

# Guía para el diseño de Planes Estratégicos Comerciales Municipales



1ª Edición 2021

## **Guía para el diseño de Planes Estratégicos Comerciales Municipales**

### **Edición**

Junta de Andalucía. Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades

### **Coordinación**

Dirección General de Comercio

### **Redacción, diseño y maquetación**

D'Aleph Iniciativas y Organización

© 2021...

Copia y reproducción...

ISBN...

Esta publicación está disponible en texto completo en:

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

# Índice

1

Presentación de la guía

7

2

Guía base para la elaboración de un Plan Estratégico Comercial Municipal

<b>Fase 0. Los cimientos del Plan Estratégico Comercial Municipal</b>	13
<b>Fase 1. Estudio y diagnóstico</b>	16
<b>1.1. Contexto</b>	16
1.1.1. Contextualización general del territorio	16
1.1.2. Análisis de los recursos propios diferenciadores del municipio	18
<b>1.2. Diagnóstico del sector comercial del municipio</b>	20
1.2.1. La oferta comercial	21
1.2.2. La demanda comercial: análisis de los hábitos de compra y consumo	30
1.2.3. El perfil del comerciante, empleo y el emprendimiento en el sector	32
<b>1.3. Racionalidad y equilibrio comercial municipal</b>	33
1.3.1. El cálculo de la balanza comercial	33
1.3.2. Zonas infradotadas comercialmente	34
<b>1.4. Comercio y urbanismo</b>	36
1.4.1. Análisis del urbanismo comercial	36
1.4.2. Análisis de la planificación urbanística vigente y proyectos	37
<b>1.5. La gestión de la promoción y dinamización del comercio</b>	39
1.5.1. Asociacionismo comercial	39
1.5.2. El papel del Ayuntamiento: el área de comercio municipal y otros departamentos involucrados	40
1.5.3. Mapa de agentes y otros recursos de apoyo al comercio	42
<b>1.6. Regulación comercial</b>	42
1.6.1. Regulación y nivel de adaptación a la normativa marco	42
<b>1.7. Resumen del diagnóstico comercial</b>	43
1.7.1. Análisis de situación o DAFO del comercio municipal	43

<b>Fase 2. El modelo comercial municipal</b>	53
<b>Fase 3. Estrategia y plan de actuaciones. Seguimiento y evaluación</b>	56
3.1.    Objetivo estratégico del Plan Estratégico Comercial	56
3.2.    Líneas estratégicas	57
3.3.    Medidas	58
3.4.    Actuaciones: medidas a ejecutar	60
3.5.    El calendario de actuaciones	83
3.6.    Previsión de gastos y financiación del plan de actuaciones	84
3.7.    Seguimiento y evaluación del plan: diseño de un sistema de indicadores	85
3.8.    Comunicación del Plan Estratégico Comercial Municipal	87
<b>Fase 4. Modelo de gobernanza del Plan Estratégico Comercial</b>	88

### 3

## Guía avanzada para la elaboración de un Plan Estratégico Comercial Municipal

<b>Fase 0. Los cimientos del Plan Estratégico Comercial Municipal</b>	91
¿Cómo dinamizar una sesión de trabajo para definir la misión, visión y valores del Plan Estratégico Comercial?	91
<b>Fase 1. Estudio y diagnóstico</b>	93
¿Qué información es relevante para este análisis de contexto del territorio y dónde encontrarla?	93
¿Quién forma el territorio?	96
¿Qué clasificación de subsectores de actividad comercial se puede utilizar en el análisis comercial?	97
¿Qué indicadores generales sobre el comercio son los necesarios para tener una primera radiografía del sector?	100
¿Qué indicadores se deben obtener para tener un análisis más detallado de la oferta comercial del municipio?	101
¿Cómo se organiza un censo de actividades comerciales y cómo calcular el índice de aprovechamiento comercial?	103
¿Qué usos o actividades en planta baja perjudican la continuidad comercial de los principales ejes o zonas de actividad?	105
¿Cómo hacer el análisis cualitativo del comercio?	106
¿Cómo organizar las dinámicas de grupo?	108
¿Qué queremos analizar de los Mercados Municipales de Abastos?	110
¿Qué queremos analizar de los Centros Comerciales Abiertos?	113

¿Cómo hacer un cuestionario para conocer la situación de la actividad comercial en el mercadillo ambulante en el municipio?	115
¿Cómo hacer el cuestionario de implantación y uso de las TIC en el comercio municipal?	117
¿Encuesta a pie de calle o telefónica?	119
¿Cuántas personas entrevistar?	120
¿Cómo tiene que ser la encuesta?	121
¿Cómo analizar el gasto total efectuado en el comercio del municipio?	124
¿Cómo hacer una encuesta a turistas?	127
¿Cuáles son los aspectos a incorporar en el cuestionario a comerciantes?	128
¿Qué dimensiones de análisis tenemos que considerar para hacer un análisis micro del urbanismo comercial?	130
¿Qué relación existe entre planeamiento y comercio?	131
¿Qué información es relevante para el análisis de la planificación urbanística?	132
¿Cómo organizar y dinamizar una sesión de trabajo con las asociaciones de comerciantes de un municipio?	133
<b>Fase 2. El modelo comercial municipal</b>	135
¿Qué variables se pueden usar para obtener una visión global del modelo comercial del municipio?	135
<b>Fase 3. Estrategia y plan de actuaciones. Seguimiento y evaluación</b>	
¿Cómo lograr que los objetivos se determinen a partir de las necesidades, problemáticas, fortalezas, potencialidades, etc. identificadas durante la fase de análisis y diagnóstico?	137
¿Qué instrumento podemos usar para definir y luego priorizar las actuaciones del Plan Estratégico?	138
¿Qué características tienen unos objetivos operativos bien definidos? Los objetivos SMART	140
¿Cómo se genera un indicador de gestión para hacer el seguimiento de las actuaciones de un plan de actuaciones?	142

## 4

### Anexos

<b>Anexo I.</b> Marco legal de referencia para la promoción municipal del comercio	146
<b>Anexo II.</b> Bases reguladoras de las subvenciones que se tramitan en la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades	147

# 1 **Presentación**

## **Guia para el diseño de Planes Estratégicos Comerciales Municipales**

# 1 Presentación de la guía

El documento que presentamos a continuación es una guía dirigida a los Ayuntamientos de Andalucía para la elaboración de los **Planes Estratégicos Comerciales Municipales**. Esta guía quiere ofrecer un planteamiento común para que los municipios andaluces planifiquen y definan un conjunto de medidas y herramientas de apoyo al comercio local para mejorar su posicionamiento y sostenibilidad.

Disponer de una **hoja de ruta clara y tangible** que sistematice una estrategia de acción en un horizonte temporal concreto es un paso necesario para dotar de una mayor consistencia y enfoque a todas las actuaciones de fomento y promoción del sector existentes. Esta guía pone las bases para lograr este objetivo y presenta, desde una perspectiva práctica y orientada a la acción, un conjunto de herramientas, recursos, fuentes de información y/o referencias para diseñar y ejecutar los Planes Estratégicos Comerciales Municipales de los ayuntamientos andaluces.

Un Plan Estratégico Comercial es un documento que, a grandes rasgos, debe ayudar a los municipios a:

- tener un conocimiento más profundo de la situación del comercio minorista local con un **diagnóstico** de los factores internos (oferta comercial y dinamización-gestión del comercio) y externos o de contexto (territorio, demanda, y el entorno urbano) que definen el **modelo comercial del municipio**. **CÓMO SOMOS – QUÉ HACEMOS**
- consensuar y fijar una **estrategia de actuación** para potenciar la función comercial y urbana de las distintas zonas o ejes identificados a partir de unas metas de futuro viables y ajustadas a las posibilidades de cada municipio. Esta estrategia de actuación se planteará a partir de unos objetivos, y se desarrollará a partir de diferentes líneas de trabajo con una batería de programas o proyectos específicos enmarcadas en un calendario y un cuadro de previsión de gastos y posibles fuentes de financiación. **CÓMO QUEREMOS SER - QUÉ HAREMOS PARA LOGRARLO Y CON QUÉ RECURSOS**

- definir un modelo de **gobernanza** del Plan Estratégico Comercial con mecanismos concretos de coordinación, seguimiento y evaluación de las actuaciones acordadas. Buena parte del éxito de todo esfuerzo de planificación comercial pasa por el trabajo participativo de los diferentes agentes del territorio y organizaciones representativas del sector. Todo Plan Estratégico Comercial deberá tener como reto la creación de un marco estable de trabajo que permita aprovechar **sinergias** conjuntas para definir, priorizar y ejecutar las actuaciones a implementar con mecanismos, más o menos sofisticados, de **colaboración público-privada**.  
CÓMO NOS ORGANIZAREMOS.

Un Plan Estratégico Comercial Municipal tiene como principal cometido estructurar un proyecto común y estable de cooperación público-privada para lograr una mayor profesionalización y eficiencia en la gestión de los recursos destinados a la promoción comercial de pueblos y ciudades y al apoyo a la modernización e innovación de las empresas comerciales andaluzas. Esta guía quiere poner las bases para lograr este objetivo.

El desarrollo de esta guía es el resultado de la puesta en marcha de una de las actuaciones del VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía del 2019-2022 elaborado por la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades de la Junta de Andalucía con el objetivo de consolidar el modelo comercial competitivo, sostenible, cercano y que aporta vida a los centros urbanos de pueblos y ciudades de Andalucía.

El sector comercial tiene el reto de ajustarse a cambios sociales y económicos profundos, a los nuevos hábitos de compra y consumo y a la aparición de nuevos formatos, canales de venta y prácticas comerciales. En este sentido, la adaptación del modelo comercial andaluz a estos cambios socioeconómicos y a la nueva economía digital es un reto que requiere de más y mejores instrumentos de colaboración público-privada como pueden ser los Planes Estratégicos Comerciales Municipales. Estos planes son un instrumento de gestión que puede ayudar a los municipios andaluces a definir sus propias estrategias para afrontar estos desafíos de forma proactiva.

Además, este proceso de planificación estratégica supone una magnífica oportunidad para iniciar un trabajo de participación con todos los agentes implicados en el sector comercial con el objetivo de consensuar una estrategia de actuación y unas metas comunes a nivel municipal a corto, medio y largo plazo.

## ESTRUCTURA DE LA GUÍA

La guía para el diseño de Planes Estratégicos Comerciales Municipales se estructura en un documento doble:

- **GUÍA BASE:** se trata de un documento base que incluye todos los puntos imprescindibles de un Plan Estratégico Comercial completo. Se ofrece una explicación sintética de su contenido y se hace un repaso general de todo el trabajo a realizar a nivel municipal.
- **GUÍA AVANZADA:** es el documento de contenido avanzado que amplía la información de cada uno de los puntos del documento base con la presentación de recursos prácticos y referencias o ejemplos para la elaboración de los Planes Estratégicos Comerciales Municipales. Si es necesario también se introducen, otros aspectos de estudio que pueden ser de interés y/o relevantes para algunos municipios en función de diferentes características.

## ESTRUCTURA DE LOS PLANES ESTRATÉGICOS COMERCIALES MUNICIPALES

A continuación, se presenta la estructura con los aspectos que pueden recoger los Planes Estratégicos Comerciales Municipales andaluces. Cada municipio deberá adaptar este contenido a su realidad, necesidades y posibilidades.

### **Fase 0** Los cimientos de un Plan Estratégico Comercial

Definición de la misión, visión y valores de un Plan Estratégico Comercial Municipal.

### **Fase 1** Estudio y diagnóstico

Fase de análisis y de elaboración del diagnóstico de la situación del comercio del municipio:

## 1.1. Contexto

- 1.1.1. Contextualización general del territorio.
- 1.1.2. Análisis de los recursos propios diferenciadores del municipio y relación del comercio con otros sectores económicos.

## 1.2. El sector comercio del municipio

- 1.2.1. La oferta comercial:
  - análisis cuantitativo del comercio al por menor.
  - análisis cualitativo del comercio al por menor.
  - análisis de locomotoras comerciales singulares.
  - análisis de la adaptación del comercio municipal a las tecnologías de la información y de la comunicación y a la innovación.
- 1.2.2. La demanda comercial: análisis de los hábitos de compra y consumo.
- 1.2.3. El perfil del comerciante, empleo y emprendimiento en el sector.

## 1.3. Racionalidad y equilibrio comercial municipal

- 1.3.1. El cálculo de la balanza comercial.
- 1.3.2. Zonas infradotadas comercialmente.

## 1.4. Comercio y urbanismo

- 1.4.1. Análisis del urbanismo comercial.
- 1.4.2. Análisis de la planificación urbanística vigente y proyectos.

## 1.5. La gestión de la promoción y dinamización del comercio

- 1.5.1. El asociacionismo comercial en el municipio.
- 1.5.2. El papel del Ayuntamiento: el área de comercio municipal y otros departamentos involucrados.
- 1.5.3. Mapa de agentes y otros recursos de apoyo al comercio.

## 1.6. Regulación comercial

- Regulación comercial y nivel de adaptación a la normativa marco.

## 1.7. Resumen del diagnóstico comercial

- Análisis DAFO del comercio municipal.

## **Fase 2** El modelo comercial municipal

Fase de identificación y definición del modelo de comercio del municipio

## **Fase 3** Estrategia y plan de actuaciones. Seguimiento y evaluación

Fase de definición estratégica:

- 3.1. Objetivo estratégico del Plan Estratégico Comercial.**
- 3.2. Líneas estratégicas.**
- 3.3. Medidas.**
- 3.4. Actuaciones: medidas a ejecutar.**
- 3.5. Calendario de las actuaciones.**
- 3.6. Previsión de gastos y financiación del plan de actuaciones.**
- 3.7. Seguimiento y evaluación del plan: diseño de un sistema de indicadores**
- 3.8. La comunicación y difusión pública del Plan Estratégico Comercial Municipal**

## **Fase 4** Modelo de gobernanza del Plan Estratégico Comercial

Fase de definición de los órganos de coordinación, seguimiento y evaluación del Plan Estratégico Comercial.

## **Anexo** Marco legal de referencia del comercio interior en Andalucía

**2****Guía base**

**Para la elaboración  
de un Plan Estratégico  
Comercial**

## 2 Guía base

# Para la elaboración de un Plan Estratégico Comercial

### Fase 0

## Los cimientos del Plan Estratégico Comercial

### La misión, visión y valores de un Plan Estratégico Comercial Municipal

La misión, la visión y los valores son aspectos básicos de cualquier propuesta de planificación estratégica y sirven para orientar los trabajos a desarrollar con un buen nivel de alineamiento entre todos los agentes implicados en el proyecto, del sector público y del privado, en sus fases de impulso, elaboración, ejecución y seguimiento.

Los responsables de elaborar y redactar el Plan Estratégico Comercial empezarán un proceso que definirá un horizonte de trabajo plurianual (3, 5, 10 años) que en muchos casos requerirá de consensos y de la coordinación de los diferentes agentes del territorio para aprovechar sinergias, sumar recursos y ampliar proyectos. El esfuerzo inicial por definir de forma clara, simple y abierta la misión, visión y valores es una gran oportunidad para lograr este compromiso necesario y mejorar las posibilidades de éxito de las propuestas de futuro del Plan Estratégico.

## Misión

La misión del Plan Estratégico tiene que recoger en pocas palabras su razón de ser, es decir, su propósito o cometido. Tiene que indicar el para qué se hace el plan.

**El Plan Estratégico Comercial del municipio X tiene por misión coordinar los recursos existentes en materia de promoción y dinamización comercial y establecer los mecanismos de colaboración público-privados necesarios entre los agentes involucrados para ejecutar todas las acciones propuestas.**

## Visión

La visión del Plan tiene que reflejar el punto al que queremos llegar, y las metas que queremos ver cumplidas, es decir, aquello a qué aspiramos una vez finalizado todo el proceso de planificación. Tiene que reflejar el horizonte del Plan Estratégico y debe generar ilusión.

**El Plan Estratégico contribuirá a la modernización del sector comercial del municipio y a su adaptación a los cambios sociales en los hábitos de consumo y a las nuevas tendencias en prácticas comerciales, pondrá en valor todos los elementos singulares del municipio y posicionará a todos los agentes en un escenario de colaboración fluido.**

## Valores

Los valores deben inspirar cómo se va a hacer el Plan Estratégico. Éstos afectarán transversalmente a las diferentes fases y la relación entre y con los diferentes agentes implicados en su ejecución. Tiene que inspirar el estilo con el que queremos hacer y ejecutar el plan.

**Los valores que orientarán el proyecto de la elaboración del Plan Estratégico son los del consenso, la colaboración, la escucha activa y la vocación de servicio.**

Se recomienda a los ayuntamientos organizar una o varias sesiones participativas iniciales (en formato de dinámica de grupo) con los agentes implicados en el Plan

Estratégico para consensuar y definir claramente estos 3 pilares básicos del proyecto.

Algunos de los posibles agentes a involucrar en el proceso son: los propios representantes del ayuntamiento, las organizaciones representativas del sector comercio minorista del territorio, otras organizaciones representativas de sectores relacionados con el comercio (turismo, restauración, etc.), representantes de administraciones que puedan tener un papel importante en la ejecución del Plan Estratégico (como la Junta de Andalucía o diputaciones provinciales) y también representantes de otros proyectos estratégicos sectoriales impulsados en el territorio, representantes de la ciudadanía, etc.

Este trabajo será previo a la definición de los órganos de gobernanza del Plan Estratégico Comercial para la implementación del plan de trabajo y de los mecanismos para estructurar el proceso de toma de decisiones y de evaluación de objetivos y acciones.



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Cómo dinamizar una sesión de trabajo para definir la misión, visión y valores del Plan Estratégico Comercial?* [↗](#)

## Fase 1

### Estudio y diagnóstico

Fase de análisis y de elaboración del diagnóstico de la situación del comercio del municipio

#### 1.1. Contexto

##### 1.1.1 Contextualización general del territorio

El análisis comercial de un municipio, o de un conjunto de municipios (si se estudia una comarca o mancomunidad) debe partir de una contextualización previa que nos permita conocer las **potencialidades y limitaciones** que presenta el **territorio**. Este análisis del contexto general del **territorio** no tiene que ser muy amplio, pero sí lo suficientemente detallado como para **enmarcar el proyecto** en el contexto en el que se tendrá que ejecutar. Tener un buen conocimiento del territorio es importante para la fase de análisis y para la fase de definición de objetivos y estrategias de planificación, pues ayudará a lograr un mejor **encaje** con la realidad que rodea al sector.

#### Así pues, en este apartado queremos:

- *Conocer las principales características que definen el territorio objeto de estudio.*
- *Definir los aspectos del contexto territorial que pueden suponer un elemento potenciador del tejido comercial estudiado.*
- *Reconocer los aspectos del territorio que pueden suponer una barrera o limitación al desarrollo de la actividad comercial*

Para organizar este trabajo de análisis del territorio debemos recopilar datos cuantitativos y de tendencia, a partir de los múltiples datos disponibles en el Sistema de Información Multiterritorial de Andalucía (SIMA) o usar diagnósticos y conclusiones ya existentes en informes y estudios socioeconómicos previos realizados recientemente por otros organismos municipales u otras administraciones o entidades del territorio. Por ejemplo, los instrumentos de planificación urbanística general, los estudios de movilidad u otros sectoriales recogen análisis más o menos detallados de la realidad territorial de los municipios y de su entorno que nos pueden ayudar en esta fase previa de la planificación comercial.

Por lo tanto, la primera tarea será la de **buscar fuentes de datos o recursos del territorio** e identificar a los agentes que nos pueden aportar dicha información. Una vez localizada la información disponible, pasaremos a **seleccionar y tratar aquella que sea más relevante** y a **organizar unas conclusiones** presentadas de forma clara con el objetivo de orientar el desarrollo posterior del Plan Estratégico Comercial.

En esta fase del estudio, se deberá encontrar información sobre la localización y características geográficas del municipio, la evolución demográfica y estructura poblacional del territorio, los accesos por vehículo privado y transporte público, los principales sectores de actividad económica, la evolución de la ocupación por subsectores, las tasas de desempleo, o el ritmo de creación de empresas, etc.

Teniendo en cuenta la gran cantidad de pequeños municipios andaluces ubicados en zonas rurales cabe analizar el tema de la despoblación. Para ello, será necesario analizar el movimiento natural de población del municipio y los movimientos migratorios (ya sean a nivel interno en Andalucía, como externos a otras partes de España o del extranjero). La despoblación es un fenómeno que está afectando a muchos territorios y que tiene un claro impacto sobre la estructura económica y empresarial de los municipios y, en particular, de los comercios. El relevo generacional (o continuidad de la actividad) de las empresas comerciales de muchos municipios puede verse afectada por esta tendencia demográfica<sup>1</sup>.

---

1 Informe de la Federación Andaluza de Municipios y Provincias "A propósito del despoblamiento en Andalucía" de octubre de 2018. <http://www.famp.es/export/sites/famp/.galleries/documentos-recsa/DESPOBLAMIENTO-INFORME.pdf>  
Estrategia nacional frente al reto demográfico. Directrices generales. Aprobadas por el Consejo de Ministros el 29 de marzo de 2019. [https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/reto\\_demografico/Estrategia\\_Nacional/directrices\\_generales\\_estrategia.pdf.pdf](https://www.mptfp.gob.es/dam/es/portal/reto_demografico/Estrategia_Nacional/directrices_generales_estrategia.pdf.pdf)

La información resultante de esta sección se podrá organizar, por ejemplo, en forma de tabla de conclusiones con la identificación de las **fortalezas del territorio**, que en el marco del Plan Estratégico Comercial serán consideradas como **oportunidades**, y las **limitaciones**, que serán tratadas como posibles **amenazas**.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Qué información es relevante para este análisis de contexto del territorio y dónde encontrarla?* 
- *¿Quién forma el territorio?* 

### 1.1.2

## Análisis de los recursos propios diferenciadores del municipio

La identificación de recursos diferenciadores como productos locales, marcas, distintivos, actividades o ferias promocionales, programas culturales u otros elementos de valor que sean **singulares** del municipio es un elemento clave para la dinamización del comercio local o de determinados segmentos de la oferta (existente o potencial).

Todos los municipios, en mayor o menor medida, tienen elementos diferenciadores que los caracterizan y diferencian de otros cercanos y que, en algunos casos, son fuente de **posicionamiento** y de **capacidad de atracción** más allá de los límites territoriales inmediatos.

Uno de los retos clave de cualquier Plan Estratégico Comercial tiene que ser el aprovechamiento de las **relaciones** con otros sectores económicos y de las **sinergias** a nivel de planificación y calendarios de actividades. Más adelante pasaremos al análisis de los vínculos y mecanismos para la coordinación de sectores y, lógicamente, agentes.

### Así pues, en este apartado queremos:

- *Identificar todos los recursos y elementos propios diferenciadores y un primer mapa de agentes y programas existentes.*

Los recursos que forman parte de espacios naturales, del patrimonio cultural y arquitectónico, de la gastronomía, de festivales y eventos artísticos o de las experiencias y rutas turísticas son atractivos que tienen un claro **componente dinamizador de la economía local** y, por extensión, de la actividad comercial.

Desde un punto de vista conceptual, será necesario distinguir:

- Los recursos que son **productos del territorio** y que tienen un **alto valor distintivo** (vinos, jamón, aceite, espárragos, frutas, cerámicas, muebles de madera, hierro forjado, cestería, marroquinería, telas, etc.) y que pueden **generar actividad comercial** a su alrededor de forma **directa**, a través de su venta, o **indirecta**, a través de otros productos relacionados (rutas gastronómicas, catas de vinos, ferias de artesanía, etc.) y de la misma capacidad de atracción de visitantes que genera en el municipio, especialmente en fines de semana y periodos vacacionales.
- Los recursos que tienen un **carácter vivencial o experiencial** y que generan actividad de atracción por motivo de ocio o cultura (festivales, fiestas o tradiciones).

Desde el punto de vista de la actividad, directa o indirecta, que generan los productos y los recursos vivenciales del territorio es importante distinguir aquellos que están completamente **integrados en la trama urbana** y que, por este motivo, tienen un claro impacto sobre la actividad comercial, de aquellos que están ubicados en el **entorno del municipio** y que también generan sinergias, pero que no están totalmente integradas.

En el primer caso, a modo de ejemplo, se trataría de todas las actividades culturales o artísticas que tienen lugar en núcleos urbanos, las rutas históricas o patrimoniales de cascos antiguos, los festivales de flores o las exhibiciones artísticas, los actos de cultura popular que se pueden celebrar por las calles de zonas peatonales, o los eventos en paseos marítimos colindantes a núcleos urbanos. En el segundo, estarían por ejemplo las visitas guiadas o la oferta deportiva en espacios o destinos naturales. Estos últimos, pueden generar actividad en el tejido comercial del municipio, pero de una forma menos intensiva y habrá que estimularla con mecanismos específicos.

Disponer de una buena comprensión de estos recursos, y de su capacidad de generar, directa o indirectamente, negocio comercial y de los calendarios de actividades especiales servirá para el análisis del potencial del comercio del municipio y la posterior planificación y coordinación de acciones conjuntas.

En este punto ahora se propone hacer un análisis de las sinergias, presentes o potenciales, con otras actividades singulares del municipio (turismo, cultura, productores locales, etc.). Para este punto del diagnóstico será importante disponer de un calendario con todas las actuaciones de promoción del municipio que se estén ejecutando. Esta información será necesaria para **aprovechar sinergias temporales en el momento de definir la programación de algunas de las actuaciones** del Plan Estratégico Comercial para que coincidan con el calendario de actividades y eventos singulares, fiestas locales, etc. con el objetivo de aprovechar el incremento potencial de visitantes o de flujo de personas por las principales calles comerciales del municipio, potenciales clientes del comercio local.

