 CP 11071	955 063 910
Córdoba	Avda. Gran Capitán, 12 CP 14008	955 063 910 600 163 132
Granada	Avda. Madrid, 7, Pl. 8º CP 18012	955 063 910
Huelva	C/ Jesús Nazareno, 2 CP 21001	955 063 910 959 002 000
Jaén	Paseo de la Estación, 19 CP 23071	955 063 910
Málaga	Avda. de la Aurora s/n Edificio Servicios Múltiples. CP 29071	955 063 910
Sevilla	Avda. de Grecia s/n Edificio Administrativo CP 41012	955 063 910
Dirección General	C/ Albert Einstein, 4 Isla de la Cartuja CP 41092	955 063 910

CONSEJERÍA DE EMPLEO, EMPRESA Y COMERCIO

JUNTA DE ANDALUCIA

Apuntes para el sector comercial

HORARIOS COMERCIALES

MAYOR INFORMACIÓN, MEJOR SERVICIO.

ABIERTO

10.2. NORMATIVA QUE AFECTA A LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS

Se entiende como Centro Comercial Abierto de Andalucía (CCA), aquella fórmula de organización comercial de todos los agentes económicos que, en el ámbito del comercio interior, estén implicados en un área urbana delimitada, con una tradición comercial en la zona, que cuenta con una imagen y estrategia propia permanente, y que comparten una concepción global de oferta comercial, servicios, cultura y ocio, así como una única unidad de gestión y comercialización.

La competencia de gestión corresponde a la Dirección General de Comercio, que ha sentado las bases de definición de lo que es un CCA y los criterios y requisitos que ha de cumplir en nuestra región. Estos criterios y requisitos se contemplan en los Planes de Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos en Andalucía y en la Orden de 7 de mayo de 2010, por la que se establece el procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía.

Los aspectos que se valoran para ser considerado Centro Comercial Abierto Reconocido en Andalucía, son:

1. Recursos. Se tendrá en cuenta el que se disponga de oficina propia, estar constituido como Centro Comercial Abierto, la representatividad y financiación, el número de asociados con certificación de calidad UNE 175001 (propia del comercio minorista) y el número de los que estén inscritos en el Registro de Comerciantes y Actividades Comerciales de Andalucía.

2. Negociaciones y acuerdos. Se valora la subscripción de acuerdos o convenios con el Ayuntamiento, la puesta en marcha de fórmulas de funcionamiento con órganos de gestión público-privadas, la existencia de Central de Compras y los acuerdos con proveedores y con entidades financieras.

"Se suelen convocar anualmente una modalidad de ayudas destinadas específicamente a la creación y consolidación de Centros Comerciales Abiertos".

3. Campañas de promoción conjunta. Se valora la realización de campañas de promoción periódicas, ocasionales, de animación comercial y de publicidad en los medios de comunicación.

4. Urbanismo Comercial. Se tiene en cuenta la existencia de facilidades de acceso y aparcamientos para clientes, la existencia de señalización comercial, mejoras en la trama urbana, normalización de bajos comerciales y homogeneidad en el mobiliario.

5. Gestión. Se tendrá en cuenta el tener contratado un gerente y en función de la mayor dedicación a las labores de gestión del Centro Comercial Abierto.

6. Servicios generales ofrecidos. Se tendrá en cuenta la existencia de Centrales de Servicios, el asesoramiento general, las publicaciones periódicas y la formación.

7. Imagen y comunicación. Se pretende impulsar la existencia, calidad y puesta en práctica de un manual de imagen, la utilización de la imagen identificativa del CCA, la identificación de los establecimientos y la existencia de portal web.

8. Fidelización de clientes. Debe valorarse los servicios adicionales ofrecidos a los clientes, las acciones concretas de fidelización, la existencia de tarjetas de fidelización y las de crédito o débito.

Por otro lado, con el objeto de potenciar el comercio urbano y contribuir con ello a la modernización y revitalización de los espacios comerciales tradicionales, se suele convocar anualmente una modalidad de ayudas destinadas específicamente a la creación y consolidación de Centros Comerciales Abiertos, en la que pueden participar tanto las Asociaciones de comerciantes promotoras de los mismos como los Ayuntamientos andaluces en los que exista un Centro Comercial Abierto, tanto si ya está reconocido como si está en proyecto.