Una de las posibles actuaciones de los Planes Estratégicos Comerciales es de la crear un **Sello de Comercio de Calidad** del municipio. Se trata de procesos de acreditación para dar visibilidad a la excelencia comercial y posicionar a los establecimientos reconocidos y adheridos con una marca de calidad diferenciada. Este sello de calidad puede estar relacionado, al menos en parte, a estos elementos diferenciadores del municipio. El beneficio de este tipo de medidas es la de crear una red de excelencia comercial para dar recursos en forma de asesoramientos y formaciones especializadas de nivel más avanzado o especializado.

## 1.2. Diagnóstico del sector comercial del municipio

Para hacer una correcta planificación estratégica en el ámbito del comercio local es importante disponer de un claro diagnóstico del sector desde las **dos grandes dimensiones de análisis**: la **oferta** y de la **demanda**. Además de estas, hay una tercera: la del espacio urbano comercial (o urbanismo comercial).

El análisis de la oferta y de la demanda comercial incluirá tanto aspectos **cuantitativos** (datos de fuentes primarias, datos de fuentes secundarias) como **cualitativos** (observación, entrevistas, o dinámicas de grupo). Este análisis permitirá **dimensionar**, a grandes rasgos, la demanda y la oferta comercial existente en el municipio y posibles **desequilibrios**, por alguna de las dos partes de la balanza comercial. Sin ser un único factor de análisis, estos desajustes nos indicarán, por ejemplo, si hay subsectores con exceso de oferta o de demanda no satisfecha o con potencial no explotado. El análisis cualitativo también debe permitir hacer

una descripción del sector (a un nivel muy básico) sobre aspectos como el **visual merchandising**, la **innovación** o el **posicionamiento** comercial.

Este bloque del diagnóstico se centra en conocer cuál es el peso económico del comercio en el municipio, el nivel de dotación, las características y tipología de los establecimientos y de los puestos de trabajo creados, las tendencias en emprendimiento comercial, el nivel de penetración de las TICs o el perfil de los ciudadanos-consumidores y sus hábitos de compra y consumo (tanto de residentes, como de no residentes).

A continuación, veremos todos estos aspectos en detalle.

### 1.2.1 La oferta comercial

#### Análisis cuantitativo del comercio al por menor

El objetivo primordial del diagnóstico a nivel cuantitativo es determinar la **dotación comercial** comercial y otros indicadores para tener una caracterización comercial del municipio, tanto en número de establecimientos, como de superficie comercial, y conocer su grado de **especialización**, así como de las distintas zonas comerciales por lo que se refiere a los sectores de oferta cotidianos y no cotidianos. Estos factores son indicativos del **modelo comercial** del municipio (y de sus zonas o ejes) y de su nivel de **atractivo**.

Cuantificar la oferta de comercio del municipio es una herramienta indispensable para impulsar un proyecto de dinamización y promoción.

#### Así pues, en este apartado queremos:

- *Conocer el peso del comercio minorista en el conjunto de la estructura económica del municipio.*
- *Valorar, cuantificar y, si es posible, localizar sobre plano la oferta comercial en el espacio urbano del municipio para poder definir e identificar concentraciones o polos de actividad comercial.*
- *Tener información de base para caracterizar la función comercial de las diferentes concentraciones y ejes comerciales del municipio desde un punto de vista cuantitativo y cualitativo.*

### La metodología de análisis será una combinación de:

- **Fuentes de datos de elaboración propia.** Puede tratarse de bases de datos municipales (como un censo de actividades o datos de tasas municipales, como la de recogida de basuras) o cualquier fuente que pueda aportar información precisa sobre los establecimientos, su dirección y su superficie. También se puede recurrir a la observación directa para elaborar un censo comercial exhaustivo que de un conocimiento más profundo de la realidad comercial del municipio, especialmente si se duda de los datos disponibles.
- **Fuentes de datos externas.** datos del [Sistema de Información Estadística para el Comercio en Andalucía](#), datos del [Directorio de Empresas y Establecimientos con Actividad Económica en Andalucía](#) por sectores de actividad CNAE-09.
- **Documentos de análisis y estudios anteriores.** Eventualmente, puede existir algún estudio que haya abordado este análisis del comercio al por menor y del que se pueda hacer uso, por ejemplo, como marco temporal con el que compararse. Esto puede ser útil cuando ya se hayan desarrollado actuaciones de apoyo al comercio o si ha habido algún elemento de coyuntura que haya podido impactar en esta actividad.

Las fuentes de datos externas nos darán una **primera aproximación cuantitativa** a la oferta comercial que permitirá una **comparación** a nivel provincial, de toda Andalucía o con otros municipios de referencia (**benchmarking**). Se trata de un paso importante para detectar el peso relativo del sector y detectar posibles especializaciones subsectoriales. Estos datos también se analizarán desde una perspectiva **temporal** para detectar la evolución del sector y tendencias.

Un análisis básico de la oferta comercial de un municipio debe incluir los siguientes indicadores:

---

**Indicadores de dotación comercial del municipio:**

- Número de establecimientos comerciales por cada 1.000 habitantes.
- m<sup>2</sup> de superficie comercial por habitante.

---

**El mix comercial del municipio:**

- % de establecimientos de cada subsector de actividad comercial sobre el total de establecimientos del municipio.
- 

Si es posible por capacidad y tiempo, se recomienda hacer un **censo comercial** para tener un conocimiento más preciso de las concentraciones comerciales y de su mezcla comercial, así como para tener una imagen precisa de los **usos o actividades económicas en locales en planta baja**<sup>2</sup>. Estos pueden estar destinados a vivienda, aparcamientos, almacenes, equipamientos (salud, educativo, bienestar social, cultural o deportivo, etc.), talleres, oficinas y servicios, entre otros, además del uso comercial. Su presencia a veces puede ser complementaria al comercio y por tanto una potencialidad o, al contrario, tener un efecto limitador.

Estos censos comerciales también posibilitan disponer de un atlas comercial con un **mapeo** de la ubicación precisa de los establecimientos<sup>3</sup>, por subsector o superficie, y de las actividades o usos complementarios, así como de todos aquellos elementos (usos/actividades/locales vacíos/barreras) que suponen una **discontinuidad** a la concentración comercial.

---

2 Fuente: [https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/metainformacion?CodOper=b3\\_151&idMetainf=Locales](https://www.juntadeandalucia.es/institutodeestadisticaycartografia/badea/metainformacion?CodOper=b3_151&idMetainf=Locales)

3 Para este análisis se entiende por establecimiento todos aquellos formatos comerciales existentes en el municipio.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Qué clasificación de subsectores de actividad comercial se puede utilizar el análisis comercial?* [↗](#)
- *¿Qué indicadores generales sobre el comercio son los necesarios para tener una primera radiografía del sector?* [↗](#)
- *¿Qué indicadores se deben obtener para tener un análisis más detallado de la oferta comercial del municipio?* [↗](#)
- *¿Cómo se organiza un censo de actividades comerciales y cómo calcular el índice de aprovechamiento comercial?* [↗](#)
- *¿Qué usos o actividades en planta baja perjudican la continuidad comercial de los principales ejes o zonas de actividad?* [↗](#)

## **Análisis cualitativo del comercio - tipologías y conceptos comerciales**

De forma complementaria al análisis cuantitativo de la oferta comercial, también es conveniente hacer un análisis cualitativo de los establecimientos comerciales del municipio con el objetivo de tener un conocimiento más profundo del tipo de oferta comercial existente, así como de las actividades y servicios complementarios a la oferta comercial presentes en el municipio. El nivel de modernización de la oferta comercial (formatos y conceptos) y su calidad (a nivel visual y de producto) será un signo claro de los esfuerzos del sector por mantener una adaptación a los gustos cambiantes de los consumidores y a las nuevas tendencias comerciales. Para este propósito también será imprescindible conocer la opinión de la ciudadanía y de los propios comerciantes.

### **Así pues, en este apartado queremos:**

- *Disponer de una imagen más precisa de la tipología de comercios desde un punto de vista de formatos y modelos de negocio.*
- *Conocer la opinión de la ciudadanía y del propio sector sobre la oferta comercial existente en el municipio.*

El análisis cualitativo del comercio partirá del mismo trabajo de campo realizado durante el censo de actividades de la zona y eje comercial del municipio. Este análisis **observacional** de los comercios permitirá identificar formatos o conceptos interesantes, por su carácter innovador o singular, que en algunos casos pueden actuar como verdaderas locomotoras comerciales. El análisis también dará como resultado una **valoración visual**, básica pero suficiente, de la **calidad general de la oferta** en las diferentes zonas comerciales (escaparates, innovación, iluminación, producto) y de su **entorno urbano** (ver apartado de urbanismo comercial). Se recomienda hacer un recorrido visual por los comercios de los principales focos de actividad para elaborar un breve documento con material fotográfico que recoja elementos generales del estado de modernización del comercio.

En paralelo, este análisis se complementará con un **proceso de participación ciudadana** a través de la organización de **dinámicas de grupo** (“*focus groups*”) y/o entrevistas con comerciantes (oferta) y ciudadanía (demanda). Así se obtendrá una valoración cualitativa sobre la situación del comercio y su entorno. Es muy importante conocer el grado de satisfacción de la ciudadanía con la oferta comercial del municipio, la calidad del entorno urbano y también de las acciones de promoción y dinamización comercial existentes, así como la opinión del propio sector.

Este análisis pondrá elementos para un futuro programa de modernización del comercio para potenciar las actitudes innovadoras y el cambio en el sector.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- [¿Cómo hacer el análisis cualitativo del comercio?](#) 
- [¿Cómo organizar las dinámicas de grupo?](#) 

## Análisis de las locomotoras comerciales singulares

Este punto busca identificar los motores comerciales del municipio, aquellos que generan más movimiento de personas y de actividad económica y analizar su impacto. Aunque puede haber otros formatos importantes, el análisis se centrará en: **Mercados Municipales de Abastos, Centros Comerciales Abiertos, Mercados Ambulantes**, así como cualquier otra figura comercial que por su singularidad o su alta capacidad de atracción y de generación de actividad en su entorno merezca un análisis más detallado.

**Así pues, en este apartado queremos:**

- *Conocer la situación y estado de los Mercados Municipales de Abastos y Mercados Ambulantes y su papel en la configuración del espacio comercial urbano.*
- *Analizar, si existe, el papel y el peso del Centro Comercial Abierto en la dinámica comercial urbana del municipio.*
- *Analizar cualquier formato comercial que por su singularidad o capacidad de atracción merezca un estudio detallado.*

Los **Mercados Municipales de Abastos** han sido una parte muy importante del comercio urbano desde hace mucho tiempo y en años recientes también una fuente importante de reactivación del comercio y de la economía local, fruto de importantes reformas, remodelaciones, cambios de gestión y organización y actuaciones para adaptar estos espacios a los cambios de hábitos y preferencias de compra y consumo, a los nuevos formatos de venta o a los problemas de relevo generacional de negocios.

Un reto importante para los mercados de abastos pasa por la **transformación digital y su adaptación a un nuevo modelo de negocio que dé respuesta a los cambios en los hábitos de compra de las personas consumidoras**. Así, desde las administraciones públicas se llevan a cabo distintos proyectos para facilitar esta transición, por ejemplo, el Programa de transformación digital a desarrollar en mercados andaluces, “Digitaliza tu mercado 1.0”, que capacita a los comerciantes para utilizar los nuevos medios tecnológicos que les permitan mejorar la atención al cliente actual y atraer a nueva clientela, contribuyendo a mejorar su posicionamiento en los nuevos modelos de negocio y, el Proyecto “Digitaliza tu Mercado 2.0”, que tiene por objeto la implantación en mercados andaluces de una herramienta de comercio electrónico adaptada a las necesidades y características específicas de este formato comercial. Con esta herramienta se pretende acercar los productos frescos del mercado a un mayor público, que no tiene posibilidad de realizar personalmente la experiencia de compra, a la vez que se amplía el área de influencia de los mercados de abastos. Esta actuación pretende ser una experiencia piloto, que pueda ser posteriormente transferida a otros mercados de la comunidad.

Del desarrollo de estos dos proyectos se han visto beneficiados hasta 13 mercados de abastos de distintos municipios de todas las provincias andaluzas:

Provincias	Proyecto Digitaliza tu mercado 1.0	Proyecto Digitaliza tu mercado 2.0
<b>Almería</b>	Mercado de Adra	Mercado de <a href="#">Adra</a>
	Mercado de <a href="#">El Ejido</a>	
<b>Cádiz</b>	Mercado <a href="#">Virgen del Rosario</a>	Mercado de <a href="#">La Línea de la Concepción</a>
	Mercado <a href="#">Central</a>	
<b>Córdoba</b>	Mercado de Montilla	Mercado de <a href="#">Montilla</a>
	Mercado <a href="#">Ciudad Jardín</a>	Mercado de la <a href="#">Corredera</a>
<b>Granada</b>	Mercado de <a href="#">Huéscar</a>	Mercado de <a href="#">San Agustín</a>
<b>Huelva</b>	Mercado de <a href="#">Cartaya</a>	
	Mercado de Ayamonte	Mercado de <a href="#">Ayamonte</a>
<b>Jaén</b>		Mercado de <a href="#">Andújar</a>
		Mercado de <a href="#">Peñamefécit</a>
<b>Málaga</b>	Mercado de <a href="#">Marbella</a>	
	Mercado de Ronda	Mercado de <a href="#">Ronda</a>
<b>Sevilla</b>	Mercado de <a href="#">Montequinto</a>	Mercado de la <a href="#">Encarnación</a>
	Mercado de <a href="#">Dos Hermanas</a>	

Los **Centros Comerciales Abiertos**, según se establece en la [Orden de 6 de julio de 202, por la que se establece la regulación del procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía](#), son un área urbana delimitada en una zona con tradición comercial, que es gestionada profesionalmente, en coordinación público-privada, por una organización empresarial que representa a empresas del sector comercial y a una oferta diversa de servicios, ocio y cultura que cooperan entre sí, compartiendo una imagen y una estrategia común, con el fin de prestar servicios comunes y desarrollar acciones conjuntas para crear un espacio en la ciudad diferenciado, identificable y accesible, en el que las personas usuarias pueden disfrutar de una serie de actividades variadas y complementarias a la compras.

Actualmente, en Andalucía existen 38 Centros Comerciales Abiertos (ver [lista](#) de CCA) después de haber pasado por un [proceso de reconocimiento](#) de la Junta de Andalucía, pudiéndose citar alguno como el de [Córdoba](#) que fue reconocido en el año 2007 por un estudio de la Junta Andalucía como el primer Centro Comercial Abierto de 1ª y 2ª generación de Andalucía por su trayectoria y desarrollo de actuaciones, pero también Chipiona, que ha obtenido el reconocimiento en 2020, el de [Cuevas del Almanzora](#), que ganó un premio en reconocimiento de reconocimiento por los valores que transmite su candidatura al destacar la importancia del comercio en zonas de interior, y principalmente en municipios más alejados de los núcleos poblacionales de mayor densidad poblacional.

Si el municipio que desarrolla un Plan Estratégico Comercial cuenta con una zona comercial reconocida como CCA tendrá que incluirse como parte integrante de la estrategia de actuación. Los CCA ya cuentan con estudios muy detallados de la oferta comercial, una estructura de gerencia establecida y una estrategia de actuación y de servicios potente (ver también el [Manual Práctico para las Gerencias de Centros Comerciales Abiertos](#)).

Igualmente, se recomienda hacer un análisis de los **Mercados Ambulantes** existentes en el municipio dada su gran importancia para la actividad comercial andaluza por su papel de dinamización de la economía y de generación de empleo. Actualmente, tal y como consta en el censo de [El Comercio Ambulante en Andalucía de 2019](#), hay 848 mercadillos con un total de 40.991 puestos. Para mantener su vitalidad e importancia comercial, estos mercados deben también adaptarse a las necesidades de la población, a las nuevas tendencias de compra y consumo.

Recientemente, en la **Orden de 6 de agosto de 2021**<sup>4</sup>, por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva dirigidas a Ayuntamientos y destinadas a impulsar la mejora, modernización y promoción del comercio y la artesanía en Andalucía, se recogen ayudas para las tres figuras de forma directa y en concreto para el comercio ambulante a través de “Proyectos de inversión para la adecuación física de espacios e infraestructuras y la dotación y mejora de instalaciones y servicios destinados al comercio ambulante en el municipio”, así como otros conceptos dirigidos a fomentar la transformación digital del comercio local en el municipio.

**PREGUNTAS  
FRECUENTES**

- *¿Qué queremos analizar de los Mercados Municipales de Abastos?* [↗](#)
- *¿Qué queremos analizar de los Centros Comerciales Abiertos?* [↗](#)
- *¿Cómo hacer un cuestionario para conocer la situación de la actividad comercial en Mercados Ambulantes en el municipio?* [↗](#)

## **Adaptación del comercio municipal a las tecnologías de la información y de la comunicación y a la innovación**

Uno de los indicadores más claros del nivel de modernización de la oferta comercial de un municipio es el relacionado con el nivel de uso de las tecnologías de la información y la comunicación en la gestión de los establecimientos comerciales. Las TIC son una herramienta muy poderosa que ayuda tanto a mejorar la eficiencia de la gestión interna del negocio como a impulsar canales de venta en línea o a desarrollar campañas de publicidad y promoción a través de las redes sociales.

### **Así pues, en este apartado queremos:**

- *Determinar el nivel de implantación de las TIC en el funcionamiento normal de las actividades comerciales*

4 Ver anexo II de esta guía.

Para recopilar esta información, se propone que los ayuntamientos pasen un **cuestionario entre los comerciantes** del municipio para conocer el nivel de implantación y uso de las TIC en sus actividades. Este cuestionario recopilará información básica sobre aspectos relacionados con la presencia en las redes sociales (tipo de redes usadas y tipo de uso), si disponen de una página web o de apps móviles para dar a conocer su negocio<sup>5</sup>, si tienen una tienda en línea propia o si están presentes en plataformas conjuntas de comercio y el uso que le dan, la presencia en aplicaciones como Google Maps, o el nivel de implantación de programas de gestión comercial y de gestión de relaciones con clientes.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- [¿Cómo hacer un cuestionario de implantación y uso de las TIC en el comercio municipal?](#) 

1.2.2

## La demanda comercial: análisis de los hábitos de compra y consumo

El margen de crecimiento del comercio local viene determinado por la demanda potencial, para ello primero es importante conocer cuál es la demanda efectiva retenida a nivel interno y también la captada de otros municipios. El estudio de la demanda comercial nos ayudará a conocer los hábitos de compra y consumo de las personas que efectivamente compran en el comercio local y nos ayudará a cuantificar el gasto comercial efectuado en el municipio y su distribución por subsectores de actividad.

---

5 En este sentido, la Junta de Andalucía respalda la aplicación ACÁ para dar visibilidad al pequeño comercio y artesanía. La app permite la geolocalización de establecimientos desde el teléfono móvil y permite a los comerciantes disponer de un escaparate digital de su negocio con fotografía de los productos que ofrece, así como promociones específicas y descuentos, además de comunicarse con compradores.

**Así pues, en este apartado queremos:**

- *Conocer el porcentaje del volumen de compra total que las personas residentes efectúan en el propio municipio para cuantificar la retención, por subsectores, del gasto comercial interno.*
- *Cuantificar, por sectores de compra, la evasión de gasto a otros municipios cercanos e identificar los formatos comerciales más utilizados fuera del municipio.*
- *Aproximar el volumen de personas no residentes (personas que están en el municipio por motivo de trabajo/estudio o para gestiones/visitas/compras), así como turistas (personas que pernoctan en un alojamiento turístico por motivo de ocio y visita) que se encuentran en el municipio en el momento de hacer la encuesta. Todo ello para conocer la capacidad de atracción comercial del municipio.*
- *Conocer los hábitos de compra y consumo de estos compradores según perfiles diferenciados por motivo de sexo, edad, lugar de residencia, nivel económico de la familia, etc.*
- *Aproximar el volumen de gasto actual y potencial del comercio local, cuánto de éste es “evadido” a otros municipios y cuánto es atraído de otros municipios.*

La **metodología** principal que se utilizará para obtener la información necesaria para el análisis de la demanda y hábitos de compra de los consumidores es la encuesta, que podría ser a pie de calle o telefónica, complementada con un análisis de datos sobre el gasto medio por persona. La encuesta debe permitir conocer el volumen de compra realizado en el municipio (capacidad de retención y de captación de gasto), así como la evasión a otros municipios, por subsectores y formatos comerciales.

Para los municipios con capacidad de **atracción turística** se puede hacer una encuesta diferenciada para este perfil y así conocer, además de datos de perfil sociodemográfico, el tipo de comercio que echan en falta en el municipio y una valoración de su calidad.

Quien realice la encuesta, deberá tabular los resultados, determinando las frecuencias de respuesta y el nivel de significación. Con ello elaborará un **documento explicativo**, analizando las respuestas a cada una de las preguntas y comparando la distribución del total de la muestra con las distribuciones obtenidas para cada una de las segmentaciones, destacando las que sean más significativas.

Finalmente, para obtener una mayor comprensión de la demanda comercial en el municipio y complementar la información de la encuesta habrá que aproximar el **volumen de gasto de los consumidores**. En la encuesta habremos preguntado a los compradores, pero existen también otras fuentes que nos proporcionan información al respecto y que nos permiten trabajar la demanda potencial del municipio, como el Instituto Nacional de Estadística, a través de la encuesta de presupuestos familiares ([Ver la distribución porcentual del gasto de los hogares en Andalucía](#)).



#### PREGUNTAS FRECUENTES

- [¿Encuesta a pie de calle o telefónica?](#)
- [¿Cuántas personas entrevistar?](#)
- [¿Cómo tiene que ser la encuesta?](#)
- [¿Cómo analizar el gasto total efectuado en el comercio del municipio?](#)
- [¿Cómo hacer una encuesta a turistas?](#)

### 1.2.3

## El perfil del comerciante, empleo y el emprendimiento en el sector

Conocer el perfil de los comerciantes y personas que trabajan en el sector es una buena forma de entender sus necesidades y la realidad actual. Para ello se propone hacer una encuesta a los comerciantes del municipio para tener información sobre su actividad y su situación profesional. Se trata de un cuestionario que, de hecho, se puede pasar con una periodicidad anual o cada dos años para detectar posibles cambios.

La encuesta a comerciantes se hará en el conjunto del municipio y a establecimientos comerciales de los principales sectores: cotidiano alimentario, cotidiano no alimentario,

equipamiento de la persona, equipamiento del hogar, ocio y cultura, etc. El objetivo de este cuestionario no es el de la representatividad, sino tener una base de información cualitativa para el análisis de la situación del comercio. Esta información complementará la obtenida en las dinámicas de grupo con comerciantes. Ambas fuentes serán suficientes para tener un conocimiento concreto de las preocupaciones y necesidades del comercio local.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Cuáles son los aspectos a incorporar en el cuestionario a comerciantes?* 

## 1.3. Racionalidad y equilibrio comercial municipal

### 1.3.1 El cálculo de la balanza comercial

El cálculo de la balanza comercial es un método de análisis económico para calcular desajustes entre oferta y demanda comercial. Este análisis, que puede ser más o menos sofisticado, nos permitirá identificar posibles carencias de mercado en subsectores de actividad y evasiones de gasto que podrían recuperarse y generar mayor facturación en el municipio. Es especialmente recomendable para los municipios de tamaño mediano y grande.

**Así pues, en este apartado queremos:**

- *Aproximar posibles desajustes entre oferta y demanda.*

Para calcular la balanza comercial se tiene que conocer la dotación y estructura comercial del municipio (análisis de oferta comercial en superficie por subsectores de actividad) y la capacidad del mercado (análisis de la demanda comercial). De este análisis se obtiene el balance comercial, positivo o negativo por la parte de la oferta y de la demanda. Si la oferta comercial (en superficie) es superior a la capacidad de absorción del mercado (gasto potencial estimado) este valor nos indicará que hay una saturación de mercado y que no se recomiendan nuevas implantaciones comerciales en el municipio. En cambio, si es inferior nos indica un potencial de crecimiento. Este análisis es conveniente hacerlo por subsectores de actividad. Puede ser que un municipio esté bien abastecido a nivel de oferta cotidiana pero que tenga subsectores no cotidianos con margen de crecimiento. Además, el cálculo del balance comercial permite determinar las necesidades de dotación en formatos de grandes superficies comerciales.

### 1.3.2

## Zonas infradotadas comercialmente

El análisis del equilibrio comercial en un municipio debe permitir una clara identificación de todas las zonas o barrios de este que no tienen una dotación comercial de proximidad suficiente. Esto es importante porque uno de los ejes sobre los que debe pivotar un Plan Estratégico Comercial es el de reconocer el papel básico de las compras de proximidad en la calidad de vida de la ciudadanía, es decir, la facilidad de acceso a las compras cotidianas (especialmente de alimentación), en todas las zonas urbanas. Es muy posible que no todas las zonas analizadas tengan el mismo nivel de accesibilidad a comercios y, por tanto, es importante identificar aquellas no servidas por la oferta actual.

Una buena detección de las zonas menos abastecidas tiene que ayudar a proponer una cierta estructuración de la localización comercial y generar, si es posible, el impulso de pequeñas centralidades comerciales de proximidad alrededor de elementos tractores (mercados, supermercados, equipamientos municipales, etc.). Lógicamente la ubicación de nueva actividad dependerá de muchos factores, sobre todo de rentabilidad, localización, acceso a demanda no satisfecha, saturación del mercado, etc.

**Así pues, en este apartado queremos:**

- *Identificar las zonas más desabastecidas comercialmente y las posibles explicaciones, ya sean de tipo urbanístico, económico o sociodemográfico, de la situación.*
- *Identificar potencialidades de mejora de las zonas identificadas.*

En primer lugar, se puede identificar sobre un mapa las zonas con menor acceso a oferta comercial de proximidad y se recomienda hacer un análisis preliminar de posibles calles con existencia de locales comerciales vacíos o interrupciones en los bajos comerciales, elementos orográficos (como desniveles pronunciados), etc. que puedan limitar o condicionar físicamente la implantación comercial. Así mismo, se pueden identificar otras localizaciones que, al contrario, por su fácil accesibilidad o disponibilidad de espacio, puedan generar un cambio en la dinámica de la actividad comercial en la zona de estudio.

Además de los aspectos urbanísticos (que se ampliarán en el siguiente punto) hay que tratar de analizar también las **características socioeconómicas** de la zona. En zonas pequeñas no se podrá disponer de información estadística socioeconómica, pero se podría recurrir al conocimiento de otras áreas municipales, como servicios sociales, sobre la existencia de problemáticas de esta índole. En algunos casos, abordar directamente algunas de las problemáticas socioeconómicas que derivan en infradotación comercial será una labor que sobrepase el ámbito del Plan Estratégico Comercial, pero es importante que éste las considere.

Si hecho el análisis anterior se sigue sin tener una idea clara de la causa de esta infradotación comercial, se puede recurrir a las entrevistas o grupos de trabajo con comerciantes, residentes de la zona y otros agentes que puedan tener un buen conocimiento de la zona.

Por último, para la identificación de potencialidades de mejora, se puede contar con entrevistas o procesos de participación con los mismos comerciantes y vecinos de la zona, así como la identificación de experiencias de éxito que se puedan conocer (contactando con los promotores de esas iniciativas).

## 1.4 Comercio y urbanismo

### 1.4.1 Análisis del urbanismo comercial

El urbanismo comercial tiene una doble vertiente: una más general que está relacionada con la ordenación de la actividad en los municipios (aspecto que se tratará en detalle en el siguiente apartado) y otra, que tiene que ver con el análisis micro de la calidad de los entornos urbanos de las zonas comerciales y de su homogeneidad a nivel de imagen y de conexiones.

Muchas de las estrategias de reactivación económica o de revitalización urbana de centros históricos y núcleos urbanos partieron de un principio básico: la vitalidad de los centros urbanos depende, en buena medida, de su potencia comercial y la potencia comercial se ve afectada por la calidad del entorno en la que se ubica. En este sentido, el primer signo de la degradación de los centros históricos siempre ha sido la pérdida de actividad comercial, porque sin un entorno adecuado el comercio se debilita. Esta fórmula es válida para los centros históricos de grandes ciudades, pero también para municipios pequeños en entornos rurales.

Un ejemplo de cómo la mejora urbanística puede beneficiar el comercio, la podemos encontrar en [Málaga](#), que fue elegida como una de las 50 ciudades modelo de Buenas Prácticas de desarrollo urbano. La rehabilitación del centro incluyó mejoras en edificios, espacios urbanos, así como la modernización de empresas y comercios.

#### Así pues, en este apartado queremos:

- *Analizar la calidad del entorno urbano en las calles y/o zonas y ejes comerciales del municipio.*
- *Identificar mejoras potenciales desde un punto de vista de intervenciones de urbanismo comercial.*

El estudio del urbanismo comercial a nivel micro partirá de un trabajo cualitativo a pie de calle en las principales zonas y ejes comerciales del municipio con el objetivo de detectar aquellas situaciones que afectan, de forma positiva o negativa, a la calidad del espacio público y a la experiencia vivida por las personas durante su estancia en ellas, aspecto fundamental para conocer y valorar su atractivo comercial y la capacidad de generar flujo de personas.

La calidad del entorno urbano es un factor clave que cabrá analizar y trabajar para mejorar la capacidad de atracción de las calles comerciales del municipio. Se debe tratar en la medida de lo posible que el urbanismo comercial ponga los elementos necesarios para garantizar que la ciudadanía tenga un acceso a la oferta comercial cómodo, agradable, seguro y con fáciles desplazamientos. El comercio no acaba ni empieza en el escaparate, sino que se integra dentro del entorno urbano, siendo este un factor más que determina las posibilidades de desarrollo del comercio local.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Qué dimensiones de análisis tenemos que considerar para hacer un análisis del urbanismo comercial?* 

1.4.2

## Análisis de la planificación urbanística vigente y proyectos

La planificación urbanística de un municipio condiciona de forma directa e indirecta la ordenación de la actividad comercial y de sus establecimientos (es decir su ubicación, tipología, entramado y conexión). Conocer la planificación urbanística nos permitirá conocer cómo se ordenan los diferentes usos y donde está permitida o no la ubicación de actividad comercial y qué limitaciones existen para su potenciación.

**Así pues, en este apartado queremos:**

- *Comprender el marco general de la planificación urbanística vigente y su implicación sobre la actividad comercial existente.*
- *Analizar proyectos urbanísticos recientes ya ejecutados o en ejecución para comprender sus posibles efectos sobre la estructura comercial presente.*
- *Considerar posibles impactos de desarrollos o planes urbanísticos futuros desde la perspectiva del urbanismo comercial.*

La **metodología** principal de trabajo en este apartado será doble: primero, a través de la revisión y análisis documental, por ejemplo, de planes de mejora urbana de zonas urbanas consolidadas o de nuevos desarrollos urbanos (de vivienda, comerciales, económicos, etc.) y, segundo, incorporando aportaciones de los departamentos del Área de Urbanismo y Proyectos del Ayuntamiento.

De este trabajo se podrán sacar conclusiones y recomendaciones que se puedan considerar en el planeamiento, la normativa y la gestión urbanística<sup>6</sup>. En un ámbito más directo, los resultados de este análisis servirán para plantear actuaciones desde el punto de vista comercial para aprovechar los elementos favorables del urbanismo sobre el comercio y tratar de mitigar aquellos más desfavorables. Por ejemplo, un proyecto de peatonalización de algunas calles por razones de ordenación del tráfico o medioambientales, puede aprovecharse para potenciar el comercio en esa zona.

**PREGUNTAS  
FRECUENTES**

- *¿Qué relación existe entre planeamiento y comercio?* [↗](#)
- *¿Qué información es relevante para el análisis de la planificación urbanística?* [↗](#)

6 La normativa europea sobre servicios, y la normativa transpuesta a nivel de los Estados, no permite regular la implantación de actividades, pero sí ordenar la implantación de usos por razones urbanísticas, de movilidad, o de impacto ambiental.

## 1.5 La gestión de la promoción y dinamización del comercio

### 1.5.1 Asociacionismo comercial

La dinamización y promoción de las zonas comerciales urbanas tiene su origen en la necesaria respuesta que el sector del comercio tradicional tuvo que dar a la proliferación de los centros comerciales a finales del siglo pasado. El asociacionismo comercial es el mecanismo que ha permitido, con todas sus dificultades y retos inherentes, gestionar y promocionar el comercio urbano como un espacio definido y delimitado con una imagen coherente, unos servicios comunes y un programa de actuaciones concreto. El comercio tradicional ha tenido que hacer mucho trabajo para modernizar sus estructuras y parte de este trabajo se ha tenido que hacer a través de la cooperación voluntaria.

#### Así pues, en este apartado queremos:

- *Conocer el número y tipo de asociaciones de comerciantes.*
- *Conocer las actuaciones y determinar las problemáticas o retos que afrontan en sus labores de promoción conjunta del comercio urbano del municipio.*

Las asociaciones de comerciantes pueden jugar un papel clave en la definición e implementación de un Plan Estratégico Comercial en tanto que representantes de los comercios de una zona, canalizadoras de sus demandas y necesidades. Así mismo, en algunos municipios son un intermediario clave para la comunicación con los comercios y la implementación de actuaciones con los mismos, mientras que en otros, una asociación de comerciantes débil, puede ser síntoma de un bajo dinamismo comercial.

En este apartado del Plan Estratégico tendremos que conocer el número de asociaciones de comerciantes presentes en el municipio. En algunos casos, solo habrá una, en otros habrá más de una en representación de diferentes zonas o ejes comerciales. Así mismo, será importante conocer el tipo de entidad que son y determinar en qué modo son activas y representativas del comercio de su zona: número de asociados, cuotas, programa de dinamización comercial, servicios a asociados, relación con otras asociaciones, relación con otros agentes del municipio y del territorio, colaboración con el Ayuntamiento, actuaciones llevadas a cabo y resultados de las mismas, etc.

Para ello se propondrán dinámicas de trabajo específicas con representantes de las asociaciones de comerciantes con el objetivo de obtener un diagnóstico de su papel en las políticas actuales de promoción del sector. Se propondrán dinámicas de grupo semi-estructuradas a partir de un guion previo dinamizadas por un perfil con experiencia en la organización de este tipo de actividades.

Fruto de este trabajo cualitativo, se dispondrá de la información necesaria para complementar el diagnóstico de la situación del comercio y de los mecanismos existentes de dinamización comercial.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Cómo organizar y dinamizar una sesión de trabajo con las asociaciones de comerciantes de un municipio?* 

1.5.2

## El papel del Ayuntamiento: el área de comercio municipal y otros departamentos involucrados

Los ayuntamientos andaluces, y en concreto sus áreas de comercio, pueden jugar un papel muy importante en la promoción y dinamización del comercio urbano local. En este apartado del diagnóstico se propone identificar el conjunto de actuaciones que, desde el ámbito municipal, se están impulsando para dar apoyo al sector comercial minorista. Algunas de las actuaciones municipales que tienen impacto sobre la actividad comercial son llevadas a cabo por otras áreas municipales

(urbanismo, vía pública, turismo, cultura, etc.) y por este motivo también se tendrán que hacer reuniones con sus representantes.

**Así pues, en este apartado queremos:**

- *Conocer la relación de funciones y el programa de actividades del área municipal encargada del comercio interior.*
- *Conocer el trabajo de otras áreas municipales que tienen asignadas en su ámbito competencial funciones que tienen impacto sobre la actividad comercial y su promoción.*
- *Analizar, si existen, los proyectos o acciones puntuales de colaboración público-privada con las asociaciones de comerciantes.*

Para ello, se propone hacer una descripción básica de los servicios locales de atención y apoyo a comerciantes, el catálogo de trámites y servicios ofrecidos al sector, así como de los programas y proyectos impulsados en materia de formación, asesoramientos, seminarios de sensibilización, sesiones informativas, campañas de promoción comercial, etc. También será destacable analizar cuál ha sido el papel de las asociaciones de comerciantes en la definición, implementación y difusión de estos programas.

Igualmente, se identificarán y valorarán, si existen, el conjunto de subvenciones, ayudas fiscales y otros apoyos económicos similares en materia de comercio para apoyar al sector.

En último lugar, se propone hacer entrevistas a responsables de las distintas áreas municipales para recabar información que pueda ser relevante para el Plan Estratégico Comercial Municipal.

## 1.5.3

## Mapa de agentes y otros recursos de apoyo al comercio

Uno de los aspectos más importantes de un Plan Estratégico Comercial es lograr una identificación clara de todos aquellos agentes, recursos y servicios del territorio relacionados con el fomento y el apoyo a las iniciativas de desarrollo económico, y en particular, las relacionadas con el sector comercio minorista. Se trata de un análisis fundamental para la posterior articulación de las estrategias y acciones a impulsar en el marco creado por el Plan Estratégico.

El objetivo de este punto es **diseñar un mapa en el que se identifiquen los principales agentes que fomentan proyectos (directa o indirectamente) relacionados con el sector comercial minorista, así como los posibles recursos y servicios que ofrecen**. De este mapa debe resultar una relación clara de todos los recursos disponibles<sup>7</sup> que pueden servir de apoyo a la actividad comercial y un diagnóstico de las potencialidades de cada uno de ellos. En este análisis puede ser interesante distinguir aquellos recursos que son estables en el tiempo y representan vías de financiación para el sector, de aquellos otros que tienen un marco temporal concreto, como por ejemplo, los que forman parte de algún proyecto financiado con fondos europeos gestionado por algún organismo del territorio.

## 1.6. Regulación comercial

## 1.6.1

### Regulación y nivel de adaptación a la normativa marco

En este punto del estudio, se hará una recopilación de las ordenanzas municipales que regulan el comercio en sus distintas formas (establecimientos comerciales,

---

<sup>7</sup> En este sentido, en el anexo de esta guía se pueden consultar las bases reguladoras de las ayudas promovidas por la Dirección General de Comercio.

mercados municipales, mercadillos ambulantes, horarios comerciales, implantaciones comerciales, etc.) para analizar su **grado de adecuación a la normativa general reguladora del comercio interior de Andalucía** con el objetivo de detectar aquellos procedimientos administrativos que actúan como barrera al inicio de actividades o la existencia de cargas y trabas administrativas no necesarias, injustificadamente complejas o caducas y que afectan negativamente las iniciativas empresariales en el sector comercio (tanto a nivel de emprendedores, como de iniciativas de dinamización y promoción comercial colectiva, por ejemplo para hacer actuaciones y eventos en la vía pública).

Algunos de los aspectos de este encaje normativo a estudiar, podrían afectar a la modificación o actualización de las ordenanzas reguladoras de materias relacionadas, entre otras, con las actividades comerciales minoritas y el nivel de barreras que limiten la actividad empresarial, el comercio ambulante y su nivel de adaptación a la normativa autonómica, la ocupación de la vía pública y su afectación al sector comercial del municipio o la gestión del mercado de abasto municipal.

## 1.7. Resumen del diagnóstico comercial

### 1.7.1

#### Análisis de situación o DAFO del comercio municipal

Una vez finalizado el análisis comercial del municipio es importante organizar toda la información y las principales conclusiones de cada uno de los puntos de análisis de forma exhaustiva, pero operativa, con el objetivo de tener un **diagnóstico final** del comercio del municipio y una **valoración general** de todas las características estudiadas, una radiografía que nos permita entender el sector comercio con información rigurosa y contrastada y que sea la **base para definir el modelo comercial y para diseñar la estrategia**.

Para ello, se propone usar una **adaptación de la técnica del análisis de situación o matriz DAFO** al caso del comercio local para analizar tanto las características **internas** (fortalezas y debilidades/oportunidades de mejora del propio sector)

como **externas** (aspectos de contexto positivos o potenciadores de la actividad comercial o negativos/debilitantes) que definen el **estado actual del sector comercial minorista local** de una forma sencilla y visual.



Se propone un método de análisis que tratará como **aspectos positivos** todos aquellos elementos diferenciales, y de excelencia, que hacen del municipio un lugar idóneo para la actividad comercial con respecto a otros. Los puntos positivos son aquellos que, siendo internos al propio sector o externos, cabe proteger, mantener y, si es posible, potenciar a través del marco de actuación recogido en el Plan Estratégico Comercial.

Por el contrario, los **aspectos negativos u oportunidades de mejora** son los elementos que actúan como freno al desarrollo de la actividad comercial, ya sean internos, del propio sector, como de entorno, y que conviene abordar en forma de proyectos de mejora o de modernización de las propias actividades comerciales minoristas o de las estructuras de apoyo al sector.

Como elemento propio de un Plan Estratégico Comercial, el análisis de situación se estructurará sobre **4 dimensiones** básicas de análisis: la **oferta comercial** (factor interno al propio sector), la **demanda** comercial (factor de contexto al sector), la **promoción y dinamización colectiva del sector** (factor interno) y el **entorno urbano** donde se desarrolla la actividad (factor de contexto). Además, se considerará una quinta dimensión: la de **contexto territorial**. Todas estas dimensiones han sido, en mayor o menor medida, estudiadas en la fase de análisis del Plan Estratégico Comercial y, por lo tanto, disponemos de datos e información cualitativa para hacer este ejercicio propuesto.



Este trabajo se puede reforzar con una **sesión de planificación estratégica** con un dinamizador que lidere la discusión y que recoja las opiniones de los distintos agentes vinculados al comercio en el municipio. Para conducir la sesión esta persona presentará los principales resultados del análisis (de forma resumida, a poder ser con datos o contenidos muy sintetizados con todos los aspectos más destacados), recopilando toda la información (y valoraciones de los asistentes), agrupándola por afinidad y priorizándola e identificando los asuntos estratégicos clave dentro de cada una de las cinco dimensiones de análisis propuestas.

El análisis resultante puede presentarse en un formato de tabla y contenidos como se muestra en las siguientes páginas.

### Tablas de contenidos

DIMENSIÓN I - INTERNA Oferta comercial del municipio	
Fortalezas	Debilidades/Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Puntos fuertes o débiles del propio sector y de la oferta comercial existente en el municipio: indicadores de dotación y especialización comercial en comparación con los de otros municipios similares (si son accesibles) o con los valores promedio de entidades territoriales superiores (provincia, comunidad autónoma).</li> <li>● Valoración del mix comercial y situaciones de exceso o de falta de oferta en determinados subsectores de actividad.</li> <li>● Presencia o ausencia de locomotoras comerciales, y su situación o estado actual, como por ejemplo de Centros Comerciales Abiertos, Mercados Municipales de Abastos, mercadillos ambulantes, y cualquier otro formato comercial destacado (centros comerciales, grandes superficies especializadas, etc.).</li> <li>● Nivel de concentración de actividad comercial o, en su defecto, de presencia de locales vacíos, en calles, ejes o zonas bien definidos y valoración del atractivo de la oferta.</li> <li>● Aspectos cualitativos de la oferta comercial positivos o negativos, en cuanto al nivel de modernización y calidad de la oferta comercial, nivel de adopción de medidas de digitalización del negocio, presencia de nuevos modelos de negocio con elementos claros de innovación, imagen, comunicación, precios, servicios a clientes, etc.</li> <li>● Situación de la demografía empresarial del sector comercio con relación a la creación y cierre de actividades, dimensión de las actividades en cuanto a personas ocupadas, relevo generacional, edad de los comerciantes, y todos aquellos datos recogidos en el diagnóstico comercial sobre la situación de los negocios comerciales y sus empleados.</li> </ul>	
<b>Elementos descriptivos</b>	
<p>Características destacadas de la oferta comercial del municipio que no se identifican como elementos positivos o negativos y que pueden ser propios del municipio o de tendencias del sector. Igualmente, se pueden recoger cambios en la oferta comercial del territorio del que forma parte el municipio.</p>	

DIMENSIÓN II - INTERNA Promoción y dinamización comercial colectiva	
Fortalezas	Debilidades/Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Trayectoria y potencia o alcance de los proyectos de dinamización de las asociaciones de comerciantes y su nivel de profesionalización.</li> <li>● Relación entre asociaciones (si hay más de una) y entre los comercios asociados de las zonas representadas.</li> <li>● Tipo de campañas y de servicios ofrecidos y valoración por parte de los comercios asociados y no asociados y de la ciudadanía: nivel de conocimiento por parte de la ciudadanía, implicación del sector en las actividades organizadas, impactos sobre ventas/ flujo de personas, etc.</li> <li>● Relación entre los diferentes agentes representativos del sector y existencia y funcionamiento de algún órgano de colaboración público-privado.</li> <li>● Papel del Ayuntamiento en la dinamización y promoción del sector comercial.</li> </ul>	
<b>Elementos descriptivos</b>	
<p>Número de asociaciones existentes, año de fundación, número de asociados, cuotas, presupuestos, y todos los datos que ayuden a contextualizar la dinamización del comercio del municipio y del papel que juegan los diferentes agentes implicados.</p>	

### Tablas de contenidos

<b>DIMENSIÓN III - EXTERNA</b> <b>La demanda comercial del municipio</b>	
<b>Aspectos positivos/oportunidades para potenciar la actividad comercial</b>	<b>Aspectos negativos/debilitantes de la actividad comercial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de retención de gasto de las personas residentes en el municipio, nivel de evasión de gasto a otros municipios y grado de atracción de gasto comercial de personas de otros municipios cercanos, por subsectores de actividad.</li> <li>Nivel de distribución del gasto comercial por subsectores de actividad y por diferentes formatos.</li> <li>Percepciones y valoraciones de las personas que hacen sus compras en el municipio sobre diferentes aspectos relacionados con el sector comercio (oferta, entorno, dinamización, etc.).</li> <li>Si hay turismo, recoger la valoración que hacen de la oferta comercial y de oferta complementaria (restaurantes, bares, ocio en general).</li> </ul>	
<b>Elementos descriptivos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tendencias en los hábitos de compra y consumo que estén afectando al sector en Andalucía y en el contexto territorial más inmediato.</li> <li>Principales destinos alternativos para hacer las compras: municipios y formatos más destacados.</li> </ul>	

<b>DIMENSIÓN IV – EXTERNA</b> <b>Entorno urbano en las zonas comerciales del municipio</b>	
<b>Aspectos positivos/oportunidades para potenciar la actividad comercial</b>	<b>Aspectos negativos/debilitantes de la actividad comercial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de interconexión y de continuidad comercial a nivel interno en las diferentes calles, ejes o zonas comerciales. Identificación de puntos calientes de actividad que juegan un claro papel de conectores, y puntos fríos que actúan como frontera.</li> <li>Calidad urbanística y de los elementos de diseño urbano de las principales calles comerciales y nivel de homogeneidad en la elección de materiales.</li> <li>Nivel de imagen común y existencia de circuitos urbanos a nivel comercial con elementos de señalización.</li> <li>Situación de la oferta de aparcamientos de rotación para acceder a las zonas comerciales en vehículo privado y accesibilidad en transporte público.</li> <li>Proyectos urbanos y posibles efectos presentes o futuros sobre la oferta comercial, la circulación de personas por el municipio y, especialmente, en las calles o zonas comerciales.</li> </ul>	
<b>Elementos descriptivos</b>	
Descripción de la trama de calles de las principales zonas o ejes comerciales, tipología urbanística y de proyectos destacados.	

<b>DIMENSIÓN V- EXTERNA</b> <b>Contexto territorial</b>	
<b>Aspectos positivos/oportunidades para potenciar la actividad comercial</b>	<b>Aspectos negativos/debilitantes de la actividad comercial</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexto económico y social del territorio y su impacto concreto en el municipio.</li> <li>Tendencias sociales y económicas que afectan el territorio.</li> <li>Nivel de aprovechamiento de los elementos singulares del territorio que generan atracción por la zona desde un punto de vista de la oferta turística, cultural o de ocio.</li> <li>Nuevos proyectos con impacto económico en la zona (infraestructuras, zonas de actividad económica, etc.).</li> </ul>	
<b>Elementos descriptivos</b>	
Elementos del territorio que ayuden a entender fenómenos generalizados de la zona y que requieren de una perspectiva integral y colaborativa entre diferentes municipios para poder abordarlos.	

### Ejemplo de análisis DAFO

DIMENSIÓN I - INTERNA Oferta comercial del municipio	
Fortalezas	Debilidades/Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Eje comercial en el centro del municipio, claro y definido, con una alta concentración comercial, amplia y más modernizada que en el resto. Tiene dinamismo y capacidad de atracción.</li> <li>+ Incipiente nuevo comercio más especializado con una imagen modernizada, sobre todo en sectores no cotidianos.</li> <li>+ Oferta de proximidad (compra cotidiana) suficiente en el municipio y repartida, con diferentes supermercados y un Mercado Municipal de Abastos referente.</li> <li>+ Mercadillo ambulante con alta capacidad de atracción de clientes, también de otros municipios cercanos.</li> <li>+ Potente oferta complementaria (variada oferta de restaurantes de calidad en el municipio).</li> <li>+ Línea de ayudas a la renovación de fachadas para potenciar la mejora de viviendas y de escaparates de comercios en el centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca presencia de oferta comercial no cotidiana en el municipio y poco actualizada.</li> <li>- Comercio poco modernizado (gestión tradicional del negocio, poca formación continua de las personas comerciantes, bajo nivel de uso de herramientas digitales) y pocos servicios básicos ofrecidos (pago con tarjeta, servicio a domicilio, etc.).</li> <li>- Problemas de relevo generacional en los comercios tradicionales.</li> <li>- Locales comerciales vacíos en la zona del municipio que se desarrolló más recientemente.</li> <li>- Escasa o nula vinculación entre el turismo y el comercio del municipio.</li> <li>- El mercadillo ambulante ha perdido un poco de actividad durante los dos últimos años.</li> </ul>
Elementos descriptivos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los últimos años la oferta comercial de la comarca ha crecido de manera substancial, especialmente por la implantación de nuevos equipamientos comerciales en la periferia de la ciudad principal y muchos de los residentes del municipio se desplazan allí para hacer parte de sus compras.</li> <li>• El municipio presenta dos zonas comerciales urbanas con características y entorno urbano diferenciado: la zona del centro y la zona de ensanche. La zona de desarrollo más reciente tiene actualmente muy poca oferta implantada, aunque existen locales.</li> </ul>	

### Ejemplo de análisis DAFO

DIMENSIÓN II - INTERNA Promoción y dinamización comercial colectiva	
Fortalezas	Debilidades/Oportunidades de mejora
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Asociación de comerciantes del centro del municipio con historia y una importante trayectoria de actuaciones. Es la referencia para la dinamización comercial del municipio.</li> <li>+ Junta Directiva de la nueva asociación de comerciantes recién elegida. La Junta está formada por gente joven ilusionada para impulsar un nuevo proyecto.</li> <li>+ Buen entendimiento entre asociaciones de comerciantes y responsables de comercio y promoción económica.</li> <li>+ Recién creación de un nuevo puesto de técnico de comercio en el equipo del Ayuntamiento con amplia experiencia en la dinamización comercial.</li> <li>+ En general la población tiene un alto sentido de pertenencia al municipio y tiene ganas de participar en proyectos cívicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Hay algunos problemas de entendimiento entre los comercios asociados.</li> <li>- Existe un potencial de mejora en el nivel de representatividad de las asociaciones de comerciantes (representan un 30%).</li> <li>- Baja participación de los comercios asociados en los proyectos de dinamización comercial.</li> <li>- Las campañas de la asociación se perciben como poco anticuadas y tienen poco impacto.</li> <li>- No existe un plan de dinamización del municipio, con actuaciones, calendario y presupuesto y falta de profesionalización.</li> <li>- Falta de una marca de comercio del municipio con unos criterios de uso homogéneos. Esto limita una mayor proyección de las campañas y actuaciones comerciales.</li> </ul>
Elementos descriptivos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Actualmente existen dos asociaciones de comerciantes, la del centro histórico y una de recién creación en la zona del ensanche. Se aprecian diferencias entre los dos proyectos. La nueva asociación se plantea como un proyecto alternativo por falta de entendimiento previo. La asociación del centro tiene 100 comercios asociados y cobran una cuota de 15 euros al mes.</li> <li>● En el Ayuntamiento se considera importante redefinir el papel del asociacionismo comercial en la dinamización del sector.</li> </ul>	

### Ejemplo de análisis DAFO

DIMENSIÓN III - EXTERNA La demanda comercial del municipio	
Aspectos positivos/potenciadores de la actividad comercial	Aspectos negativos/debilitantes de la actividad comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Muchas de las personas residentes en el municipio escogen el eje del centro del municipio para hacer la compra no cotidiana.</li> <li>+ Percepción positiva y capacidad de retención de gasto de compra cotidiana sobre todo en el Mercado Municipal de Abastos y los supermercados del municipio.</li> <li>+ Importante capacidad de retención de gasto en los sectores cotidianos de la oferta comercial.</li> <li>+ En general, la ciudadanía valora positivamente la oferta comercial del municipio.</li> <li>+ La ciudadanía valora muy positivamente la peatonalización del eje comercial del centro.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Importante evasión de gasto comercial hacia la capital de la comarca en los subsectores de compra no alimentarios, especialmente entre la gente joven.</li> <li>- El turismo gasta poco en el municipio.</li> <li>- Elevada evasión de gasto en compras de ocio con un alto nivel de desplazamiento a otros municipios.</li> <li>- La ciudadanía valora que el comercio de equipamiento de la persona del municipio es poco diversificado y escaso.</li> <li>- Los comerciantes observan con preocupación el bajo nivel de fidelización de la clientela.</li> <li>- La ciudadanía percibe que la oferta hotelera es de baja calidad.</li> </ul>
<p><b>Elementos descriptivos</b></p> <p>Durante los últimos dos años, muchas de la personas encuestadas manifiestan que han empezado a usar la compra en línea por primera vez o que lo han hecho de forma más intensiva que en anteriormente. La percepción generalizada es que la compra en línea será cada vez una opción más prioritaria a la hora de hacer las compras. Valoran la comodidad y la entrega a domicilio, como principales puntos a favor de este canal de compra.</p>	

### Ejemplo de análisis DAFO

DIMENSIÓN IV – EXTERNA Entorno urbano en las zonas comerciales del municipio	
Aspectos positivos/potenciadores de la actividad comercial	Aspectos negativos/debilitantes de la actividad comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Peatonalización exitosa en el principal eje comercial del municipio. Esta actuación junto con otras relacionadas con el mobiliario y el diseño del espacio público han ayudado a genera una nueva imagen del centro.</li> <li>+ Muy buena predisposición del equipo municipal, a nivel político y técnico, y concretamente de las áreas de urbanismo y de proyectos y obras por incorporar la perspectiva del urbanismo comercial en futuros proyectos de mejora urbana.</li> <li>+ Existencia de un Proyecto de Intervención Integral en el Centro del municipio que supone una posibilidad real de revitalización de toda la zona y no solo del eje comercial.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Situación de cierto deterioro de las calles del centro del municipio, excepto del principal eje comercial.</li> <li>- Dificultades de movilidad en las calles comerciales del centro.</li> <li>- Falta de conexión urbana entre la zona del centro y la del ensanche.</li> <li>- Falta de transporte público y poca dotación de aparcamiento de rotación. Igualmente, falta aparcamiento de rotación en el entorno del mercado municipal.</li> <li>- Poca señalización comercial y falta de itinerarios comerciales claros en el centro urbano.</li> </ul>
Elementos descriptivos	
<p>Peatonalización del principal eje comercial del municipio bien valorada por el conjunto de la ciudadanía y del sector comercio, a pesar de algunas de las reticencias iniciales. No obstante, aún queda mucho por hacer en el centro del municipio en el ámbito de la mejora del entorno urbano.</p>	

### Ejemplo de análisis DAFO

DIMENSIÓN V- EXTERNA Contexto territorial	
Aspectos positivos/oportunidades para potenciar la actividad comercial	Aspectos negativos/debilitantes de la actividad comercial
<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zona con una importante oferta de productos agroalimentarios de calidad.</li> <li>+ Presencia de diferentes atracciones culturales en el mismo municipio y en los alrededores con un importante potencial de atractivo.</li> <li>+ Se está elaborando un plan de desarrollo turístico de la zona. Se esperan recursos y actuaciones de impacto en la zona para dinamizar el turismo y la oferta cultural.</li> <li>+ Futuro equipamiento hotelero en un municipio muy cercano con un gran potencial de atracción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Decrecimiento poblacional generalizado y envejecimiento de la población en la zona y especialmente en el municipio.</li> <li>- Nivel alto de desplazamientos (por motivo trabajo y ocio) de los residentes del municipio hacia otros municipios, alguno con importante oferta comercial.</li> <li>- Bajo nivel de aprovechamiento lúdico-turístico del municipio y de la zona en general.</li> <li>- La estructura turística es débil e históricamente se detecta una carencia de proyectos y de infraestructuras.</li> </ul>
Elementos descriptivos	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se trata de un territorio con un problema generalizado de despoblación y de envejecimiento. Es un fenómeno común a muchos territorios de Andalucía y de España y que cabe tratar en el marco del Plan Estratégico Comercial. Existen diferentes agentes en el territorio haciendo propuestas para combatir este fenómeno y es necesario establecer sinergias con estos proyectos.</li> <li>• Las actividades turísticas y culturales del territorio generan visitantes por la zona que, sin embargo, no siempre ven en el municipio un punto de referencia a nivel comercial.</li> </ul>	

## Fase 2

### El modelo comercial municipal

El plan de acción de comercio debe partir de la definición del modelo comercial municipal presente con el objetivo de determinar una estrategia de posicionamiento futura adecuada al municipio, que sea deseable y posible. Esta estrategia de posicionamiento futura se desarrollará a través de un conjunto de actuaciones (programas, servicios o proyectos) a ejecutar de forma coordinada entre todos los agentes involucrados.

Un primer punto necesario para la estrategia de actuación es lograr una delimitación clara y exacta de las calles y/o zonas o ejes comerciales del municipio a partir de criterios técnicos de concentración comercial, de tipologías y formatos comerciales, de calidad de la oferta y también, aspecto muy importante, de factores de tipo urbanístico (tipología de calles, condiciones de edificación, o condiciones de usos) y de la calidad del entorno urbano.

#### Así pues, en este apartado queremos:

- *Clasificar las calles y/o zonas comerciales (si existe más de una) por tipología y función en el conjunto del municipio.*
- *Tener una representación gráfica de la concentración comercial.*
- *Identificar las características determinantes del modelo comercial municipal.*

Para clasificar las calles y/o zonas comerciales según su función en la estructura urbana del municipio se usarán los criterios técnicos siguientes:

- **Concentración** comercial. Se trata de un factor fundamental para identificar las zonas comerciales. La concentración comercial indica la presencia de establecimientos comerciales en una distancia relativamente cercana unos de otros. Cuanto menos tengamos que caminar para ir de un establecimiento a otro, más continuidad y concentración habrá en una zona.
- **Amplitud/especialización** de la oferta y **profundidad** comercial. En función del mix de la oferta comercial y de la cantidad de oferta por sectores se puede hacer una clara distinción entre zonas o ejes comerciales. Por ejemplo, si una zona/eje comercial tiene un alto nivel de especialización en sectores no cotidianos con una gran profundidad de oferta (muchos establecimientos) en el subsector equipamiento de la persona, podrá tener una alta capacidad de atracción comercial, pero una baja capacidad de facilitar una compra completa (compras diarias o cotidianas).
- **Entorno urbano:** la oferta comercial se puede agrupar por zonas en suelo urbano con características, desde un punto de vista urbanístico, similares (calificación urbanística, morfología urbana, tipología de edificación, entramado de calles y nivel de interconexión entre las mismas, mobiliario, iluminación, etc.).

La zonificación comercial nos permitirá diferenciar los focos de concentración de actividad según su función en el conjunto del municipio y se pueden agrupar en grandes categorías que irán desde zonas de centralidad urbana con alta atraktividad hasta zonas de comercio de proximidad. Se trata de un punto básico del modelo comercial del municipio (o de varios modelos específicos para las diferentes zonas comerciales con suficiente entidad) para definir las estrategias y acciones necesarias para potenciar su función.

Lógicamente, los municipios pequeños tendrán seguramente una calle, o unas pocas calles comerciales, que jugarán este papel de zona de compras, que en algunos casos se podrá ver complementada con otros pequeños focos de actividad repartidos en otros puntos del municipio. En municipios medianos y más grandes es más probable la presencia de una zona comercial central, junto con otras subcentralidades y otros focos de comercio de proximidad.

La propuesta de zonificación comercial del municipio parte de una propuesta técnica, en los términos aquí presentados, pero también deberá estar sujeta a discusión y al planteamiento de alternativas por parte de los diferentes agentes implicados en esta fase del Plan Estratégico Comercial, especialmente de las entidades representativas del sector (asociaciones).

Se recomienda que los municipios promuevan un reconocimiento institucional de su calle comercial o de sus zonas o ejes comerciales urbanos como ámbitos prioritarios de actuación e intervención en el marco del Plan Estratégico Comercial. Este reconocimiento puede ser de gran ayuda para futuras acciones dirigidas a promover su visibilidad como calles o zonas con señas de identidad propia.

A partir del diagnóstico y del análisis de situación sobre las dimensiones de análisis (oferta, demanda, entorno urbano, promoción colectiva del sector y contexto territorial), dispondremos de todos los elementos para **definir el modelo comercial del municipio** y de sus calles y/o zonas o ejes identificados y reconocidos. El modelo comercial nos ayudará a identificar el tipo de estrategias y actuaciones más adecuadas y ajustadas a la situación del municipio y de su comercio. Una de las premisas básicas de esta guía es que **no existe un único modelo comercial ni un único modelo para definir una estrategia colectiva de posicionamiento del sector para impulsar un plan de acción y un proyecto de gestión común o coordinado**. La realidad demuestra que los modelos son variados y que no hay una razón para definir un único camino.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

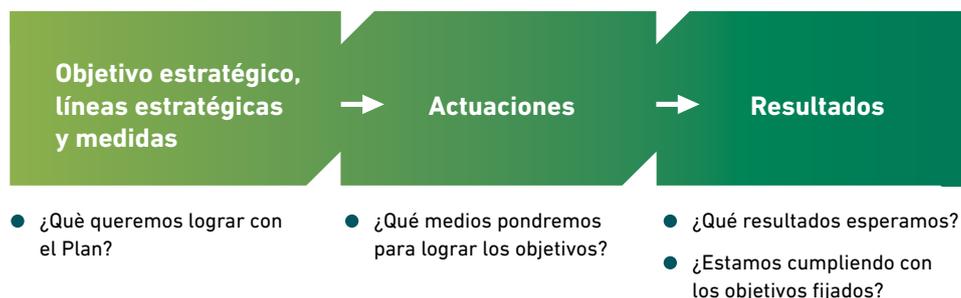
- *¿Qué variables se pueden usar para obtener una visión global del modelo comercial del municipio?* 

## Fase 3

### Estrategia y plan de actuaciones

Una vez realizado el trabajo de análisis y diagnóstico, delimitadas las zonas o ejes comerciales y definido el modelo comercial del municipio, ahora es el momento de empezar los trabajos de planificación con el reto de consensuar un horizonte al que llegar mediante una **estrategia y plan de actuación** coordinados.

La definición de la estrategia de actuación se plantea a partir del siguiente esquema que se desarrollará en los siguientes apartados.



#### 3.1

### Objetivo estratégico del Plan Estratégico Comercial

Todo Plan Estratégico Comercial debe tener un objetivo estratégico, que se puede plantear como una meta final, y que represente el punto al que queremos llegar como reflejo de una visión. La definición del objetivo estratégico debe partir del trabajo de estudio y diagnóstico y debe ser reflejo del consenso de todo el sector involucrado en la elaboración y ejecución del Plan. Definirlo implica hacer un trabajo de síntesis para reflejar en pocas palabras un escenario de futuro que genere ilusión y que contribuya a movilizar al conjunto de agentes implicados y de sus recursos en una misma dirección.

Sin importar la situación de cada caso, todos los municipios sí que deben proponerse un objetivo estratégico que busque:

**“lograr una mayor profesionalización, coordinación y eficiencia en la gestión de los recursos destinados para mejorar la situación del sector comercial del municipio”.**

### 3.2 Líneas estratégicas

Para el desarrollo del Plan se propone trabajar por líneas estratégicas con el reto de mejorar, potenciar, corregir o mantener, en la medida de lo posible, aspectos críticos del sector comercio en el conjunto del municipio y para las distintas zonas comerciales, en el caso de municipios medianos o grandes con más de un polo de concentración de actividad. Las diferentes **líneas estratégicas representan grandes desafíos en forma de ideas-fuerza** y permiten abordar una estrategia separada de acuerdo con las diferentes necesidades estratégicas de apoyo al sector identificadas en el diagnóstico.

Para cada una de las **líneas** se plantearán unas **medidas** (que respondan a objetivos de la línea) y estas se desarrollarán a partir de una batería de **actuaciones**. Éstas, a su vez, llevarán incorporados, unos objetivos operativos a cumplir, unas tareas para su ejecución, una previsión del calendario de los trabajos y los recursos necesarios para llevarlas a la práctica.

Desde una perspectiva general, se recomienda que los Planes Estratégicos Comerciales Municipales se estructuren en torno a unas pocas líneas estratégicas centradas en los temas más fundamentales para el sector. A modo de ejemplo, pueden ser las siguientes:

#### **Línea estratégica 1: adaptación de la oferta**

Mejora de la oferta comercial y adaptación a las nuevas tendencias del sector y a cambios sociales en las formas de comprar y consumir. Esta línea incluye las diferentes medidas de apoyo al sector relacionadas con la modernización, la innovación, la digitalización y, en general, todos los retos que tienen a ver con la mejora de la competitividad.

**Línea estratégica 2: mejora del entorno**

Mejora del entorno y paisaje urbano en las principales calles comerciales. Esta línea incluye todas las medidas dirigidas a mejorar la calidad del espacio urbano en el que se desarrolla la actividad comercial con criterios de urbanismo comercial.

**Línea estratégica 3: gestión colectiva de la dinamización comercial.**

Marco general de colaboración público-privado favorable la profesionalización del diseño y ejecución de las acciones de dinamización comercial del municipio. Esta línea incluye todas las medidas colectivas dirigidas a generar interés por el comercio y calles comerciales del municipio, y a movilizar la demanda para que compre en el municipio.

### 3.3 Medidas

Las medidas de las líneas estratégicas del Plan Estratégico Comercial Municipal deben responder a los principales retos que queremos afrontar en el futuro desde un punto de vista genérico y amplio. Es importante que estos retos, a partir de los cuales se formulan las medidas, estén relacionados las necesidades, problemáticas, fortalezas, potencialidades, etc., identificadas durante la fase de análisis y diagnóstico. A continuación, se proponen una batería de medidas para cada una de las 3 líneas estratégicas definidas en el apartado anterior:

**Línea estratégica 1: adaptación de la oferta.**

- **Medida 1.** Potenciación de la adquisición de nuevas competencias y habilidades entre las personas que gestionan empresas comerciales y/o que trabajan en el sector.
- **Medida 2.** Poner las bases para modernizar y profesionalizar la gestión de los comercios del municipio.
- **Medida 3.** Mejora del nivel de conocimiento sobre las nuevas tendencias y los nuevos hábitos de compra y consumo.
- **Medida 4.** Facilitación la implantación de estrategias de digitalización del comercio para aprovechar su potencial.

- **Medida 5.** Favorecimiento de la innovación en los modelos de negocio.
- **Medida 6.** Impulso de estrategias para dar respuesta a los retos del territorio.
- **Medida 7.** Promoción de nuevos proyectos empresariales de comercio en el municipio.
- **Medida 8.** Fortalecimiento del papel del Mercado Municipal de Abastos y del mercadillo semanal como locomotoras comerciales del municipio.

### **Línea estratégica 2: mejora del entorno.**

- **Medida 9.** Mejorar la imagen y atractividad de las calles y zonas comerciales y la experiencia de paseo.
- **Medida 10.** Potenciación de los circuitos e itinerarios a pie en las zonas comerciales y mejorar las conexiones existentes.
- **Medida 11.** Optimización de la accesibilidad a las zonas comerciales urbanas.
- **Medida 12.** Favorecimiento de la continuidad comercial en las calles de mayor actividad.

### **Línea estratégica 3: gestión colectiva de la dinamización comercial.**

- **Medida 13.** Generación interés por el comercio del municipio y más flujo de personas por las calles comerciales.
- **Medida 14.** Fortalecimiento del tejido asociativo del municipio.
- **Medida 15.** Mejora de la colaboración público-privada para dar apoyo al sector.
- **Medida 16.** Potenciación de las sinergias de trabajo con agentes clave del territorio y del municipio: turismo, cultura, ocio, etc.

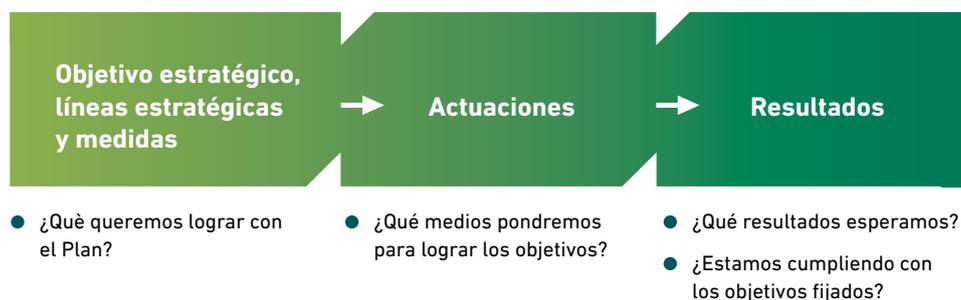


PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Cómo lograr que los objetivos se determinen a partir de las necesidades, problemáticas, fortalezas, potencialidades, etc., identificadas durante la fase de análisis y diagnóstico?* [↗](#)

### 3.4 Actuaciones a ejecutar

Una vez definidas las líneas estratégicas y medidas del Plan Estratégico Comercial, el siguiente paso consiste en consensuar las actuaciones e instrumentos concretos que se llevarán a cabo.



A continuación, se presenta una propuesta de acciones de referencia para cada una de las líneas estratégicas y medidas para orientar a los municipios en la elaboración de un plan de actuación.

#### Línea estratégica 1

##### Adaptación de la oferta

#### Medida 1

##### Potenciación de la adquisición de nuevas competencias y habilidades entre las personas que gestionan empresas comerciales y/o que trabajan en el sector

#### Actuación 1

##### Programa plurianual de acciones formativas a comerciantes.

La formación de comerciantes se ha convertido en uno de los elementos prioritarios para conseguir un comercio competitivo y adaptado al entorno comercial y a los cambios en las pautas de compra y consumo. Los cambios en el sector son profundos y requieren un esfuerzo constante de modernización y adaptación. La gestión del comercio es uno de los puntos clave que puede

ayudar al sector a la previsión de cambios, introducir mejoras y planificar el crecimiento del negocio. En este sentido se organizan de forma habitual programas formativos de apoyo al comercio, citando sólo algún ejemplo: [Huércal de Almería](#), [Fuengirola](#) o Guillena.

- 1.1. Formación de contabilidad aplicada al comercio y finanzas para no financieros: análisis de los productos comercializados, cálculo de punto de equilibrio y de márgenes, contabilidad básica y práctica, impacto de descuentos, gestión de precios y de costes, gestión de existencias y la reposición de productos, etc.
- 1.2. Formación: estrategias de negociación para las compras del comercio.
- 1.3. Formación: el escaparatismo o visual merchandising para la mejora del establecimiento comercial y el punto de venta.
- 1.4. Formación sobre nuevos conceptos de negocio en entornos rurales.
- 1.5. Formación sobre la innovación en el comercio y nuevos modelos de comercio electrónico.
- 1.6. Formación sobre el uso de las tecnologías en el comercio: plan de marketing digital, redes sociales y comercio (Youtube, Facebook, Instagram, TikTok, etc.), crear contenidos y vídeos de interés para las redes, contar Stories en Instagram y las estrategias del Storytelling, técnicas de marketing digital, crear una tienda online.
- 1.7. Formación sobre estrategias comerciales relacionadas con la sostenibilidad y la economía verde.
- 1.8. Dar acceso a los comercios del municipio a cursos online sobre temas relevantes ofrecidos por otras instituciones.
- 1.9. Evaluación de necesidades formativas de los comerciantes.

### **Actuación 2**

#### **Programa plurianual de acciones de coaching/asesoramiento individualizado a comerciantes.**

Esta actuación debe permitir que los participantes en las acciones de formación elaboren una diagnosis de su actividad comercial para definir oportunidades de mejora tanto de la gestión del negocio como de su aspecto

visual, así como de otros aspectos relevantes relacionados con la innovación, el uso de las tecnologías o del posicionamiento del negocio en el mundo digital. Se trata de una continuación de las formaciones con el objetivo de profundizar en la aplicación de lo aprendido en el comercio concreto de los participantes. El objetivo es que los comercios participantes dispongan de un informe individual con los puntos fuertes del negocio y las oportunidades de mejora, que incluya una propuesta concreta con recomendaciones y una aproximación a las inversiones necesarias para implementar la mejora.

Este tipo de acciones también son muy comunes por parte de los distintos municipios, como por ejemplo el caso de la [comarca del Condado](#), pudiéndose aprovechar programas de mayor alcance como por ejemplo el programa [Reinicia](#), promovido por la misma Junta de Andalucía.

- 2.1 Asesoramiento a los comercios para crear sus propias tiendas online.
- 2.2. Asesoramiento a los comercios sobre posibles inversiones en equipamiento digital y herramientas tecnológicas/software adecuadas a las necesidades de la gestión del establecimiento y la atención al cliente.
- 2.3. Asesoramiento para plantear soluciones innovadoras a problemas de gestión del negocio a través de herramientas digitales.
- 2.4. Asesoramiento a los comercios que ya disponen de una página web para mejorar los servicios disponibles (por ejemplo, la posibilidad de compra y pago online) y facilitar la compra con dispositivos móviles con la adaptación de su web y la incorporación de aplicaciones móviles para mejorar la experiencia de navegación y compra.
- 2.5. Asesoramiento en materia de comunicación online para dar a conocer la actividad comercial y posicionar la página web y estrategias para gestionar la reputación online.
- 2.6. Asesoramiento en materia de marketing de proximidad para hacer un buen uso de herramientas de geolocalización para interactuar con posibles clientes o visitantes.
- 2.7. Asesoramiento para replantear el posicionamiento y el modelo de negocio con el uso de prácticas disruptivas y el aprovechamiento de nichos de mercado o de nuevas oportunidades de negocio no explotadas con potencial de crecimiento.

- 2.8 Asesoramiento en materia de escaparatismo, colocación del producto en el interior del establecimiento y comunicación en el punto de venta.

## Medida 2

### **Poner las bases para modernizar y profesionalizar la gestión de los comercios del municipio.**

#### **Actuación 3**

##### **Programa de ayudas a la renovación de comercios.**

Se trata de un programa de actuaciones para dar apoyo a los comercios para introducir cambios viables y adaptados a la situación del establecimiento, como han hecho algunos municipios como respuesta a la crisis del COVID-19, desde [Málaga](#) a [la Carolina](#). Se puede plantear también bajo la óptica de apoyo a los comercios para acceder a ayudas existentes ofrecidas por otras administraciones, como las de la Dirección General de Comercio, presentadas en el Anexo II, tal y como hacen entidades como [Comercio Jaén](#).

- 3.1. Implantación de herramientas informáticas para la gestión del negocio como sistemas de gestión integrada del cliente (CRM).
- 3.2. Implantación de herramientas para una mejor gestión de inventarios y de los lineales.
- 3.3. Adquisición de equipos informáticos o dispositivos y de software especializado para las necesidades de los negocios comerciales.
- 3.4. Implantación de páginas web o mejora de su accesibilidad a diferentes dispositivos.
- 3.5. Implantación de medios de pago con tarjeta de crédito y débito y con teléfono móvil.
- 3.6. Implantación de soluciones de diseño y tecnológicas para hacer mejoras en el escaparate y dar una imagen más moderna al establecimiento comercial.
- 3.7. Implantación de actuaciones para la supresión de barreras arquitectónicas y la mejora de la accesibilidad a los comercios.

- 3.8. Implantación de sistemas de mejora de la eficiencia energética en el punto de venta.
- 3.9. Medidas para facilitar la liquidez de comercios.
- 3.10. Creación de un punto de información municipal sobre programas de ayudas existentes.
- 3.11. Dar apoyo a la preparación de las memorias para solicitar las ayudas.

### Medida 3

**Mejora del nivel de conocimiento sobre las nuevas tendencias y los nuevos hábitos de compra y consumo.**

#### Actuación 4

**Seminarios de experiencias y buenas prácticas en formatos comerciales de éxito, especialmente, en entornos rurales.**

Organización de ciclos de seminarios específicos con el objetivo de iniciar una reflexión y debate entre comerciantes y administraciones sobre los retos a los que se enfrenta el comercio, especialmente indicado para municipios situados en entornos rurales. En estos se propondrán recomendaciones y posibles soluciones relacionadas con el desarrollo de potencialidades locales a nivel comercial y turístico.

- 4.1. Seminario sobre el reto del comercio tradicional ante los nuevos formatos de venta online: Tiendas online, plataformas de venta online de comercio local y sistemas de distribución conjunta.
- 4.2. Ciclo de experiencias comerciales en municipios rurales:
  - Presentación del tema: la situación del comercio en los entornos rurales de España y Andalucía.
  - El caso de la Red de Multiservicios Rurales de Aragón (información).
  - El caso del programa “Modelo de Negocio. Comercio Rural” de Navarra (información).
  - Formatos comerciales viables para entornos rurales: experiencias de comercios de éxito de Andalucía.
  - Las claves para iniciar una actividad comercial en un municipio rural: orientación para jóvenes emprendedores.

- El papel de las cabeceras comarcales en entornos rurales.
  - Sesión de conclusiones y elaboración de una propuesta de recomendaciones.
- 4.3. Seminario sobre la relación entre comercio, turismo y cultura en entornos rurales: experiencias sobre la dinamización conjunta de estos sectores y el aprovechamiento de sinergias.
- 4.4. Organización de un seminario sobre el uso de Internet y las herramientas digitales en el mundo del comercio rural: retos y oportunidades.

#### **Medida 4**

**Facilitación de la implantación de estrategias de digitalización del comercio para aprovechar su potencial.**

#### **Actuación 5**

**Servicio de asesoramiento y apoyo técnico a la digitalización de comercios.**

Prueba piloto de un futuro servicio municipal de asesoramiento y acompañamiento a la implantación de las tecnologías en los negocios comerciales. De nuevo, puede plantearse como un apoyo directo o un acompañamiento para acceder a programas impulsados por otras administraciones, como la misma Junta de Andalucía, que en el VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía promueve una actuación de asesoramiento y acompañamiento a Pymes del sector comercial en la transformación digital de su negocio a través de una línea de ayudas en especie, en el marco del programa Empresa Digital y cuyas bases reguladoras están recogidas en el [anexo II](#) de este documento.

- 5.1 Asesoramiento para realizar una autoevaluación del grado de madurez digital del comercio .
- 5.2. Apoyo a la presencia de las empresas comerciales en Internet con el uso de páginas web, redes sociales u otros canales para definir estrategias de comunicación y marketing online.
- 5.3. Apoyo a la creación de canales de venta online.

- 5.4. Apoyo a la digitalización de los procesos de gestión del comercio.

## Medida 5

### Favorecimiento de la innovación en los modelos de negocio.

#### Actuación 6

#### **Seminarios de experiencias y buenas prácticas de innovación comercial y factores clave para el éxito comercial.**

Organización de seminarios, en formato de ciclos con diferentes sesiones o de una única sesión, sobre temas actuales y relevantes para el sector comercio y para dar respuesta a temas sensibles y clave para los municipios, como por ejemplo estas jornadas de sensibilización en materia de TIC para comerciantes organizadas en [Granada](#) o las celebradas en [Villanueva del Duque](#) para poner en valor los productos locales en los sectores del turismo y el comercio. El objetivo es sensibilizar sobre oportunidades del sector comercio a partir de casos reales y buenas prácticas explicadas por sus responsables.

- 6.1 Experiencias comerciales de innovación. Retos y riesgos en la introducción de las tecnologías y las herramientas digitales en la gestión del punto de venta a partir de casos de éxito.
- 6.2. Experiencias de éxito en procesos de digitalización de comercios minoristas y de implantación de canales de venta online.
- 6.3. Seminario sobre la comunicación con el cliente. Buenas prácticas sobre técnicas del marketing digital para posicionar el negocio en el mercado.
- 6.4. La expansión del negocio a partir de experiencias reales. ¿Oportunidad o necesidad?
- 6.5. El networking en Internet y el sector comercio: como crear y mantener una red virtual de contactos profesionales.
- 6.6. Seminario sobre nuevos modelos y formatos comerciales.

**Medida 6****Impulso de estrategias para dar respuesta a los retos del territorio.****Actuación 7****Creación de un sello de calidad comercial del municipio.**

Reconocimiento de aquellos establecimientos de un territorio que se ajustan a unos estándares de calidad. Algunos ejemplos son los impulsados por el municipio de [Rota](#) para crear su “Sello de Calidad Comercial” para evaluar y certificar la calidad de los comercios locales, la [Cámara de Comercio del Campo de Gibraltar](#) para poner en valor la calidad del servicio del comercio o [Sevilla](#) para reconocer sus establecimientos emblemáticos. Estos distintivos deben ayudar a la difusión en los medios, captar interés por determinados comercios con la instalación de placas identificativas, ofrecer formaciones o asesoramientos focalizados en estos comercios, o proporcionar información actualizada sobre buenas prácticas comerciales, etc.

**Medida 7****Promoción de nuevos proyectos empresariales de comercio en el municipio.****Actuación 8****Fomento de la actividad comercial entre jóvenes en municipios rurales con apoyo al lanzamiento del proyecto.**

Acción dirigida fomentar la implantación de nuevas actividades comerciales en municipios rurales y ayudar a personas jóvenes que estén pensando en iniciar o consolidar un proyecto vital en un entorno caracterizado por la despoblación y el envejecimiento.

- 8.1. Asesoramiento (en forma de guías, buenas prácticas, contacto con profesionales) para facilitar los traspasos de comercios y dar apoyo a la valoración, negociación y cierre del traspaso dirigido a comercios en entornos rurales con problemas de relevo generacional.
- 8.2. Creación de una bolsa de gente joven que pueda estar interesada en dar continuidad a actividades comerciales viables o de iniciar una nueva actividad.

- 8.3. Orientación/Asesoramiento/Formación para jóvenes emprendedores sin experiencia comercial para conocer los aspectos básicos de la gestión de un comercio, elaborar planes de empresa, etc.
- 8.4. Materiales para informar a jóvenes emprendedores que quieran iniciar una actividad comercial sobre trámites, información útil, oportunidades de negocio, necesidades de mercado no cubiertas, etc.

### **Actuación 9**

#### **Promoción de la ocupación de locales vacíos del municipio.**

Se trata de crear y/o mantener un censo de los locales vacíos de las zonas comerciales del municipio y potenciar su comercialización con el objetivo de aumentar la oferta comercial en ámbitos innovadores. Como ejemplos de estas iniciativas se pueden citar [Almería](#) o [Alcalá de Guadaira](#).

- 9.1. Mantenimiento y actualización de un censo de locales vacíos, de forma especial, en las zonas de mayor interés comercial, o colaboración con agentes inmobiliarios y propietarios.
- 9.2. Diseño y publicación de una herramienta geolocalizada para una ubicación precisa de los locales vacíos y más información recopilada en el censo de actividad en locales en planta baja.
- 9.3. Elaboración de materiales informativos sobre la disponibilidad de locales vacíos y captación de nueva oferta comercial para el municipio.
- 9.4. Intermediación entre inmobiliarias y/o propietarios de locales comerciales.
- 9.5. Servicio de comercialización de locales cerrados con ayudas a la rehabilitación de bajos comerciales y con acciones de captación de nuevas actividades comerciales.

### **Actuación 10**

#### **Captación de nueva oferta comercial en el municipio.**

Se trata de captar nueva oferta comercial a las zonas comerciales prioritarias del municipio con prospección y asesoramiento.

- 10.1. Prospección comercial para promover la oferta comercial con productos locales y productos agroalimentarios de calidad del entorno.
- 10.2. Asesoramiento a nuevos emprendedores de comercio para crear un negocio comercial con información sobre oportunidades de negocio o segmentos de mercado interesantes.

### **Medida 8**

**Fortalecimiento del papel del Mercado Municipal de Abastos y del mercadillo semanal como locomotoras comerciales del municipio.**

#### **Actuación 11**

**Estudio para determinar la viabilidad técnica y económica de una reforma del Mercado Municipal de Abastos.**

Se trata de una acción que busca reforzar el papel del Mercado Municipal de Abastos como locomotora comercial con su modernización y adaptación a las nuevas tendencias comerciales. Para ello es necesario analizar la situación actual y definir un proyecto de reforma adecuado. Para citar algún ejemplo, se puede encontrar los casos de [Salobreña](#) o [Puerto Real](#).

- 11.1. Estudio técnico y arquitectónico del equipamiento.
- 11.2. Análisis económico-financiero del mercado y de su sostenibilidad económica: estructura de ingresos y gastos; sistema de concesiones; etc.
- 11.3. Análisis del entorno urbano del mercado.
- 11.3. Análisis de la estructura organizativa del mercado.
- 11.4. Análisis del modelo de gestión y nivel de adecuación a las necesidades actuales.
- 11.5. Proyecto de reforma arquitectónica, organizativa y de gestión del mercado.
- 11.6. Identificación de servicios a impulsar para los comerciantes y para los clientes.

### **Actuación 12**

#### **Estudio de ordenación de los mercados de venta ambulante del municipio y revisión del modelo de gestión.**

Se trata de hacer un estudio de la situación actual del mercado ambulante en cuanto a su oferta, tipo de puestos, dimensionado, ubicación y elaborar propuestas de mejora, como el llevado a cabo en [Huelva](#).

## **Línea estratégica 2. Mejora del entorno**

### **Medida 9**

**Mejora de la imagen y atractividad de las calles y zonas comerciales y la experiencia de paseo.**

### **Actuación 13**

#### **Acciones de mejora urbana sobre las calles de zonas o ejes comerciales del municipio a partir de criterios de urbanismo comercial.**

Plan para que las calles o zonas comerciales de un municipio se conviertan en un espacio comercialmente atractivo a partir de criterios homogéneos respecto a diferentes elementos de diseño como son pavimentos, mobiliario urbano, alumbrado, etc. además de facilitar la accesibilidad en los distintos medios. Por ejemplo, [Vélez Málaga](#) o [Punta Umbría](#) han desarrollado proyectos de peatonalización de calles.

- 13.1. Mejora de las interconexiones urbanas entre zonas y calles comerciales y fomento de la continuidad urbana con elementos de diseño urbano o urbanismo comercial.
- 13.2. Recuperación de espacios en mal estado dentro de las zonas comerciales o sus alrededores.
- 13.3. Diseño de circuitos urbanos con propuestas de peatonalización y semipeatonalización (prioridad invertida, plataforma única) en el centro del municipio y en las calles con más actividad comercial para mejorar las conexiones y los desplazamientos a pie.

- 13.4. Homogeneización de los criterios de diseño, selección, localización y gestión de elementos urbanos en las zonas comerciales (materiales de aceras y pavimentos en general, bolardos, mobiliario urbano, elementos de descanso, iluminación, arbolado viario, limpieza de zonas comerciales, seguridad, etc.).
- 13.5. Protocolos del mantenimiento de las calles más comerciales (estado del mobiliario urbano, del pavimento, de la limpieza, de la iluminación, etc.).
- 13.6. Informe de zonas de cargas y descargas para dar respuesta a los proyectos de mejora urbana de las calles comerciales.
- 13.7. Elaboración de informes de mejora de la accesibilidad a las zonas y ejes comerciales, en transporte público y a pie.
- 13.8. Creación de una comisión mixta de valoración (Ayuntamiento y comerciantes) de los proyectos urbanísticos y de mejora urbana que afecten al comercio.

## **Medida 10**

**Potenciación de los circuitos e itinerarios a pie en las zonas comerciales y mejorar las conexiones existentes.**

### **Actuación 14**

#### **Señalización comercial del municipio.**

Se trata de una acción dirigida a la mejora de la visibilidad y reconocimiento de las zonas comerciales y sus principales equipamientos y la generación circuitos urbanos entre las principales calles comerciales y otros equipamientos o servicios complementarios del municipio con elementos de señalética. Señalizar el comercio del municipio supone no solo informar de la existencia de un espacio comercial cercano, sino también generar una imagen conjunta de cara al ciudadano y al consumidor. Municipios como [Cádiz](#) o [Puente Genil](#) lo han hecho para sus Centros Comerciales Abiertos.

- 14.1. Inventario de la señalización actual.
- 14.2. Propuestas de señalización comercial y complementaria (direccional e informativa de puntos de interés del municipio) y ejecución.

**Medida 11****Optimización de la accesibilidad a las zonas comerciales.****Actuación 15****Aparcamientos de rotación.**

Acción para cuantificar la dotación actual de plazas de aparcamiento de rotación y analizar la adecuación a las necesidades del municipio, como han hecho municipios como [Cádiz](#) con su nueva normativa de estacionamiento regulado, o [Lucena](#) con la construcción de un nuevo aparcamiento, para citar sólo alguno.

- 15.1. Análisis de la dotación actual de plazas de rotación y de las necesidades objetivas de aparcamiento.
- 15.2. Análisis de posibles ubicaciones de nueva oferta de plazas de rotación.
- 15.3. Análisis de vías de financiación para su implantación.

**Actuación 16****Accesibilidad a pie y en vehículo no motorizado.**

Acción para valorar los accesos a las zonas comerciales a pie y en vehículo no motorizado, como se incluye en el Plan estratégico para la Dinamización del Comercio de [Chiclana de la Frontera](#), en las páginas 123 y sucesivas, dentro de las medidas para para revitalizar, mejorar y potenciar el comercio del municipio

- 16.1. Análisis de la accesibilidad a las zonas comerciales a pie y eventuales necesidades de intervención: ampliación de aceras, calles peatonales, eliminación de barreras, etc.
- 16.2. Análisis de la dotación actual de carriles bici que conecten las zonas comerciales.
- 16.3. Análisis del aparcamiento en bicicleta alrededor de las zonas comerciales y eventuales necesidades de ampliación.
- 16.4. Análisis de vías de financiación para su implantación.

**Medida 12****Favorecimiento de la continuidad comercial en las calles de mayor actividad.****Actuación 17****Regulación de la ocupación del espacio público y usos comerciales.**

Actuación dirigida a analizar la regulación de la ocupación del espacio público y de usos comerciales y hacer propuestas de mejora.

- 17.1. Revisión de la ordenanza de regulación de la ocupación de la vía pública para adaptarla a nuevas necesidades y para potenciar la organización de actividades de dinamización y animación comercial y ampliar posibles usos temporales de la vía pública destinados a mejorar la visibilidad de los comercios.
- 17.2. Revisión de la ordenanza de regulación de usos urbanos para favorecer la continuidad comercial en zonas de alta densidad comercial.

**Línea estratégica 3****Gestión colectiva de la dinamización del comercio****Medida 13****Generación de interés por el comercio del municipio y más flujo de personas por las calles comerciales.****Actuación 18****Dinamización del comercio del municipio**

Campañas de promoción y dinamización comercial del municipio con un programa de actuaciones de publicidad y comunicación concretas para informar a la ciudadanía y a comerciantes sobre las acciones previstas. Las campañas de dinamización comercial son medidas frecuentes por parte de ayuntamientos de todo tipo, por ejemplo [Martos](#), [Marbella](#), [Málaga](#), [Sanlúcar de Barrameda](#), [Almería](#).

- 18.1 Campañas y promociones globales del municipio como:
- Catálogo de Servicios de captación y fidelización de clientes (Tarjeta de fidelización del comercio del municipio, servicio a domicilio, consigna gratuita, compra electrónica, Tiques de aparcamiento de rotación gratuitos, etc.).
  - Bonos para hacer compras en establecimientos del municipio.
  - Catálogo de promociones comerciales
  - Sorteos de premios.
  - Rasca-rasca.
  - Cheques regalos para hacer compras en el municipio.
  - Cupones descuento.
  - Promociones 2x1
  - Regalos por compras.
- 18.2 Campañas específicas por sectores, de temporada y/o por diferentes zonas del municipio como:
- Ferias fuera stocks.
  - Días de “comercio en la calle”.
  - Desfiles o pasarelas.
  - iluminación de navidad.
  - Promociones sectoriales.
  - Promociones temáticas.
- 18.3. Publicidad y comunicación como:
- Publicidad de campañas.
  - Revistas informativas físicas y digitales.
  - Presentación pública de las diferentes campañas.
- 18.4. Creación de una página web del comercio del municipio.
- 18.5. Directorio y boletín físico y virtual del comercio, etc.
- 18.6. Elaboración, edición y distribución del catálogo de servicios a clientes.

### **Actuación 19**

#### **Animación comercial en las calles comerciales.**

Se trata de una actuación dirigida a captar flujo de personas y a potencialmente incrementar las ventas de los comercios. Se trata de acciones que cabe diseñar y ejecutar de forma colaborativa con otros sectores del municipio (restauración,

cultura, ocio, etc.) para tener un programa completo de actividades en el espacio público del municipio, sobre todo en aquellos días y momentos del año con mayor afluencia de personas, por ejemplo Navidad como en este ejemplo de [Alcalá de Guadaira](#). Se puede pensar en actividades para niños, teatro en la calle, recitales de poesía, ferias de productos artesanales, degustaciones de productos regionales, presentaciones de libros, etc.

Tanto el plan de campañas como el plan de animación de calles comerciales tienen que estar bien diseñados, con una clara identificación del objetivo perseguido, el momento del año en que se programan y tienen que quedar recogidas en un cronograma de actividades que sea público. Puede diseñarse también para zonas concretas, como el caso de [Almería](#).

### Actuación 20

#### **Promoción y comunicación de la oferta de los mercados (Mercado Municipal de Abastos y Mercados Ambulantes).**

Tanto directos, como a través de la participación en programas de otras administraciones. En este sentido, los ya mencionados proyectos Digitaliza tu mercado 1.0 y 2.0 de la Junta de Andalucía, promovían actuaciones en este sentido, para los mercados de abastos.

20. 1. Diseño de materiales para la promoción de los mercados del municipio.
- 20.2. Creación de una página web con toda la oferta disponible, los servicios y un canal de venta.
- 20.3. Posicionamiento en portales especializados y generar presencia en redes sociales.

## Medida 14

### **Fortalecimiento del tejido asociativo del municipio.**

#### Actuación 21

#### **Reconocimiento oficial de las zonas comerciales del municipio.**

Se trata de aprobar en pleno municipal el reconocimiento de las zonas comerciales como ámbito prioritario de gestión en el marco de actuación del Plan Estratégico Comercial del municipio.

- 21.1. Aprobación de las zonas de prioridad comercial.
- 21.2. Campaña de información y comunicación de las zonas comerciales del municipio.

### **Actuación 22**

#### **Creación de una marca para el comercio del municipio.**

Se trata de facilitar la identificación de las actuaciones de comercio del municipio y ganar notoriedad ante la ciudadanía como espacio urbano diferenciado y fácilmente reconocible. Por ejemplo, Asociación de la Pequeña y Mediana Empresa de Algeciras (Apymeal), formada en su mayoría por comerciantes, impulsó una nueva imagen de marca que estuviera físicamente presente en los negocios asociados y en elementos de comunicación dirigidos al consumidor.

- 22.1. Diseño de una marca/imagen del comercio del municipio
- 22.2 Manual corporativo de uso y aplicaciones básicas de imagen del comercio del municipio (comunicación, señalización comercial, etc.).

## **Medida 15**

### **Mejora la colaboración público-privada para dar apoyo al sector.**

#### **Actuación 23**

##### **Cafés del comercio.**

Organización de cafés del comercio o seminarios de sensibilización para hablar de temas relevantes para el conjunto del sector comercio del municipio.

- 23.1. Cómo dinamizar el comercio de proximidad.
- 23.2. Cómo dinamizar el comercio en entornos rurales.
- 23.3. Experiencias de dinamización comercial en municipios turísticos.
- 23.4. Visitas a otros municipios para conocer experiencias interesantes y relevantes para el municipio.

### **Actuación 24**

#### **Motivación del tejido comercial y de fomento del asociacionismo.**

Se trata de potenciar el asociacionismo comercial y generar interés por las actuaciones que están impulsando las asociaciones de comerciantes y el Ayuntamiento conjuntamente.

- 24.1. Presentaciones del Plan Estratégico Comercial y de las actuaciones a impulsar.
- 24.2. Campaña de sensibilización sobre la importancia de asociarse.
- 24.3. Sesiones de networking.
- 24.4. Premios del comercio.
- 24.5. Tarjeta con ventajas que los comercios del municipio ofrecerán a las asociaciones del sector.

### **Actuación 25**

#### **Proceso participativo con las asociaciones de comerciantes para crear un órgano de gestión.**

Se trata de crear un marco de colaboración claro entre las asociaciones y el Ayuntamiento, como el caso de [Torremolinos](#).

- 25.1. Reuniones entre Ayuntamiento y agentes para definir un marco estable de colaboración.
- 25.2. Creación de un órgano de participación y colaboración: el Consejo Municipal de Comercio.

## **Medida 16**

**Potenciación de las sinergias de trabajo con agentes clave de la promoción del territorio y del municipio: turismo, cultura, ocio, etc.**

### **Actuación 26**

**Creación de un portal web del comercio (plataforma multiestablecimiento) de la comarca.**

Se trata de una acción que se debe implementar a través de la colaboración entre un conjunto de municipios para dar a conocer la oferta comercial u ofrecer un canal de venta online. Este directorio podría estar relacionado con otra oferta de interés de la zona (turismo, cultura, etc.) y podría acoger un calendario de eventos de la zona con las fechas más señaladas. La idea sería ofrecer un único punto de promoción e información sobre la oferta de la zona. Se pueden encontrar desde iniciativas municipales como las de [Mijas](#) o [Rincón de la Victoria](#) a medidas emprendidas por otros agentes y con un ámbito territorial mayor, como [Alcom](#), de la Cámara de Comercio de Almería o [ACÁ](#), promovido por la Dirección General de Comercio de la Consejería de Transformación Económica, Industria, Conocimiento y Universidades de la Junta de Andalucía.

### **Actuación 27**

#### **Campañas para fomentar la compra de productos locales de calidad y conectar el comercio y el turismo.**

Se trata de campañas como la impulsada por [Granada](#) que pueden comprender:

- 27.1. Campaña de sensibilización sobre la compra productos artesanos de calidad de la zona
- 27.2. Creación de una web de comercios locales y del territorio más cercano con productos distintivos de la zona.
- 27.3. Comunicación y difusión de los comercios de calidad certificada con productos distintivos de la zona.
- 27.4. Programa coordinado de políticas de turismo y de comercio e incluir el elemento comercial en las actuaciones de promoción turística y cultural de la zona.
- 27.5. Incluir elementos comerciales en el material de difusión turística de la zona.

Objetivo Estratégico	Línea Estratégica	Medidas	Actuaciones	
Lograr una mayor profesionalización, coordinación y eficiencia en la gestión de los recursos destinados para mejorar la situación del sector comercial del municipio	<b>L1</b> <b>Adaptación De la oferta</b>	<b>M1.</b> Potenciación de la adquisición de nuevas competencias y habilidades entre las personas que gestionan empresas comerciales y/o que trabajan en el sector.	<b>A1.</b> Programa plurianual de acciones formativas a comerciantes.	
			<b>A2.</b> Programa plurianual de acciones de coaching/asesoramiento individualizado a comerciantes.	
		<b>M2.</b> Poner las bases para modernizar y profesionalizar la gestión de los comercios del municipio.	<b>A3.</b> Programa de ayudas a la renovación de comercios.	
		<b>M3.</b> Mejora del nivel de conocimiento sobre las nuevas tendencias y los nuevos hábitos de compra y consumo.	<b>A4.</b> Seminarios de experiencias y buenas prácticas en formatos comerciales de éxito, especialmente, en entornos rurales.	
		<b>M4.</b> Facilitación la implantación de estrategias de digitalización del comercio para aprovechar su potencial.	<b>A5.</b> Servicio de asesoramiento y apoyo técnico a la digitalización de comercios.	
		<b>M5.</b> Favorecimiento de la innovación en los modelos de negocio.	<b>A6.</b> Seminarios de experiencias y buenas prácticas de innovación comercial y factores clave para el éxito comercial.	
		<b>M6.</b> Impulso de estrategias para dar respuesta a los retos del territorio.	<b>A7.</b> Creación de un sello de calidad comercial del municipio.	
		<b>M7.</b> Promoción de nuevos proyectos empresariales de comercio en el municipio.	<b>A8.</b> Fomento de la actividad comercial entre jóvenes en municipios rurales con apoyo al lanzamiento del proyecto.	
	<b>L2</b> <b>Mejora del entorno</b>			<b>A9.</b> Promoción de la ocupación de locales vacíos del municipio.
				<b>A10.</b> Captación de nueva oferta comercial en el municipio.
		<b>M8.</b> Fortalecimiento del papel del Mercado Municipal de Abastos y del mercadillo semanal como locomotoras comerciales del municipio.	<b>A11.</b> Estudio para determinar la viabilidad técnica y económica de una reforma del Mercado Municipal de Abastos.	
				<b>A12.</b> Estudio de ordenación de los mercados de venta ambulante del municipio y revisión del modelo de gestión.
		<b>M9.</b> Mejora de la imagen y atractividad de las calles y zonas comerciales y la experiencia de paseo.	<b>A13.</b> Acciones de mejora urbana sobre las calles de zonas o ejes comerciales del municipio a partir de criterios de urbanismo comercial.	
		<b>M10.</b> Potenciación de los circuitos e itinerarios a pie en las zonas comerciales y mejorar las conexiones existentes.	<b>A14.</b> Señalización comercial del municipio.	
		<b>M11.</b> Optimización de la accesibilidad a las zonas comerciales.	<b>A15.</b> Aparcamientos de rotación.	
				<b>A16.</b> Accesibilidad a pie y en vehículo no motorizado
		<b>M12.</b> Favorecimiento de la continuidad comercial en las calles de mayor actividad.	<b>A17.</b> Regulación de la ocupación del espacio público y usos comerciales.	
		<b>L3</b> <b>Gestión colectiva de la dinamización del comercio</b>	<b>M13.</b> Generación de interés por el comercio del municipio y más flujo de personas por las calles comerciales.	<b>A18.</b> Dinamización del comercio del municipio.
				<b>A19.</b> Animación comercial en las calles comerciales.
				<b>A20.</b> Promoción y comunicación de la oferta de los mercados (Mercado Municipal de Abastos y mercados ambulantes).
	<b>M14.</b> Fortalecimiento del tejido asociativo del municipio.		<b>A21.</b> Reconocimiento oficial de las zonas comerciales del municipio.	
			<b>A22.</b> Creación de una marca para el comercio del municipio.	
	<b>M15.</b> Mejora la colaboración público-privada para dar apoyo al sector.		<b>A23.</b> Cafés del comercio	
			<b>A24.</b> Motivación del tejido comercial y de fomento del asociacionismo.	
			<b>A25.</b> Proceso participativo con las asociaciones de comerciantes para crear un órgano de gestión.	
	<b>M16.</b> Potenciación de las sinergias de trabajo con agentes clave de la promoción del territorio y del municipio: turismo, cultura, ocio, etc.	<b>A26.</b> Creación de un portal web del comercio rural (plataforma multiestablecimiento) de la comarca.		
		<b>A27.</b> Campañas para fomentar la compra de productos locales de calidad y conectar el comercio y el turismo.		

Para desarrollar el plan de actuaciones del Plan Estratégico Comercial Municipal, se propone seguir un **modelo de ficha** con las siguientes características básicas:

<b>Linea estratégica</b>	Línea estratégica a la que pertenece la actuación
<b>Actuación</b>	Nombre de la actuación

### Memoria descriptiva de la actuación

#### Justificación – Situación o problemática que se quiere atender/resolver:

La memoria descriptiva de cada actuación debe incluir una breve justificación o motivación de la actuación propuesta que partirá del análisis y diagnóstico del Plan.

#### Objetivos operativos y resultados perseguidos con la actuación:

Se identificarán los objetivos y resultados que se quieren lograr con la actuación. Los objetivos tienen que ser específicos y se recomienda seguir la estrategia SMART para la definición de unos buenos objetivos operativos.

#### Descripción general de la actuación:

Como se trata de definir actuaciones concretas y específicas, es necesario dar una explicación que sea clara y de fácil comprensión. Al leer la descripción de la actuación, es necesario que queden bien definidos los tres aspectos siguientes: 1) por qué se quiere hacer, 2) qué es lo que se propone hacer y 3) para qué se quiere hacer.

#### Plan de trabajo: fases y tareas para la ejecución de la acción:

Plan de trabajo con la relación de fases y tareas necesarias para su correcta ejecución en un nivel de detalle suficiente como para que queden claro todos los pasos a seguir. Si es necesario el plan de trabajo incluirá la metodología de trabajo propuesta y todos aquellos aspectos relacionados con su gestión para saber cómo se ejecutará y poder garantizar una correcta implementación.

### Liderazgo de la acción y agentes implicados - colaboradores:

Identificación del órgano o entidad encargada del liderazgo de la actuación y que será el máximo responsable de su ejecución y de los recursos. Además se identificarán todos los agentes implicados que colaborarán en la ejecución de la actuación a diferentes niveles y con funciones distintas.

Prioridad	Calendario de ejecución y duración de la actuación				
Se recomienda que se identifique la prioridad de las actuaciones propuestas y que se agrupen en tres categorías Alta, Media y Baja. La prioridad puede estar relacionada con aspectos de conveniencia, calendario, relevancia estratégica, oportunidad económica y/o política, o de la existencia de programas de apoyo y de la disponibilidad de recursos.	Fecha de inicio	-- / -- / ----	Fecha de finalización	-- / -- / ----	
	En este apartado se debe identificar el año de inicio de la acción, y una programación detallada de las diferentes fases y la duración del conjunto del proyecto, con la fecha de cierre o, si es el caso, con la indicación de que es una actuación que se ejecutará de forma continuada y recurrente sin un horizonte temporal limitado previamente.				
	<b>Programación- Fases</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>
	1 Nombre de la fase				
	2 Acciones formativas y de asesoramiento				
2 Nombre de la fase					
... ..					

Importe	Fuentes de financiación
En este punto se detallará el presupuesto previsto para la ejecución de toda la actuación. Este importe se detallará, si es necesario, con el coste aproximado de todas las fases y tareas concretas a ejecutar.	Se trata de identificar las fuentes de financiación previstas o previsibles para la actuación. Sin pretender la plena exhaustividad, se deben identificar fuentes de financiación a cargo del presupuesto público del Ayuntamiento (con identificación de la partida presupuestaria), programas de apoyo al sector de otras Administraciones Públicas (Junta de Andalucía, Diputación Provincial, Agencias y Fundaciones Públicas), y todos aquellos programas presentes en el territorio gestionados por el sector público o los agentes económicos y sociales (cámaras de comercio, sindicatos, confederaciones de empresarios, etc.) que en el marco del desarrollo del Plan Estratégico se hayan identificado como posible fuente de apoyo.

### Indicadores de ejecución y de seguimiento

Disponer de indicadores es un aspecto clave para garantizar un correcto despliegue del plan y poder hacer el seguimiento necesario con el objetivo de poder ser transparentes con los compromisos asumidos y rendir cuentas ante la ciudadanía y los agentes implicados. En ese apartado, por tanto, se deben identificar y definir correctamente los indicadores que permitirán medir el grado de avance de la actuación, la consecución de resultados y objetivos y valorar, si es posible, sus impactos sobre los beneficiarios de las acciones y sobre otras actuaciones del Plan Estratégico.

### Ejemplo de actuación

1/2

Linea estratégica

**Adaptación de la oferta**

Actuación

**Plan Integral de apoyo a la modernización y a la digitalización del comercio local**

#### Memoria descriptiva de la actuación

##### Justificación – Situación o problemática que se quiere atender/resolver:

El municipio, aunque presenta una incipiente oferta comercial especializada y actualizada, en general cuenta con unos comercios que están poco modernizados, que tienen unos modelos de negocio cada vez menos adecuados a los nuevos hábitos de compra y consumo y que presentan un bajo nivel de innovación. Este hecho es especialmente significativo en todo lo relacionado con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. El diagnóstico comercial indica que hay pocos comercios que usen las herramientas digitales.

El boom del e-commerce se ha acelerado con la pandemia y cada vez son más las personas que usan los canales digitales para hacer parte de sus compras. El comercio online y su efecto disruptivo es una situación estructural que afecta a todo el sector y que requiere de medidas decididas y firmes para iniciar un salto de calidad a muchos niveles (gestión, comunicación, venta, modelo de negocio, etc.).

Esta actuación responde al objetivo estratégico de crear un entorno más favorable a la adopción de las herramientas digitales en el sector.

##### Objetivos operativos y resultados perseguidos con la actuación:

###### Objetivos específicos:

- Sensibilizar al sector comercio del municipio sobre la necesidad de modernizar las actividades comerciales y de implantar las tecnologías.
- Incrementar un 10% la participación de los comercios en actividades de sensibilización, formativas y de asesoramiento en materia de digitalización.
- Aumentar durante el periodo de vigencia del Plan Estratégico Comercial un 10% las inversiones de digitalización de su actividad.

###### Resultados esperados:

- Haber logrado que al menos 100 comercios del municipio participen en algunas de las actividades propuestas en el plan.
- Haber apoyado al menos un 50% de los comercios participantes con ayudas económicas para impulsar proyectos de digitalización.
- Haber dedicado al menos 20.000 euros a proyectos de digitalización de actividades comerciales.
- Haber logrado más presencia de la oferta comercial del municipio a través del uso de las herramientas digitales y las redes sociales.

###### Descripción general de la actuación:

Para dar respuesta a la situación planteada y abordar los objetivos perseguidos, se propone impulsar un Plan Integral de apoyo a la modernización y a la digitalización del comercio local con diferentes niveles de intervención. Tal y como indica el propio nombre del plan, se trata de un proyecto que busca cubrir con una perspectiva integral diferentes aspectos relacionados con la gestión del cambio para fomentar la transformación digital del sector.

##### Plan de trabajo: fases y tareas para la ejecución de la acción:

1. Acciones de **comunicación y publicidad del plan en el municipio**. Se buscará el apoyo de las asociaciones de comerciantes para que la información llegue al máximo de comercios posible. Es importante generar expectativa e ilusión.
2. **Organización y celebración de unas jornadas de sensibilización** sobre la importancia y las posibilidades de la digitalización del comercio. Su objetivo es estimular el cambio y transmitir la idea de que, a pesar de las dificultades, la transformación digital es posible, en un espacio para el encuentro y la reflexión conjunta entre comerciantes. Para la organización de las jornadas de sensibilización se tendrá que identificar una lista de personas responsables de proyectos comerciales y de casos éxito concretos en digitalización de comercios, relevantes y que se ajusten a la realidad comercial del municipio (turismo, comercio rural, comercios de proximidad, comercios de atractividad, etc.). Una vez identificados los casos y consensuada su idoneidad, se pasará a cerrar el programa de las jornadas, con una propuesta definitiva de fecha, lugar de celebración.

### Ejemplo de actuación

2/2

3. **Programa formativo en materia de digitalización del comercio**, que se puede apoyar en recursos y acciones formativas ya existentes. El contenido será práctico, con unos objetivos bien definidos y una correcta selección de las personas que los impartirán. Algunas de las temáticas e los cursos serán: habilidades básicas para la gestión de un negocio comercial, programas para mejorar la gestión del negocio, pasos básicos para abrir una tienda online, la presencia en redes sociales, publicidad en Internet, crear un plan de marketing digital, técnicas de marketing para el comercio online, etc.

4. **Coaching/asesoramiento individualizado a comerciantes**. Primero se identificarán aquellos proyectos que, de acuerdo con criterios técnicos de calidad y viabilidad, tengan más posibilidades de implementación y de tener éxito. Estas sesiones de trabajo individuales (asesor-comercio) estarán lideradas por expertos que ofrecerán asesoramiento práctico para aplicar los conocimientos adquiridos durante las formaciones y dar salida a posibles proyectos de digitalización. Se hará un diagnóstico de la actividad y se definirá un proyecto concreto de digitalización asociado a unos objetivos, un plan de trabajo, una inversión y un calendario, facilitando el acceso a ayudas a la digitalización de comercios disponibles.

Este plan se puede presentar como una prueba piloto de un posible servicio permanente de apoyo a la transformación digital del comercio local. Al finalizar el plan se debe iniciar una evaluación del nivel de uso, de la satisfacción de las personas participantes en las actividades y de los posibles impactos con relación a los objetivos perseguidos.

#### Liderazgo de la acción y agentes implicados - colaboradores:

Identificación del órgano o entidad encargada del liderazgo de la actuación y que será el máximo responsable de su ejecución y de los recursos. Además se identificarán todos los agentes implicados que colaborarán en la ejecución de la actuación a diferentes niveles y con funciones distintas.

Prioridad	Calendario de ejecución y duración de la actuación					
Muy Alta	Fecha de inicio	Año 1	Fecha de finalización	Último año del plan		
	Se ejecutará a lo largo de todo el periodo de vigencia del Plan Estratégico.					
	Programación- Fases		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
	1	Difusión del plan y jornadas de sensibilización.				
	2	Acciones formativas y de asesoramiento.				
	3	Continuidad de las acciones.				
4	Primera fase de ayuda a comercios					

Importe	Fuentes de financiación
80.000 euros	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Presupuesto del Ayuntamiento.</li> <li>- Programas de ayuda a la digitalización de empresas y comercios de otras administraciones.</li> <li>- Programas formativos de la Cámara de Comercio.</li> <li>- Fondos Next Generation canalizados a través del Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia en sus medidas de apoyo a la digitalización.</li> <li>- Inversiones de los comercios participantes en el plan.</li> </ul>

#### Indicadores de ejecución y de seguimiento

- Número de asistentes a las diferentes actividades programadas.
- Valoración de los participantes en las actividades ofrecidas.
- Número de comercios que ejecutan un proyecto de inversión para la digitalización de su actividad.
- Cantidad de inversiones realizadas.
- Número de materiales difundidos sobre la digitalización y el sector comercio a través de la asociación de comerciantes.



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Qué instrumento podemos usar para definir y luego priorizar las actuaciones del Plan Estratégico?* [↗](#)
- *¿Qué características tienen unos objetivos operativos bien definidos para las actuaciones? Los objetivos SMART* [↗](#)

3.5

### El calendario de las actuaciones

Todas las actuaciones del Plan Estratégico Comercial deben estar calendarizadas y contener una aproximación a su duración. Algunas actuaciones serán puntuales y tendrán un periodo de ejecución con un inicio y un final de proyecto claro, en cambio otras tendrán continuidad en el tiempo y serán recurrentes. Además, las actuaciones se pueden organizar según si serán a corto, a medio o a largo plazo.

Se recomienda agrupar todas las acciones en un calendario marco del Plan Estratégico como el que se plantea a continuación:

Línea estratégica 1: ADAPTACIÓN				
Actuaciones	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
<b>Actuación 1.1:</b> Formación para comerciantes	█	█	█	█
<b>Fase 1:</b> Definición de los módulos formativos	█			
<b>Fase 2:</b> Organización	█			
<b>Fase 3:</b> Comunicación de la formación	█			
<b>Fase 4:</b> Seguimiento de los participantes		█		
<b>Actuación 1.2:</b> Campaña de sensibilización		█		
<b>Fase 1:</b> Diseño de la campaña		█		
<b>Fase 2:</b> Ejecución de la campaña		█		

## 3.6

## Previsión de gastos y financiación del plan de actuaciones

Una de las tareas del Plan Estratégico Comercial es definir un marco económico-financiero adecuado a las necesidades detectadas y a las posibilidades de acceso a fuentes de financiación. Este marco, en forma de presupuesto, es el que debe determinar el alcance y la intensidad de las actuaciones recogidas en el Plan.

En el momento de elaborar el plan de actuación y dimensionar adecuadamente la capacidad que tiene el municipio se tendría que hacer un inventario de los programas y proyectos existentes a nivel municipal, provincial, o autonómico que estén financiando ejes de actuación que se quieren recoger en el Plan Estratégico Comercial.

Posibles vías de financiación del Plan Estratégico Comercial:

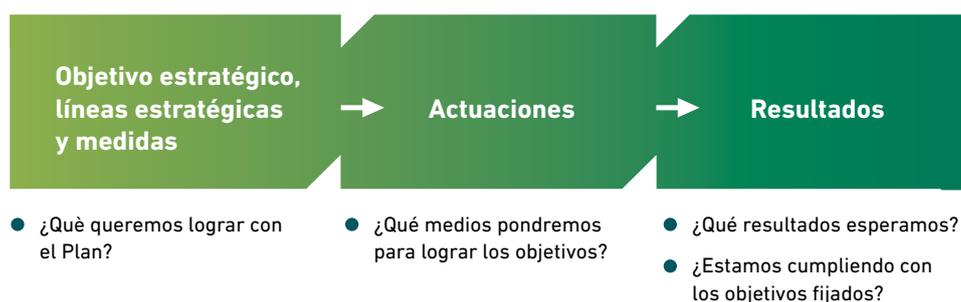
- **Públicas:** Según el ámbito territorial pueden provenir de Programas de financiación de la Unión Europea, de la Administración del Estado, de las Administraciones de las Comunidades Autónomas, de las Entidades que integran la Administración local (Ayuntamientos, Diputaciones Provinciales...) así como de los organismos públicos y entidades de derecho público vinculadas o dependientes de las Administraciones Públicas).
- **Privadas:** Provenientes de iniciativas del sector comercial del municipio a través de los propios comercios o de sus asociaciones, así como de instituciones tales como las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y, en su caso, Navegación.

Hasta 2026, será importante destacar Hasta 2026, será importante destacar El Fondo de Recuperación llamado "Next Generation EU". Así el Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia español prevé programas específicos de apoyo al sector comercio (por ejemplo, ayudas para el apoyo a mercados, zonas urbanas comerciales, comercio no sedentario y canales cortos de comercialización), además de otros en otros ámbitos, pero a los que también podrán participar o beneficiarse los actores vinculados al comercio (por ejemplo, eficiencia energética, digitalización, agenda urbana, etc).

Toda la previsión de gastos y de fuentes de financiación del Plan Estratégico Comercial se ordenará en un cuadro general (ver página siguiente) para tener una visión global por líneas estratégicas y actuaciones, y calendario de ejecución.

**Cuadro resumen de gastos y fuentes de financiación del plan de actuaciones**

Actuaciones	Importe total	Fuente de financiación 1	Fuente de financiación 2	Fuente de financiación n
<b>Línea estratégica 1</b>				
<b>Actuación 1.1:</b>	Valor en EURO	80% de la partida municipal del área de comercio.	15% de un programa de subvenciones de la Junta de Andalucía.	5% recurso propios de la asociación de comerciantes
<b>Actuación 1.2</b>	Valor en EURO	100% de un proyecto gestionado por un Grupo de Desarrollo Local (GDR)		
<b>Actuación 1.3</b>	Sin coste			
<b>Línea estratégica 2</b>				
<b>Actuación 2.1</b>	Valor en EURO	100% del Ayuntamiento		
<b>Actuación 2.2</b>	Valor en EURO	100% del Ayuntamiento		
<b>Actuación 2.3</b>	Valore en EURO	100% del Ayuntamiento		

**3.7**
**Seguimiento y evaluación del plan: diseño de un sistema de indicadores**


Una de las garantías del buen funcionamiento de un Plan Estratégico Comercial es disponer de herramientas de gestión que permitan, de una parte, hacer un seguimiento del nivel de ejecución de las diferentes actuaciones aprobadas y, de otra, fomentar la (auto) evaluación de los resultados de los proyectos impulsados y del funcionamiento del sistema de gobernanza constituido para liderar dichos proyectos y analizar los resultados.

Por este motivo, en este apartado se propone usar un modelo de cuadro de mando integral (de ahora en adelante CMI) para realizar el seguimiento de la ejecución y evaluación de los proyectos impulsados en el marco del Plan Estratégico. Se trata de un instrumento de gestión que permite analizar toda la información relevante para ver la evolución de los proyectos y los resultados y, si es necesario, poder redefinir las estrategias o instrumentos usados para lograr los objetivos.

El cuadro de mando integral es la herramienta que nos ha de permitir disponer de datos de forma ordenada y sistematizada para evaluar y controlar la eficacia y la eficiencia de los recursos utilizados para acercarnos a los objetivos propuestos.

Para hacer el seguimiento de los proyectos impulsados por los municipios andaluces se propone un cuadro modelo formado por una batería de indicadores que dan respuesta a sus diferentes dimensiones estratégicas. Así, se proponen indicadores en 3 dimensiones:

- **Dimensión de características comerciales** de las zonas o ejes comerciales o del modelo comercial: comportamiento de la oferta, demanda y de la gestión del entorno urbano con relación al posicionamiento futuro deseado.
- **Dimensión del proyecto de promoción y dinamización comercial:** acciones impulsadas en el marco del Plan Estratégico Comercial para valorar su ejecución e impacto.
- **Dimensión de la gestión del Plan Estratégico:** funcionamiento de los recursos y de la fórmula organizativa encargada de la gestión y eficacia y eficiencia en la ejecución.

Para cada una de las dimensiones, se crearán dos tipos de indicadores de gestión: 1) indicadores de realización para medir el grado de ejecución de las actuaciones, y 2) indicadores de resultado para tener información sobre el nivel de consecución de los resultados esperados.

Una vez definidos los indicadores del Plan Estratégico Comercial se montará el CMI a partir de su agrupación en las diferentes líneas estratégicas propuestas. Para crear, organizar y desarrollar las labores de mantenimiento de este CMI se puede crear una **comisión de seguimiento**, procurando que esta comisión esté formada por representantes de todos los agentes implicados en la ejecución del plan para que haya una mirada plural sobre la información y su interpretación o valoración.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- *¿Cómo se genera un indicador de gestión para hacer el seguimiento de las actuaciones de un plan de actuaciones?* 

3.8

## Comunicación del Plan Estratégico Comercial Municipal

Al finalizar la redacción del Plan Estratégico Comercial del municipio y una vez aprobado, se buscará hacer la máxima difusión para que la ciudadanía conozca el estudio realizado y los compromisos adquiridos en forma de actuaciones y objetivos. Para facilitar su presentación se recomienda elaborar un **documento de síntesis** para dar a conocer los elementos clave con un lenguaje no técnico y fácilmente comprensible.

Para la difusión del plan se recomienda poner en valor todo el trabajo participativo realizado, con el número de personas y entidades participantes, con el total de reuniones, sesiones de trabajo, encuestas, entrevistas, y otros actos celebrados. Es importante saber trasladar el esfuerzo de consenso realizado con todos los agentes implicados y su participación en la elaboración del plan. Esta información se podrá difundir también a nivel digital con una **publicación resumida del Plan Estratégico y de todo el plan de acción**. La tarea de comunicación y difusión irá acompañada de un acto institucional público para presentar los contenidos y acciones, pudiéndose diseñar un plan de comunicación.

## Fase 4

### Modelo de gobernanza del Plan Estratégico Comercial

El mundo de la gestión pública y privada tiene muchos planes y programas diseñados con mucho acierto pero que fracasaron, al menos parcialmente, por problemas en su ejecución y gestión. Así pues, se recomienda dedicar un especial esfuerzo en la definición de un buen sistema de gobernanza del Plan Estratégico para garantizar una buena ejecución y seguimiento de las acciones programadas. Este sistema debe hacer partícipes a los agentes clave implicados con el comercio en el territorio con el objetivo de movilizar el máximo de recursos.

La colaboración entre los agentes implicados en el Plan Estratégico Comercial se profundizará, de manera especial, con la creación del órgano de gestión del plan de acción con el triple objetivo de:

- Ayudar a definir el modelo de asociacionismo más adecuado para los comerciantes de todo el municipio (centro del municipio, resto del municipio, mercado de abastos, mercadillos ambulantes, etc.) y del tipo de colaboración con el Ayuntamiento.
- Ayudar a definir los mecanismos de coordinación, gestión, y comunicación entre los diferentes agentes implicados en el Plan Estratégico.
- Definir un modelo de actuación y el marco de financiación del proyecto.

Cada Plan Estratégico Comercial Municipal debe definir cuál será el órgano o instrumento de cooperación público-privado **encargado de la coordinación y ejecución de las actuaciones acordadas**. La naturaleza del órgano de gestión del Plan, su composición, la frecuencia de las reuniones, su papel y responsabilidades se deben determinar en función de cada realidad local.

Consolidar o crear de cero un órgano de participación y colaboración entre el Ayuntamiento y el sector (y otros agentes) es un aspecto indispensable para el éxito de cualquier proceso de planificación estratégica. Esto es así porque su resultado debe ser el fruto de la participación de todos los agentes implicados con el objetivo de sumar y coordinar recursos, conocimientos, intereses y prioridades con el reto de definir y desarrollar una verdadera estrategia para el sector que sea integral y con

raíces en el territorio, definiendo, consensuando, priorizando, dotando de recursos, calendarizando y ejecutando el conjunto del plan de actuaciones, clarificando las funciones de cada uno.

Entre los municipios andaluces encontramos ejemplos de estos órganos, que pueden adoptar el nombre de **Consejo Municipal de Comercio** o **Consejo Asesor del Comercio**. Estos funcionan como foro para mantener un diálogo continuo con los representantes del sector del comercio y para definir, consensuadamente, los ejes de actuación para la promoción y dinamización del comercio local. Tienen naturaleza jurídica de órgano permanente de **participación** sectorial con carácter **consultivo** para desarrollar funciones de información, consulta, y propuesta en materias relacionadas con el sector comercio.

La elaboración de un Plan Estratégico puede ser el marco ideal para que todos aquellos municipios que no dispongan de un Consejo Municipal de Comercio apuesten por su creación. Los elementos básicos para orientar la constitución de un órgano de participación en materia de comercio son su aprobación en forma de reglamento y la definición de la forma de organización, composición, funciones y tipo de comisiones de trabajo.

Las comisiones de trabajo pueden ser un reflejo de los ejes de actuación recogidos en el Plan Estratégico Comercial. Así, por ejemplo, puede haber una comisión de trabajo encargada de hacer el diseño y seguimiento de la ejecución de las distintas actuaciones propuestas en el plan.

El objetivo final de este órgano colegiado de consulta, participación y asesoramiento en materia comercial en la que están implicados los distintos agentes económicos y sociales del municipio es que las políticas de apoyo al sector a nivel local sean el resultado del consenso y el debate.

Ejemplos de estatutos de Consejos Municipales de Comercio:

- Consejo de Comercio de la Ciudad de Sevilla ([Reglamento Regulador](#)).
- Consejo Municipal de Comercio y Servicios del Ayuntamiento de El Ejido ([Reglamento Regulador](#)).

**3**

## **Guía avanzada**

**Para la elaboración  
de un Plan Estratégico  
Comercial**

## 3 Guía avanzada

# Para la elaboración de un Plan Estratégico Comercial

## Fase 0

### Los cimientos del Plan Estratégico Comercial municipal

#### La misión, visión y valores de un Plan Estratégico Comercial Municipal



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo dinamizar una sesión de trabajo para definir la misión, visión y valores del Plan Estratégico Comercial? [↗](#)

La primera tarea será tener claros quienes van a ser los agentes invitados a formar parte del proyecto. Definida la lista de asistentes, se organizará el programa de la sesión que deberá incluir, como mínimo, el título de la convocatoria, una descripción de la actividad y de los objetivos perseguidos, una breve explicación de la metodología de trabajo durante la dinámica, la fecha, el lugar y, si es necesario, documentos de reflexión inicial. Será importante también ser activo en el seguimiento de las personas invitadas para lograr su asistencia en la sesión.

## La sesión de trabajo participativo

En esta sesión **se hará una presentación de la importancia de la planificación** como herramienta de gestión para definir una estrategia de actuación para el comercio del municipio. Se dará una perspectiva general sobre todo el proceso de planificación, ejecución y seguimiento del Plan Estratégico Comercial y del trabajo que se inicia, con una explicación de las diferentes etapas. También se recomienda hacer una explicación de lo que significan los conceptos de misión, visión y valores en el ámbito de la planificación estratégica con ejemplos concretos que sirvan de guía para los participantes, como los que se mencionan en la guía básica.

Una vez presentado el marco general del Plan Estratégico, **se presentará el objetivo** de la sesión: la toma de conciencia sobre el porqué se está empezando este proceso de planificación estratégica. Se debe fomentar una reflexión interna con todos los agentes implicados sobre la razón de ser del Plan, lo que queremos lograr y de los valores que deben orientar los trabajos necesarios y la ejecución de las actuaciones propuestas. Se recordará que es una etapa previa imprescindible para evitar fracasos de planificación y para lograr el compromiso de todas las partes.

El resultado esperado de la sesión de trabajo es **obtener una declaración consensuada de la misión, de la visión y de los valores** para tener una orientación básica para todas las decisiones futuras en el marco del Plan Estratégico.

Para ello, primero, recogeremos la opinión a los asistentes sobre las siguientes preguntas relacionadas con la definición de la misión:

- ¿Qué hacemos/haremos (actividades, servicios, proyectos) para dinamizar el comercio del municipio? ¿Cuál es la razón de ser o propósito básico del Plan Estratégico?
- ¿Para quién lo hacemos? ¿Quién es el público objetivo?
- ¿Qué necesidades o preocupaciones atendemos desde el proyecto?
- ¿Qué aspectos son o serán los distintivos del Plan Estratégico con relación a otras actuaciones que se estén haciendo en el presente?
- ¿Qué valor podemos aportar con el Plan Estratégico al comercio local del municipio?