JUNTA DE ANDALUCIA

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, CONOCIMIENTO, EMPRESAS Y UNIVERSIDAD
Dirección General de Comercio

CENTROS COMERCIALES ABIERTOS DE ANDALUCÍA

Al amparo de la Orden de 7 de mayo de 2010 de la Consejería de Turismo, Comercio y Deporte, por la que se establece el procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía (BOJA núm. 96, de 19 de mayo de 2010), y a los efectos de dar cumplimiento a la obligación de publicidad establecida en el artículo 4 *in fine* de la citada Orden, se relacionan los Centros Comerciales Abiertos de Andalucía reconocidos oficialmente a fecha **19 de marzo de 2019:**

CENTROS COMERCIALES ABIERTOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE A 19/03/19			
PROVINCIA	**MUNICIPIO**	**CENTRO COMERCIAL ABIERTO**	**ORDEN DE RECONOCIMIENTO**
ALMERÍA	ADRA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE ADRA	25-06-13
ALMERÍA	ALBOX	CENTRO COMERCIAL ABIERTO EL ARRIERO DE ALBOX	17-01-17
ALMERÍA	ALMERÍA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO ALMERÍA CENTRO	10-12-10
ALMERÍA	CUEVAS DEL ALMANZORA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE CUEVAS DEL ALMANZORA	25-09-13
CÁDIZ	ALGECIRAS	CENTRO COMERCIAL ABIERTO ALGECIRAS CENTRO	23-11-15
CÁDIZ	CÁDIZ	CENTRO COMERCIAL ABIERTO CÁDIZ CENTRO COMERCIAL	28-12-10
CÁDIZ	EL PUERTO DE SANTA MARÍA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO EL PUERTO DE SANTA MARÍA	15-02-11
CÁDIZ	JEREZ	CENTRO COMERCIAL ABIERTO JEREZ CENTRO COMERCIAL	09-02-11
CÁDIZ	SAN FERNANDO	CENTRO COMERCIAL ABIERTO SAN FERNANDO ISLA COMERCIO	16-08-12
CÁDIZ	SANLÚCAR DE BARRAMEDA	ASOCIACIÓN DE PYMES DE SANLÚCAR DE BARRAMEDA Y CCA	08-01-15
CÓRDOBA	CABRA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE CABRA	26-07-16
CÓRDOBA	CÓRDOBA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO CENTRO CÓRDOBA	10-02-12
CÓRDOBA	CÓRDOBA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO LA VIÑUELA	16-08-12

Avda. Américo Vespucio, nº13, Edif. S3, Isla de la Cartuja. 41092-Sevilla
Telf: 955 06 55 19
dgcomercio.ceecjuntadeandalucia.es

Junta de Andalucía
Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad

Cámaras Andalucía

JUNTA DE ANDALUCIA

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, CONOCIMIENTO, EMPRESAS Y UNIVERSIDAD
Dirección General de Comercio

CENTROS COMERCIALES ABIERTOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE A 19/03/19			
PROVINCIA	**MUNICIPIO**	**CENTRO COMERCIAL ABIERTO**	**ORDEN DE RECONOCIMIENTO**
CÓRDOBA	LUCENA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO LUCENA ELIOSSANA	26-01-17
CÓRDOBA	MONTILLA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE MONTILLA	01-06-16
CÓRDOBA	MONTORO	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE MONTORO	01-08-11
CÓRDOBA	POZOBLANCO	CENTRO COMERCIAL ABIERTO POZOBLANCO, CIUDAD DE COMPRAS	15-11-10
CÓRDOBA	PUENTE GENIL	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE PUENTE GENIL	01-06-16
GRANADA	GRANADA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE GRANADA	07-06-17
GRANADA	HUÉTOR TÁJAR	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE HÚETOR TÁJAR	25-06-13
GRANADA	LOJA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE LOJA	26-11-10
GRANADA	MOTRIL	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE MOTRIL	07-07-11
HUELVA	AYAMONTE	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE AYAMONTE	04-05-17
HUELVA	HUELVA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO CALLES DEL CENTRO DE HUELVA	26-11-10
HUELVA	VALVERDE DEL CAMINO	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE VALVERDE DEL CAMINO	28-08-17
JAÉN	ANDÚJAR	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE ANDÚJAR	25-06-13
JAÉN	BAEZA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE BAEZA	22-09-14
JAÉN	JAÉN	CENTRO COMERCIAL ABIERTO LAS PALMERAS DE JAÉN	25-06-13
JAÉN	LINARES	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE LINARES	12-07-11

Avda. Américo Vespucio, nº13, Edif. S3, Isla de la Cartuja. 41092-Sevilla
Telf: 955 06 55 19
dgcomercio.ceecjuntadeandalucia.es

JUNTA DE ANDALUCIA

CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, CONOCIMIENTO, EMPRESAS Y UNIVERSIDAD
Dirección General de Comercio