El trabajo de dinamización de la sesión tendrá que focalizarse en aquellos elementos comunes o sobre los que existe un consenso claro, y que se pueden plasmar en un proyecto común. Las respuestas de los participantes a estas preguntas de reflexión

se podrán recoger en unos post-it y se colgarán en un cartel con el objetivo de identificar estos aspectos destacados, que son comunes y/o consensuados. Igualmente, es interesante que los agentes implicados aporten su valoración desde la perspectiva de la entidad que representan.

Al final de la sesión saldremos con una definición clara y consensuada de la misión, visión y valores del Plan Estratégico Comercial que se redactarán en un documento con una explicación de las principales reflexiones del grupo de trabajo. Este trabajo se compartirá con todos los participantes y servirán de base para todo el trabajo posterior de planificación estratégica.

## Fase 1

### Estudio y diagnóstico

#### 1.1. Contextualización general del territorio



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué información es relevante para este análisis de contexto del territorio y dónde encontrarla? 

En primer lugar, será necesario hacer una **caracterización general del territorio**: tanto del propio municipio, o unión de municipios objeto de estudio, como del conjunto de la comarca o entidad territorial superior que se considere relevante, considerando variables socioeconómicas, pero también **algún elemento diferenciador que sea o pueda ser origen de valor añadido**, que puede ser: la ubicación cerca de la costa, sus playas, un rico patrimonio histórico o natural, una fuerte especialización económica, ya sea en la explotación de un recurso natural transformado (productos artesanos, por ejemplo) o en un sector (la construcción, el turismo o la aeronáutica).

Por ejemplo, los municipios del litoral malagueño, que abarca 160 kilómetros de costa desde Manilva a Nerja, con un total de once puertos deportivos y más de 4.500 atraques, pueden apostar como elemento diferenciador vinculado al turismo que le genera el alquiler de embarcaciones, las actividades náuticas, los paseos por la bahía, las escuelas de vela o kitesurf, el comercio de artículos o productos relacionados con todas estas actividades.

En este punto es importante disponer de una valoración cualitativa del estado de desarrollo de este elemento diferenciador, para identificar fortalezas y oportunidades de actividad económica aún no suficientemente trabajadas y que, por tanto, aún están latentes.

- Puede ser útil hacer entrevistas con responsables municipales o de entidades del territorio para concretar este punto.

Por ejemplo, el Grupo de Desarrollo Rural Sierra de Aracena y Picos de Aroche, recopila una guía gratuita con el nombre de "Red de Senderos de Sierra Morena, Sierra de Aracena y Picos de Aroche, financiada por FEADER y la Junta de Andalucía con la que se pretende dar a conocer una parte del patrimonio natural de la comarca, a través de la difusión de sus senderos, como elemento diferenciador. Vincular esta guía con los establecimientos locales de productos de alimentación característicos de la Sierra de Huelva creará sinergias entre el sector turístico y el comercial alimentario de la zona.

Por otro lado, los aspectos básicos de estructura **socioeconómica** a recabar son los siguientes:

- **Evolución demográfica y estructura de la población** para detectar tendencias de crecimiento, estancamiento o pérdida de población, definir perfiles por grupos de edad, sexo, y origen, además de cuantificar perfiles sociodemográficos de consumidores con pautas de compra y consumo diferenciadas.
- **Composición del tejido empresarial** para conocer el número de establecimientos existentes, su tamaño, y distribución territorial por sectores, determinando el peso del sector comercio y servicios en el conjunto de la economía local. Estos datos se pueden comparar con datos a nivel territorial superior (provincia o comunidad autónoma) para constatar el nivel de especialización económica.
- **Ritmo y tendencia en la creación (y cierre) de empresas** para determinar el nivel de emprendimiento en el territorio.
- **Evolución de la ocupación y del desempleo.** Variaciones en la ocupación y del desempleo por sectores, sexo, grupos de edad, etc.

## Ficha modelo de datos de contexto territorial

<b>Datos generales del territorio</b>	1 Grado de urbanización del municipio estudiado: zona rural, zona de densidad intermedia, o ciudades y porcentaje de población en centros urbanos, agrupaciones urbanas y mallas rurales. <a href="#">(fuente)</a> .
	2 Número de núcleos de población que componen el municipio <a href="#">(fuente)</a> .
	3 Kilómetros de distancia de la capital <a href="#">(fuente)</a> .
<b>Datos de población</b>	1 Número total de habitantes según el padrón municipal por sexo <a href="#">(fuente)</a> .
	2 Densidad de población: habitantes por Km <sup>2</sup> <a href="#">(fuente)</a> .
	3 Edad media de la población del municipio por sexo según el padrón municipal <a href="#">(fuente)</a> .
	4 Evolución de población en el municipio: se pueden considerar los últimos 25 años <a href="#">(fuente)</a> .
	5 Estructura de la población por grupos de edad y sexo. <a href="#">(fuente)</a> .
	6 Nacimientos, defunciones y crecimiento vegetativo por sexo: se pueden considerar los últimos 25 años <a href="#">(fuente)</a> .
	7 Población por lugar de nacimiento: comparativa de origen en Andalucía y Extranjero <a href="#">(fuente)</a> .
	8 Hogares según número de miembros de acuerdo con datos de censo <a href="#">(fuente)</a> .
	9 Índice de envejecimiento: porcentaje que representa la población mayor de 64 años sobre la población menor de 16 años <a href="#">(fuente)</a> .
	10 Cantidad de movimientos de emigración (que tienen como origen el municipio de estudio y destino cualquier municipio andaluz, de España extranjero) <a href="#">(fuente)</a> y de inmigración (viceversa). <a href="#">(fuente)</a> .
<b>Datos de composición del tejido empresarial</b>	1 Número de establecimientos con actividad económica en el municipio <a href="#">(fuente)</a> .
	2 Distribución de las actividades económica del municipio (en número de establecimientos) según sector de actividad CNAE 09 <a href="#">(fuente)</a> .
	3 Peso del sector comercio (en número de establecimientos) sobre el conjunto de establecimientos con actividad económica <a href="#">(fuente)</a> .
	4 Distribución de las actividades económicas (en número de establecimientos) según sector de actividad y estrato de asalariados <a href="#">(fuente)</a> .
	5 Tipología de los locales en el municipio: % de locales comerciales sobre el total de locales del municipio. Datos del censo de 2001 <a href="#">(fuente)</a> .
<b>Datos de creación de empresas</b>	1 Datos de sociedades mercantiles constituidas por sectores de actividad y evolución <a href="#">(fuente)</a> .
	2 Evolución del número de empresas en el sector comercio <a href="#">(fuente)</a> .
<b>Datos de actividad y empleo</b>	1 Población activa (población de más de 16 años) <a href="#">(fuente)</a>
	2 Contratos registrados por sectores de actividad económica <a href="#">(fuente)</a> .
	3 Afiliaciones al a seguridad social en el municipio de estudio <a href="#">(fuente)</a> .
	4 Paro registrado por sectores de actividad económica según CNAE 09 <a href="#">(fuente)</a> .
	5 Tasa municipal de desempleo anual <a href="#">(fuente)</a> .
<b>Datos de turismo</b>	1 Número de plazas en establecimientos hoteleros por clase y categoría <a href="#">(fuente)</a> .
	2 Número de plazas en apartamentos por categorías <a href="#">(fuente)</a> .
	3 Número de plazas en campamentos de turismo por categorías <a href="#">(fuente)</a> .
	4 Número de plazas de establecimientos turísticos rurales <a href="#">(fuente)</a> .
	5 Porcentaje de viviendas secundarias sobre el total de viviendas <a href="#">(fuente)</a> .
	6 Datos de ocupación hotelera por puntos turísticos y procedencia <a href="#">(fuente)</a> .
	7 Datos de estancia media de movimiento turístico, estancia media de los turistas y gasto turístico (datos únicamente a nivel de provincia) <a href="#">(fuente)</a> .

Se puede hacer análisis de tendencias temporales y comparativas con años anteriores, considerando como referencia el año 2007 (antes del estallido de la crisis de 2008), el 2013 (año a partir del cual se afianza de nuevo el crecimiento económico) o 2019 (antes de la crisis del Covid-19).

Para los municipios con capacidad de atracción turística o con algún claro polo de atracción económica también es conveniente analizar las grandes magnitudes del sector en cuestión para definir sus características e identificar su potencial contribución al sector comercial.

### El despoblamiento en municipios rurales de Andalucía

El análisis de los datos demográficos nos ayudará a determinar en qué medida nuestro municipio se ve afectado por el llamado “reto demográfico”. La despoblación de la Andalucía rural es un fenómeno demográfico y económico que está poniendo en riesgo la supervivencia y mantenimiento de muchos pueblos rurales del territorio.

Una de las consecuencias de la despoblación de los pueblos rurales de Andalucía es la creciente dificultad de las actividades comerciales para garantizar su continuidad y viabilidad. Los municipios en donde éste sea un problema deberán plantear estrategias y actuaciones para facilitar el acceso a las compras de primera necesidad de sus vecinos, como se trata en la Fase 3. Estrategia y plan de actuaciones. Seguimiento y evaluación.

Así mismo, en la planificación habrá que considerar que la lucha contra el reto demográfico está contemplada en la [estrategia nacional](#) y se prevé la disposición de recursos y el desarrollo de proyectos que lo abordan, algunos específicamente en el ámbito de comercio y otros de los que el comercio se puede beneficiar, por ejemplo, apoyo a nuevos proyectos emprendedores en zonas rurales. Además, hay que tener en cuenta que actualmente Andalucía también está trabajando en el desarrollo de una estrategia propia frente al reto demográfico.



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Quién forma el territorio? 

Para conocer el territorio es importante saber quién hay en el territorio, quién contribuye a su dinamización, impulso o quién lidera actuaciones relevantes en el mismo. Por eso es importante dibujar un mapa de agentes y programas del territorio, tanto del sector público como del privado.

Pudiendo mencionar más entidades, **tendrán un papel relevante** las Administraciones Públicas con competencias o incidencia en el sector comercial, los agentes sindicales y empresariales, las Cámaras Oficiales de Comercio, Industria, Servicios y, en su caso, Navegación, las Universidades, las distintas asociaciones, tanto de comerciantes como de consumidores y usuarios que sean más representativas del sector, la Red Territorial de apoyo a emprendedores así como los Grupos de Desarrollo Rural.

Uno de los aspectos importantes de un Plan Estratégico Comercial es diseñar una hoja de ruta para coordinar y concentrar el máximo número de recursos para dinamizar y modernizar la actividad comercial.

## 1.2. El sector comercio del municipio

### 1.2.1 La oferta comercial

#### Análisis cuantitativo del comercio al por menor



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué clasificación de subsectores de actividad comercial se puede utilizar en el análisis comercial? 

Cuanto más detallada sea la clasificación por subsectores, más específico podrá ser el análisis y las conclusiones. Esta clasificación se tendrá que ajustar a cada caso, en función de los datos municipales disponibles. Si se quiere hacer un censo de actividades, será importante tener una clasificación claramente definida para presentar los datos de manera homogénea.

A grandes rasgos, la principal distinción se tiene que hacer entre **comercio cotidiano**, es decir el de las compras del día a día, y el **comercio no cotidiano**, o sea el de compra relacionada con el ocio, el ir de tiendas y, en algunos casos, la compra de impulso. En la parte de comercio cotidiano, cabría toda la oferta cotidiana alimentaria y cotidiana no alimentaria. En la parte de comercio no cotidiano, estaría el comercio de equipamiento de la persona, equipamiento del hogar, y los productos de ocio y cultura. En una tercera categoría más difícil de encajar entrarían otras actividades comerciales (como las del comercio mixto, la automoción y carburantes y otros).

De acuerdo con la Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE-09), el comercio interior incluye parte del subgrupo 45 (la venta de vehículos de motor y el Comercio de repuestos y accesorios de vehículos de motor), el 46 (comercio al por mayor) y el 47 (comercio al por menor). A efectos de este análisis nos centraremos en el subgrupo 47 y, en concreto, proponemos la siguiente organización de CNAE para de los establecimientos comerciales:

---

### COTIDIANO

#### COTIDIANO ALIMENTARIO

Todos los establecimientos de productos para la alimentación.

- 4721** Comercio al por menor de frutas y hortalizas en establecimientos especializados
- 4722** Comercio al por menor de carne y productos cárnicos en establecimientos especializados
- 4723** Comercio al por menor de pescados y mariscos en establecimientos especializados
- 4724** Comercio al por menor de pan y productos de panadería, confitería y pastelería en establecimientos especializados
- 4725** Comercio al por menor de bebidas en establecimientos especializados
- 4726** Comercio al por menor de productos de tabaco en establecimientos especializados
- 4729** Otro comercio al por menor de productos alimenticios en establecimientos especializados
- 4781** Comercio al por menor de productos alimenticios, bebidas y tabaco en puestos de venta y en mercadillos

#### COTIDIANO NO ALIMENTARIO

Todos los establecimientos de productos de limpieza, higiene personal, productos de droguería, perfumería y cosmética, y farmacia y medicamentos, ferreterías.

- 4752** Comercio al por menor de ferretería, pintura y vidrio en establecimientos especializados
- 4773** Comercio al por menor de productos farmacéuticos en establecimientos especializados
- 4774** Comercio al por menor de artículos médicos y ortopédicos en establecimientos especializados
- 4775** Comercio al por menor de productos cosméticos e higiénicos en establecimientos especializados

---

### NO COTIDIANOS

#### EQUIPAMIENTO DE LA PERSONA:

Ropa y calzado, mercerías, textil y confecciones para la persona, joyería, relojería y bisutería.

- 4751** Comercio al por menor de textiles en establecimientos especializados

- 4764** Comercio al por menor de artículos deportivos en establecimientos especializados
- 4771** Comercio al por menor de prendas de vestir en establecimientos especializados
- 4772** Comercio al por menor de calzado y artículos de cuero en establecimientos especializados
- 4777** Comercio al por menor de artículos de relojería y joyería en establecimientos especializados
- 4779** Comercio al por menor de artículos de segunda mano en establecimientos
- 4782** Comercio al por menor de productos textiles, prendas de vestir y calzado en puestos de venta y en mercadillos

## EQUIPAMIENTO PARA EL HOGAR

Textiles y confecciones para el hogar, tapicerías, muebles, material y aparatos eléctricos para el hogar, electrodomésticos, mobiliario de cocina, menaje para el hogar, objetos para el hogar, venta de flores, plantas y tiendas de animales de compañía.

- 4753** Comercio al por menor de alfombras, moquetas y revestimientos de paredes y suelos en establecimientos especializados
- 4754** Comercio al por menor de aparatos electrodomésticos en establecimientos especializados
- 4759** Comercio al por menor de muebles, aparatos de iluminación y otros artículos de uso doméstico en establecimientos especializados
- 4776** Comercio al por menor de flores, plantas, semillas, fertilizantes, animales de compañía y alimentos para los mismos en establecimientos especializados

## OCIO Y CULTURA

Librerías, música, arte, productos tecnológicos, telecomunicaciones.

- 4741** Comercio al por menor de ordenadores, equipos periféricos y programas informáticos en establecimientos especializados
- 4742** Comercio al por menor de equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados
- 4743** Comercio al por menor de equipos de audio y vídeo en establecimientos especializados
- 4761** Comercio al por menor de libros en establecimientos especializados
- 4762** Comercio al por menor de periódicos y artículos de papelería en establecimientos especializados
- 4763** Comercio al por menor de grabaciones de música y vídeo en establecimientos especializados
- 4765** Comercio al por menor de juegos y juguetes en establecimientos especializados
- 4778** Otro comercio al por menor de artículos nuevos en establecimientos especializados

---

## MIXTO

Otros establecimientos como los bazares u otros establecimientos que venden diferentes productos de forma integrada.

- 4789** Comercio al por menor de otros productos en puestos de venta y en mercadillos
- 4711** Comercio al por menor en establecimientos no especializados, con predominio en productos alimenticios, bebidas y tabaco
- 4719** Otro comercio al por menor en establecimientos no especializados

---

## AUTOMOCIÓN Y CARBURANTES

- 4730** Comercio al por menor de combustible para la automoción en establecimientos especializados

---

## OTROS

- 4791** Comercio al por menor por correspondencia o Internet
- 4799** Otro comercio al por menor no realizado ni en establecimientos, ni en puestos de venta ni en mercadillos

Para la cuantificación comercial también se analizará la presencia de **grandes equipamientos comerciales**, que pueden considerarse las grandes superficies minoristas con más de 2.500 m<sup>2</sup> y que se diferencian de los pequeños y medianos establecimientos comerciales (< 2.500 m<sup>2</sup>).

Las grandes superficies minoristas se podrían clasificar en los siguientes formatos: almacenes (comercio mixto), grandes superficies especializadas en bricolaje (cotidiano no alimentario), centro comercial detallista (mixto), centro comercial de fabricantes (según el sector de actividad del fabricante), grandes superficies especializadas de deportes y juguetes (equipamiento de la persona y ocio), grandes superficies especializadas de equipamiento hogar y muebles (equipamiento del hogar), grandes superficies especializadas de equipamiento de la persona (equipamiento de la persona), hipermercados (cotidiano alimentario) y grandes superficies especializadas en jardinería (equipamiento del hogar).

La agrupación de los establecimientos comerciales en los subsectores propuestos, englobados en 4 grandes categorías (cotidiano, no cotidiano, mixto, y automoción y carburantes) nos permitirá disponer de una idea del nivel de especialización del municipio, y de sus zonas comerciales, por sectores de compra cotidiana y sectores de compra no cotidiana.



#### PREGUNTAS FRECUENTES

- ¿Qué indicadores generales sobre el comercio son los necesarios para tener una primera radiografía del sector? 

Con las fuentes del Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía o del Instituto Nacional de Estadísticas y de Camerdata (se trata de una fuente de información que requiere de una suscripción para obtener información) o de una base de datos a nivel local con información sobre los establecimientos comerciales con actividad<sup>1</sup>, se pueden obtener indicadores a nivel de municipio, provincia y comunidad autónoma.

FUENTE DE DATOS: [Directorio de establecimientos y empresas](#) con actividad económica en Andalucía a partir de calificación CNAE-09 (últimos datos disponibles de 2019 y recopilados desde el 2007).

---

1 Para este análisis se entiende por establecimiento todos aquellos formatos comerciales existentes en el municipio.

En el directorio se pueden filtrar datos de número de establecimientos por sector de actividad y municipio.

Los índices de dotación comercial ajustados por población (habitantes) permiten hacer una comparación con otros municipios o entidades territoriales superiores para ver si la dotación es superior, igual o inferior.

Estos datos se pueden tratar en una tabla como la siguiente:

Indicadores de dotación comercial	Fórmula de cálculo
<b>Comercios en el municipio</b>	Nº total de establecimiento comerciales con actividad en el municipio
<b>Superficie comercial en el municipio</b>	Total de m <sup>2</sup> de todos los establecimientos comerciales
<b>Habitantes por comercio</b>	Habitantes / Total de establecimientos comerciales
<b>Comercios por 1.000 habitantes</b>	Total de establecimientos comerciales / Habitantes × 1.000
<b>Superficie comercial por 1.000 habitantes</b>	m <sup>2</sup> de todos los establecimientos comerciales / Habitantes × 1.000
<b>Dimensión media de los establecimientos comerciales del municipio</b>	m <sup>2</sup> de todos los establecimientos comerciales / Total de establecimientos comerciales



### PREGUNTAS FRECUENTES

- ¿Qué indicadores se deben obtener para tener un análisis más detallado de la oferta comercial del municipio? [↗](#)

A continuación, se presentan algunas de los principales índices que deben resultar de esta fase más concreto del diagnóstico comercial.

**Indicadores de variedad o diversidad comercial** que ofrecen información sobre el nivel de especialización del comercio de un municipio (o de sus diferentes zonas comerciales, si es el caso).

Indicadores de variedad o diversidad comercial	Fórmula de cálculo
<b>Mix comercial:</b> porcentaje de comercios de un subsector de actividad (calcular para todos)	$\frac{\text{Establecimientos de un subsector}}{\text{Establecimientos comerciales}} \times 100$
<b>Mix comercial:</b> porcentaje de superficie comercial de un subsector de actividad (calcular para todos)	$\frac{\text{m}^2 \text{ de los establecimientos de un subsector}}{\text{m}^2 \text{ del total de establecimientos comerciales}} \times 100$
<b>Índice de especialización comercial</b> del municipio en sectores no cotidianos con relación al conjunto de Andalucía	$\frac{\text{(Establecimientos de los subsectores no cotidianos / Establecimientos de los subsectores no cotidianos en Andalucía)}}{\text{(Establecimientos comerciales del municipio / Establecimientos comerciales de Andalucía)}}$
<b>Índice de especialización comercial</b> en subsectores no cotidianos de zonas de un municipio con relación al conjunto del municipio.	$\frac{\text{(Establecimientos de los subsectores no cotidianos de la zona / Establecimientos de los subsectores no cotidianos del municipio)}}{\text{(Establecimientos comerciales de la zona / Establecimientos comerciales del municipio)}}$
<b>Índice de atracción comercial</b>	$\frac{\text{Establecimientos comerciales de subsectores no cotidianos}}{\text{Establecimientos comerciales con actividad}}$

**Indicadores de concentración comercial** para identificar las calles (o zonas si es el caso) más comerciales a partir de los datos obtenidos de un censo comercial:

Indicadores de concentración comercial	Fórmula de cálculo
<b>Concentración comercial</b> por zonas sobre el conjunto de actividad en planta baja.	$\frac{\text{Establecimientos comerciales en la zona}}{\text{Total de establecimientos en planta baja en la zona}}$
<b>Concentración comercial</b> en calles principales $\times 100$ metros lineales.	$\frac{\text{Establecimientos comerciales de la calle}}{\text{m lineales de la calle estudiada}} \times 100$ .
<b>Concentración comercial</b> en grandes equipamientos comerciales	$\frac{\text{m}^2 \text{ de establecimientos comercial en grandes superficies minoristas.}}{\text{m}^2 \text{ de establecimientos comercial en grandes superficies minoristas.}}$

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo se organiza un censo de actividades comerciales y cómo calcular el índice de aprovechamiento comercial? 

El censo o inventario de establecimientos comerciales se tiene que hacer con un trabajo de campo con observación directa a pie de calle en horario comercial. Se puede hacer una primera aproximación con el uso de herramientas virtuales como, por ejemplo, Google Maps. Pero incluso en este caso conviene hacer una verificación final in situ.

El censo de actividades no puede ser exhaustivo de todo el comercio de un municipio (a no ser que sea un municipio de tamaño muy pequeño), por una cuestión de recursos, y por lo tanto solo se recomienda enfocarlo a las zonas o ejes de máxima concentración comercial.

Las personas que harán el trabajo de campo llevarán una ficha de estudio con la tipología de actividades y usos que se quieren identificar en planta baja y las calles en las que se tiene que hacer el barrido.

La clasificación de las actividades será la misma propuesta para el análisis de la oferta comercial, donde también se identificará la presencia de servicios y restauración y, muy importante, de locales vacíos (locales que en el momento de hacer el inventario se ha detectado que estaban cerrados – en horario comercial- y/o en los que se observaban carteles de local en alquiler, traspaso, venta o disponible).

**Calle****Número**

--	--

**Local activo?** **Sí.** Indicar la actividad comercial del local.**Código CNAE de actividad:**     **No.** Indicar la situación del local. En alquiler    En venta    En reforma    Vacío    Sin información**Si no es uso comercial, pero es una actividad económica en planta baja, indicar cual:**

- |                                                                                 |                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Restauración y hostelería                              | <input type="checkbox"/> Servicios de reparaciones                     |
| <input type="checkbox"/> Servicios de peluquería, estética, belleza y bienestar | <input type="checkbox"/> Servicios educativos                          |
| <input type="checkbox"/> Servicios inmobiliarios                                | <input type="checkbox"/> Equipamientos culturales                      |
| <input type="checkbox"/> Despachos profesionales                                | <input type="checkbox"/> Asociaciones                                  |
| <input type="checkbox"/> Servicios médicos                                      | <input type="checkbox"/> Gimnasios, actividades deportivas o similares |
| <input type="checkbox"/> Servicios veterinarios                                 | <input type="checkbox"/> Gimnasios, actividades deportivas o similares |
| <input type="checkbox"/> Entidades financieras                                  | <input type="checkbox"/> Otras actividades                             |
| <input type="checkbox"/> Bares musicales o de copas de horario nocturno         |                                                                        |

**Observaciones cualitativas**

Estos datos sobre locales vacíos serán importantes para obtener el **índice de aprovechamiento comercial** y más adelante, diseñar posibles programas de apoyo y fomento de la ocupación de locales comerciales.

Índice de aprovechamiento comercial	Fórmula de cálculo
<p>Es un índice que define como el porcentaje de locales ocupados con actividad comercial sobre el total de locales y/o sobre el total de locales con posibilidad de uso comercial.</p> <p>Este índice refleja del nivel de ocupación de un municipio o zona comercial y, por tanto, se trata de un valor básico para detectar dinámicas de buena ocupación, de peligro de desertización o de desertización comercial avanzada.</p>	$\frac{\text{Número de locales en planta baja con actividad comercial}}{\text{Número de locales en planta baja con actividad comercial} + \text{Número de locales en planta baja cerrados susceptibles de tener una actividad comercial}} \times 100$

Al disponer de información detallada de la oferta comercial de las zonas o ejes comerciales estudiados del municipio también se puede calcular el índice de atracción comercial a partir del porcentaje de comercios de equipamiento para la persona, equipamiento para el hogar y cultura y ocio respecto el total de locales con actividad económica reconocida (ver fórmula en el cuadro de Indicadores de variedad o diversidad comercial).

Toda la información recopilada en el censo comercial se puede tratar después con alguna herramienta cartográfica o sistema de información geográfica<sup>1</sup> (SIG) para determinar la posición exacta de estos establecimientos e introducir información de su actividad. Esta herramienta permitirá futuras actualizaciones para detectar la evolución de la actividad en las calles comerciales.



#### PREGUNTAS FRECUENTES

- ¿Qué usos o actividades en planta baja perjudican la continuidad comercial de los principales ejes o zonas de actividad? 

<sup>1</sup> Por ejemplo, el Instituto de Estadística y Cartografía de Andalucía ofrece a las administraciones públicas la herramienta GnoIDE para crear y publicar mapas cartográficos. La clave de acceso se puede solicitar a la dirección de correo electrónico: [l-gnoide.ieca@juntadeandalucia.es](mailto:l-gnoide.ieca@juntadeandalucia.es) y se puede acceder desde <http://gnoide.ideandalucia.es/ggiscloud/>

La presencia de determinados usos o actividades en planta baja pueden tener un impacto negativo en la continuidad comercial y, por lo tanto, en la presencia de establecimientos comerciales y de servicios en una distancia relativamente corta los unos de los otros. Por ejemplo, la concentración de vivienda o de aparcamientos en planta baja de algunas calles tienen un claro impacto para el crecimiento de zonas urbanas comerciales. Así mismo, la presencia de locales vacíos, como se ha dicho anteriormente, también es una situación que afecta negativamente a la continuidad comercial y al atractivo de los ejes.

Desde una óptica del urbanismo comercial, es importante agrupar las actividades urbanas: piezas estrechas y muchas puertas/escaparates generan sensación de continuidad y reducen la percepción de distancia (a menudo psicológica) que pueden generar largos segmentos de calle sin ninguna actividad (efecto “muro”).

### **Análisis cualitativo del comercio - tipologías y conceptos comerciales**



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo hacer el análisis cualitativo del comercio? 

El análisis cualitativo partirá de un recorrido visual, con reportaje fotográfico o en vídeo, de la oferta comercial y de las calles comerciales. No es preciso hacer un análisis muy detallado porque esto ya formaría parte de las estrategias de mejora que saldrán del propio Plan Estratégico, pero sí tener una visión general de la calidad de la oferta para poder ajustar las acciones de fomento de la modernización de las actividades a la situación actual y las necesidades.

Igualmente, se puede contemplar como actuación del Plan de Acción que este material sea analizado con más detalle por una persona experta en temas de marketing, escaparatismo, visual merchandising, etc. y que elabore un dictamen al respecto, plantee actuaciones o lleve a cabo asesoramientos en estos ámbitos.

Posibles temas para analizar:

Algunos de los conceptos que será interesante detectar son: franquicias, pop ups, outlets, cadenas, comercio tradicional con producto local de calidad, comercio ético

o sostenible, tiendas étnicas, establecimientos en formato nicho o especializados en segmentos muy concretos de demanda, etc.).

No es necesario, ni mucho menos, tener un listado exacto de la presencia de formatos comerciales singulares, pero sí tener una caracterización mínima de su presencia y posibles focos de innovación comercial o de adaptación a las nuevas tendencias.

### Establecimientos focos de innovación comercial

- Número de establecimientos comerciales tipo franquicia/pop, up/outlet, cadenas o tienda de marca/número total de establecimientos comerciales del municipio. [↗](#)
- Número de comercios relacionados con la sostenibilidad, que apuestan por el producto local de calidad, o con fórmulas comerciales innovadoras (slow shopping, comercio verde, etc.). [↗](#)

Además, durante el recorrido visual por las zonas comerciales se recomienda hacer un análisis básico de características relacionadas con la calidad de la oferta comercial del municipio, por ejemplo:

- Imagen de los comercios a nivel externo: rotulación, escaparates, visibilidad, iluminación exterior<sup>2</sup>.
- Comunicación y publicidad a nivel de comercios individuales: carteles, señalización, publicidad y campañas individuales en la calle.
- Servicios a clientes (reparto a domicilio, tarjetas de fidelización, etc.) y horarios.
- Imagen comercial unificada (marca o logotipo identificador de la zona comercial y de campañas conjuntas de comercio).
- Señalética identificativa de la zona comercial.
- Etc.

---

2 En esta fase del diagnóstico comercial no se recomienda entrar en el análisis de la gestión del punto de venta ni del interiorismo del comercio u otros aspectos vivenciales relacionados con la experiencia de compra en el punto de venta. Este tipo de análisis ya formaría parte de futuros planes de modernización y profesionalización de la actividad comercial.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo organizar las dinámicas de grupo? 

Aunque estas dinámicas de grupo, por su naturaleza, no buscan la representatividad estadística (aspecto que se ha tenido en cuenta en el análisis cuantitativo de la demanda), sí que es importante recoger la opinión de personas que representen diferentes segmentos o perfiles de población/consumidor. Hablamos de perfiles definidos por cuestiones como la edad, el género, el barrio de residencia, el origen, la profesión o el nivel de estudios.

Tener una muestra representativa de la ciudadanía nos ayudará a enriquecer el análisis y a complementar los resultados obtenidos en la encuesta. Ni los hábitos de compra y consumo, ni el gasto, ni la valoración de la oferta será igual en función de estas características demográficas, por lo que nos interesará conocer estas diferencias para poder ajustar posibles actuaciones futuras a diferentes sectores de población.

La cantidad de las sesiones de dinámica a celebrar dependerá del tamaño del municipio. En los municipios pequeños, será suficiente organizar 1 o 2 sesiones para tener una idea básica de la calidad del comercio. En municipios más grandes, con diferentes barrios y zonas comerciales, sería conveniente hacer 1 o 2 sesiones por zona. Estas dinámicas deberían tener un mínimo de 10 asistentes y un máximo de 15, para poder lograr los objetivos. La duración será de unos 60-90 minutos, aproximadamente. Es importante lograr un ambiente agradable. El dinamizador deberá garantizar un reparto igual de las intervenciones, hacer avanzar los temas de análisis y organizar la información y valoraciones expresadas.

### Guion orientativo con preguntas para las dinámicas de grupo

- 1 ¿Cómo valoran, en general, la oferta comercial del municipio/barrio?
- 2 ¿Cómo valoran, en general, la oferta complementaria de restauración o turística del municipio/barrio?
- 3 ¿Cómo valoran el servicio al cliente en los comercios en los que habitualmente realizan la compra?
- 4 ¿Cómo valoran la proximidad del comercio desde su casa? ¿Encuentran de todo? ¿Qué falta?
- 5 ¿Cómo valoran el mercado de abastos de su municipio?
- 6 ¿Los comercios del municipio venden online? ¿Son usuarios del comercio online? ¿Qué compras realizan a través de este canal?
- 7 ¿Cómo valoran los horarios comerciales?
- 8 ¿Pueden hacer una compra completa en el municipio o faltan segmentos de oferta?
- 9 ¿En las principales zonas o ejes comerciales del municipio, tienen percepción de pasear/comprar en un espacio homogéneo desde un punto de vista de imagen?
- 10 ¿Resulta fácil pasear por las zonas más comerciales?
- 11 ¿Creen que el espacio público es amable y seguro en estas zonas?
- 12 ¿Cómo se desplazan para hacer las compras en las principales zonas comerciales?
- 13 ¿Conocen la existencia de las asociaciones de comerciantes? ¿Conocen alguna en concreto por su nombre?
- 14 ¿Conocen/recuerdan alguna campaña de dinamización/promoción comercial del municipio? ¿Cuál? ¿Cómo la valoran?  
(En caso, negativo, presentar carteles de algunas campañas para ver si se reconocen).

En estas dinámicas de grupo se puede empezar a organizar toda la información en forma de ideas recogidas en post-its y agruparlas en un borrador de diagnóstico. Estas ideas se pueden agrupar en dos dimensiones: 1) aspectos positivos (fortalezas) o negativos (debilidades) y 2) ámbito de análisis según sean aspectos de oferta, de dinamización comercial, de calidad del espacio público, de la oferta comercial, entre otros. Este formato también permitirá a los asistentes ver el resultado de su aportación.

Ejemplo:

	Aspectos positivos	Aspectos negativos
<b>Oferta</b>	Oferta adecuada en cuanto a alimentación, limpieza y droguería	Cierre progresivo del pequeño comercio de ropa para la persona
<b>Calidad del espacio público</b>	Existe una zona peatonal en algunas calles comerciales	Existen zonas comerciales con aceras estrechas
<b>Dinamización comercial</b>	Se organizan actividades lúdicas algunos periodos del año	Muchos comercios no participan de estas actividades
<b>Oferta complementaria (restauración, turismo, cultura, etc.).</b>		Falta de zonas de ocio (cines, teatros, restauración, etc.).
<b>Otros</b>		

### Análisis de las locomotoras comerciales singulares



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué queremos analizar de los Mercados Municipales de Abastos? 

Se recomienda fijar unos objetivos para el análisis del Mercado Municipal de Abastos en todos aquellos municipios que tengan uno, que pueden ser:

- Definir de forma básica la **tipología del mercado**: dimensiones, número de plantas, situación del aparcamiento, estado de la adecuación física y funcional de la edificación (estado de las instalaciones, climatización, olores, existencia

de puertas automáticas, baños, etc.), de la planta técnica y dotaciones comunes (muelles de carga, almacenes, cámaras frigoríficas, instalaciones de servicios, montacargas, gestión de residuos, etc.) y estado de limpieza y mantenimiento.

- Analizar brevemente la **situación actual del mercado desde un punto de vista de la oferta comercial**: número de puestos abiertos, número de puestos cerrados, mix comercial (y comparación con el mix óptimo en alimentación perecedera y productos tradicionales de un mercado recogido en el Plan de Modernización de los Mercados Municipales de Andalucía), tamaño medio de los puestos, oferta complementaria a la venta de producto fresco (entidades financieras, bares-restaurantes, etc.), presencia de algún operador comercial que opere en las instalaciones (supermercado, cadena especializada, etc.).
- **Condicionantes del entorno urbano**: análisis del ámbito de influencia del mercado (radio de 500 metros) para conocer la situación de la oferta comercial y terciaria de los alrededores, además de la calidad del entorno urbano y de las condiciones de accesibilidad, peatonal y en vehículo o en transporte público, al mercado, así como de su señalización.
- Información básica sobre el **modelo de organización y de gestión actual del mercado**: cartera de servicios (reparto a domicilio, horarios, posibilidad de pago con tarjeta, servicio de compra por Internet, etc.), estado de la relación con los concesionarios y aspectos relacionados con el modelo de comunicación (imagen de marca corporativa, publicidad, señalización) y de promoción, dinamización y animación del mercado como espacio de compra (campañas promocionales, actividades de animación, actuaciones para la fidelización de clientes, etc.).

A modo de ejemplo se puede disponer del análisis del mercado de Albox realizado en el marco del “Proyecto de rehabilitación y dinamización del Mercado de Abastos de Albox”. Se trata de un estudio específico de este mercado, pero que en las primeras páginas analiza los elementos descritos anteriormente:

- **Tipología del mercado**: La evaluación de las instalaciones del estado actual del mercado presenta las siguientes deficiencias:
  - **SERVICIOS**: Son servicios de limpieza, mantenimiento, seguridad. Dichos servicios son escasos y son los propios comerciantes los que se encargan de la limpieza del mercado.

- **LUZ NATURAL:** Hay luz natural, pero es mejorable adaptando el mercado con instalaciones más sostenibles y con paredes de cristal que se aproveche al máximo la luz del sol.
- **LUZ ARTIFICIAL:** La luz artificial es mediante bombillas de bajo consumo siendo insuficientes para iluminar el recinto.
- **ASEOS:** El estado de los aseos es malo, es necesario renovarlos por completo.
- **ACABADOS:** Los acabados del mercado están en mal estado; los suelos están rotos, la estructura está oxidada, cristales de la zona alta rotos y en peligro de caer al suelo.
- **VENTANAS:** No hay ventanas, la ventilación natural se realiza por la puerta de entrada al mercado y por los huecos de las rejillas de la parte alta que provoca entrada de frío.
- **TECHO:** Tanto el techo del mercado por el interior como la cubierta por el exterior se encuentran en mal estado. Hay placas levantadas y goteras, no tiene aislantes.
- **AISLANTES:** No existe ningún tipo de aislante en el mercado, ni para frío ni para calor. Los comerciantes se quejan de pasar mucho frío en el invierno y calor en el verano.
- **FACHADAS:** Las fachadas del mercado también se encuentran en mal estado, tienen humedades y sin aislar.
- **CARGA Y DESCARGA:** Hay acceso de carga y descarga por la C/ Córdoba pero no se usa. Se modifica el acceso de carga y descarga a la parte más baja por la esquina de Plaza Andalucía.
- **EFICIENCIA ENERGÉTICA:** La eficiencia energética la componen los siguientes aspectos; climatización que no hay en el mercado, la instalación eléctrica está en muy mal estado y los consumos eléctricos no son eficientes, el aprovechamiento de la luz natural se puede mejorar considerablemente y la ventilación natural que se realiza por la puerta de acceso al mercado. En el mercado, la falta de aislamiento también impide que sea un edificio eficiente energéticamente.

■ **Situación actual del mercado desde un punto de vista de la oferta comercial:**

El Mercado de Abastos de Albox, construido en 1983, está situado en las inmediaciones de la ubicación del Centro Comercial Abierto “El Arriero” [...]. Actualmente, solo hay afluencia de clientes los martes, día del mercadillo semanal, el resto de la semana la afluencia es inexistente.

En el interior del mercado solo hay 3 puestos de pescado, 2 puestos de fruta y verdura, una carnicería y un puesto de venta de alimentación, de estos puestos solo están abiertos durante la semana los 4 últimos. También está situado en el interior un bar que actualmente está regentado.

El mercado tiene capacidad para 32 puestos de venta, la mayoría no están en uso ya que su estado no es el adecuado. La situación actual del Mercado de Abastos es de abandono y dejadez, falta de limpieza, de mantenimiento, de higiene, de accesibilidad y de mejora general de la estructura.

■ **Condicionantes del entorno urbano:** El exterior de la plaza de abastos muestra el mismo aspecto que el interior, abandono, dejadez y falta de mantenimiento y conservación. Los accesos a la plaza también tienen falta de actuación por parte de urbanismo y adecuarlos para no interferir en el desarrollo de la actividad comercial, eliminación de barreras arquitectónicas, adecuación de accesos para carga y descarga, adecuar las zonas de aparcamiento y disponer de un espacio de ocio.

■ **Modelo de organización y de gestión actual del mercado:** Se propone realizar una comisión o consejo de comercio local entre el Ayuntamiento, AEPA, grupos políticos representados en el Ayuntamiento y representantes de los comerciantes para la futura gestión del Mercado de Abastos y en la que entrarían: la organización de las actividades de animación, las campañas de promoción, gestión de los alquileres, mantenimiento de las instalaciones, información para los comerciantes y consumidores, y gestión de quejas y sugerencias.



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué queremos analizar de los Centros Comerciales Abiertos? 

Andalucía es la única comunidad autónoma que actualmente ofrece un procedimiento para otorgar reconocimiento a esta figura de gestión. El análisis propuesto del CCA se basa en la comprobación de la existencia de al menos, las siguientes circunstancias:

- Oferta comercial concentrada y variada en una zona comercial urbana bien definida y delimitada con vocación de captar clientes de todo el municipio y de municipios cercanos.
- Estructura comercial altamente especializada en sectores no cotidianos de atraktividad.
- Presencia de nuevos formatos comerciales y modelos de negocio innovadores adaptados a las nuevas tendencias comerciales y de compra y consumo.
- Establecimientos comerciales con un aspecto visual potente tanto en su escaparate como en su interior.
- Presencia de servicios complementarios de atraktividad que permiten una oferta lúdica suficiente.
- Amplio horario comercial para realizar las compras.
- Zona percibida por la ciudadanía como un centro social y comercial del municipio.
- Buena señalización y óptimas condiciones de accesibilidad y aparcamiento.
- Entorno urbano de calidad y adaptado para el flujo peatonal y el fomento de actividades.
- Marco normativo que favorece la implantación comercial en las zonas comerciales en detrimento de otros usos que tiene un marcado efecto negativo sobre la continuidad comercial.
- Existencia de una entidad de gestión profesionalizada y con un número significativo de comercios asociados que permite disponer de un presupuesto suficiente como para impulsar un proyecto de posicionamiento comercial colectivo de alto valor añadido.
- Alto grado de cohesión del sector comercio alrededor del proyecto de gestión de los espacios comerciales urbanos.
- Marco estable de colaboración público-privada en el desarrollo y promoción del comercio urbano.

- Marca comercial conjunta potente para identificar la zona y las campañas.
- Campañas de promoción comercial y de publicidad conjuntas con elevado impacto y de reconocida notoriedad entre la ciudadanía y visitantes.

Aunque el modelo que se pueda desarrollar en un determinado municipio sea limitado, por sus características objetivas (población, capacidad de atracción, etc.) esta propuesta sirve como referencia para poder explotar al máximo las potencialidades de su modelo comercial específico. Siguiendo el ejemplo del apartado anterior, se puede acceder al estudio para la implantación del Centro Comercial Abierto [El Arriero de Albox](#), donde en los capítulos 9 y 10 se planteaban las actuaciones a emprender para poder optar a esa condición.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo hacer un cuestionario para conocer la situación de la actividad comercial en el mercadillo ambulante en el municipio? 

Se recomienda usar el modelo de encuesta al comercio ambulante que se usó en el Censo de El Comercio Ambulante en Andalucía de 2019<sup>1</sup>, en el que se hicieron preguntas dirigidas a recoger información sociodemográfica y de la propia actividad comercial.

---

1 [https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Censo\\_Mercadillos\\_Andalucia\\_2019.pdf](https://www.juntadeandalucia.es/export/drupaljda/Censo_Mercadillos_Andalucia_2019.pdf)

**Bloque 1 Actividad comercial**
**1.1. Observación (no preguntar) tipo de productos vendidos (multirespuesta):**

 Alimentos, bebidas y helados  Textil, confección, mercería  Calzado, piel y artículos de cuero 

 Droguería y cosméticos  Bazar y artículos de regalo 

 Otros (escribir) 
**1.2. ¿Cuántos días monta puesto a la semana?  días (1-7) NS/NC** 
**Bloque 2 Empleo generado**
**2.1. ¿Cuántas personas suelen trabajar en este puesto con usted?**

 Personas (incluida la persona encuestada)  NS/NC 
**2.2. ¿Cuántas horas aproximadamente tiene su jornada laboral? (incluida carga y descarga de material)**
 horas NS/NC 
**2.3. ¿Cuántos años lleva usted dedicándose a la venta ambulante?**
 años NS/NC 
**2.4. ¿Tiene intención de permanecer en la venta ambulante en el futuro o desearía cambiar?**

 Sí  No  NS/NC 
**2.5. ¿Tiene usted experiencia trabajando en otros sectores diferentes al de la venta ambulante?**

 Sí (citar cuál)  No  NS/NC 
**2.6. ¿Existe en su familia (padre, madre, tíos/as, etc.) tradición de trabajar en el sector de la venta ambulante?**

 Sí  No  NS/NC 
**Bloque 3 Facturación media diaria**
**3.1. Aproximadamente, ¿cuánto suele ingresar por las ventas?**
 € NS/NC 
**Perfil del trabajador/a. Datos sociodemográficos**

Titular de la autorización		Género (H/M)	Edad
Municipio de residencia		Nacionalidad	
Nivel de estudios (último curso finalizado)		Vinculación con titular (familia, amigo, vecino, otro especificar)	
Titular de la autorización		Género (H/M)	Edad
Municipio de residencia		Nacionalidad	
Nivel de estudios (último curso finalizado)		Vinculación con titular (familia, amigo, vecino, otro especificar)	

## Adaptación del comercio municipal a las tecnologías de la información y de la comunicación y a la innovación



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo hacer el cuestionario de implantación y uso de las TIC en el comercio municipal? 

A continuación, se presenta una batería de preguntas para el cuestionario a los comercios. Alternativamente, también se puede hacer la encuesta en base a un test de madurez digital, como el de [Andalucía Conectada](#)

1. **Gestión informatizada del punto de venta.** Para realizar las actividades diarias de tu actividad comercial: crear bases de datos, editar textos o imágenes para cartelería, etc., ¿utilizas programas ofimáticos básicos (Word, Excel, Power Point, etc.)  
 Sí  incluso más avanzados (indicar cuales)   
 Sí  (indicar cuáles)   
 No sé pero me gustaría  No  No me interesa
2. **¿Dispones de información actualizada a diario del nivel de stocks y de su coste?** Sí  No
3. **¿Utilizas un programa de gestión comercial en tu negocio?** Sí  No
4. **¿Utilizas el correo electrónico para comunicarte con tus clientes?** Sí  No
5. **¿Utilizas Internet como fuente de información habitual para tu actividad comercial: búsqueda de nuevas tendencias, posición de la competencia, nuevos proveedores, etc.?** Sí  No
6. **¿Tu establecimiento dispone de página web?** Sí  No   
 En caso afirmativo, ¿qué tipo de web tienes: solo informativa  o informativa con canal de venta en línea   
 ¿Dedicas tiempo a recabar y analizar información sobre el tráfico de visitas? Sí  No   
 ¿Cómo valoras su funcionamiento?
7. **¿Has usado o considerado la posibilidad de realizar un video promocional para mejorar el posicionamiento de tu página web?** Sí  No
8. **¿Usas las redes sociales?** Sí  No  **¿Las ves como una oportunidad para tu negocio?** Sí  No
9. **¿Crees que los sistemas de pago en Internet son de fiar?** Sí  No
10. **¿Usas aplicaciones para móviles de localización de establecimientos comerciales?** Sí  No
11. **¿Vendes en páginas web que ofrecen promociones por compras colectivas?** Sí  No  No las conozco
12. **¿Participas en cursos sobre Internet y comercio?** Sí  No
13. **¿Qué limitaciones te impiden dar más prioridad al uso de las TIC en tu negocio?**  
 Tiempo  Conocimientos  Necesidad  Recursos económicos
14. **¿Mantienes contacto con alguna empresa que ofrezca servicios tecnológicos para el comercio?** Sí  No

## 1.2.2

## La demanda comercial: análisis de los hábitos de compra y consumo

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Encuesta a pie de calle o telefónica? 

Una encuesta a pie de calle nos proporciona unos resultados distintos que una encuesta telefónica. En la **encuesta a pie de calle, entrevistamos a los compradores del comercio local**, que lógicamente también podrán ser de fuera del municipio. Como en este caso no estamos precisando un ámbito territorial concreto del que sepamos las características de la población, si no que aceptamos respuestas de cualquier persona independientemente de donde viva, la muestra tendría que ser completamente aleatoria, no hay que presuponer un porcentaje de hombres/mujeres, adultos/ancianos, etc. Esta encuesta:

- Es más útil para determinar las características de los compradores del comercio local.
- Proporciona información sobre el ámbito territorial de influencia del comercio local, es decir, de la capacidad de captar gasto comercial de aquellas personas que por diferentes motivos se encuentran en el municipio (no residentes y turistas) y que son o pueden ser potenciales clientes del comercio local. Si tener esta información es algo prioritario por el municipio (es decir, se sospecha que la capacidad de atracción es un factor importante en la realidad comercial del municipio) este tipo de encuesta es la más adecuada.
- No conlleva ajustar la muestra a unas características sociodemográficas determinadas, sino que se trata de “realmente” observar quién y cómo se compra en el comercio local estudiado y en este sentido resulta adecuada para tener un conocimiento.
- Se puede hacer fruto de un convenio de colaboración entre una unión de varios municipios pequeños (comarca o mancomunidad de municipios, por ejemplo) con el objetivo de analizar los hábitos de compra en las distintas calles de estos municipios de forma aleatoria.

En una **encuesta telefónica** entrevistamos a las personas que viven en un área preestablecida (el municipio). Con ella es más fácil determinar, dentro de este entorno, el volumen de personas que compra en el comercio local o quien se encarga de la compra. Por otro lado, sabiendo las características del conjunto de la población, es importante tratar de aproximar las características sociodemográficas de los encuestados a las del territorio analizado.

Aunque podemos saber claramente donde viven los entrevistados (porque es una información que nos proporcionará la empresa o quien nos facilite el listado telefónico), la adaptación de la muestra a las características sociodemográficas no es sencilla, por ejemplo, tendencialmente obtendremos más respuestas de personas jubiladas o que no trabajan, porque pueden disponer de más tiempo. Por otro lado, como preguntamos al conjunto de la población, el perfil de comprador del comercio local es ya una característica, que afecta al nivel de significación de los resultados. Esta encuesta:

- Es útil cuando se tiene claro el ámbito territorial de influencia del comercio o no nos es relevante.
- Es útil si priorizamos conocer las características de compra de las personas de un ámbito territorial (por ejemplo, el municipio).
- Es útil para cuantificar el volumen de compradores de comercio local dentro de ese ámbito territorial de análisis.
- Hace necesario, y no es simple, ajustar el perfil de entrevistas a las características sociodemográficas del ámbito de estudio.

Vistas las características de ambos métodos de encuesta, la recomendación general es optar por el modelo de encuesta a pie de calle, por su sencillez, y por su capacidad de detectar la atracción del gasto realizado por no residentes en el municipio.



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cuántas personas entrevistar? 

Una encuesta con un **nivel de significación** elevada tiene un coste importante, que crece si queremos extraer conclusiones por característica: por ejemplo, por zonas donde viven los entrevistados, zonas comerciales, etc. De igual forma, cuanto más pequeño sea el ámbito de estudio, más grande será la proporción de entrevistas a realizar para mantenernos dentro de un margen de error razonable.

A modo indicativo, en una encuesta a pie de calle hay que hacer, aproximadamente, unas 385 encuestas para que la información sea representativa y tener un error máximo del +/-5% con un nivel de confianza del 95%. Ahora bien, si de allí queremos analizar los hábitos de compra de por ejemplo las personas de más de 65 años, que sean 100 de esas 385 personas, las conclusiones