CENTROS COMERCIALES ABIERTOS RECONOCIDOS OFICIALMENTE A 19/03/19			
PROVINCIA	**MUNICIPIO**	**CENTRO COMERCIAL ABIERTO**	**ORDEN DE RECONOCIMIENTO**
JAÉN	ÚBEDA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE ÚBEDA	27-01-11
MÁLAGA	ANTEQUERA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE ANTEQUERA	15-02-11
MÁLAGA	BENALMÁDENA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO BENALMÁDENA	07-09-17
MÁLAGA	MÁLAGA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO CENTRO HISTÓRICO DE MÁLAGA	27-01-11
MÁLAGA	MÁLAGA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO CRUZ DEL HUMILLADERO	08-05-14
MÁLAGA	MARBELLA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE MARBELLA	22-11-11
MÁLAGA	NERJA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE NERJA	28-12-10
MÁLAGA	RONDA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO DE RONDA	26-11-10
MÁLAGA	TORREMOLINOS	CENTRO COMERCIAL ABIERTO "TORREMOLINOS ABIERTO"	19-03-19
SEVILLA	SEVILLA	CENTRO COMERCIAL ABIERTO ALCENTRO DE SEVILLA	25-06-13

Avda. Américo Vespucio, nº13, Edif. S3, Isla de la Cartuja. 41092-Sevilla
Telf: 955 06 55 19
dgcomercio.ceecjuntadeandalucia.es

11. BIBLIOGRAFÍA

A continuación, se exponen por orden cronológico, las principales fuentes consultadas para el desarrollo de esta Guía.

I a VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía. 1998-2019.

Premios Nacionales de Comercio Interior. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. 1997-2018.

Convenios varios de CCA (CCA Antequera, CCA Algeciras Centro, CCA Eliossana y otros). 2019.

Estudio Anual de Redes Sociales. IAB Spain. 2019.

Estudio Anual eCommerce. IAB Spain. 2019.

Como poner en marcha un establecimiento comercial. Guía básica para Jóvenes. Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. 2018.

Plan de Establecimientos Comerciales de Andalucía. Consejería de Empleo, Empresa y Comercio. 2018.

Guía Normativa para los Comerciantes Minoristas en Andalucía. Consejo Andaluz de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación. 2016.

Conclusiones del grupo de Expertos. Las Áreas para la Promoción de Iniciativas Empresariales (APIEs). Programa de Dinamización Comercial Urbana y Creación de gerencias de Centros Urbanos Comerciales. AGECU. 2016.

Apuntes para el Sector Comercial. Horarios Comerciales. Consejería de Empleo, Empresa y Comercio. 2016

Apuntes para el Sector Comercial. Ventas Promocionales. Consejería de Empleo, Empresa y Comercio. 2016.

Estudio sobre la Gestión de Centros Urbanos en España. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio 2010.

Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos de Andalucía. Dirección General de Comercio. 2010.

Manual Práctico para a Xerencia de CCA Centros Comerciais Abertos. Dirección Xeral de Comercio. Xunta de Galicia. 2009.

Comercio Urbano y Urbanismo Comercial: Centros Comerciales Abiertos, Mercados

Municipales y Planes de Comercio. López García, J.A. y Martínez Molina, M. Fundación AUREN. 2009.

Taller de trabajo. Objetivo financiación. PATECO. 2008.

Guía Práctica para el Desarrollo de Centros Comerciales Abiertos. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. 2008.

La innovación en el comercio minorista. Diagnóstico y Propuestas. PATECO. 2008.

Distribución Comercial Aplicada. Capítulo "Centros Comerciales Abierto". Molinilllo Jiménez S. y López García, J.A. 2008.

Consolidación de los Centros Comerciales Abiertos de Andalucía. Dirección General de Comercio. 2007.

Estudio sobre los Centros Comerciales Abiertos: tipificación y diagnóstico. Secretaría de Estado de Turismo y Comercio. 2007.

Gestión de Centros Urbanos. Consejo de Cámaras Oficiales de Comercio, Industria y Navegación de la Comunidad Valenciana. 2007.

Territorios Inteligentes. Vergara A. y De las Rivas. J.L. Fundación Metrópoli. 2004.

El comercio urbano como factor estratégico para la competitividad entre ciudades. Distribución y Consumo. 2004.

Plan Formativo Regional de Gerentes de Centros Comerciales Abiertos. Consejería de Economía y Hacienda. 2002.

Centros Comerciales de Área Urbana. Molinillo Jiménez, S. 2001.

Centros Comerciales Abiertos. Ministerio de Economía y Hacienda. 1998.

Gerentes de Centros Urbanos. Ministerio de Economía y Hacienda. 1998.

MANUAL PRÁCTICO PARA

GERENCIAS DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS

Cámaras Andalucía

Junta de Andalucía

Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad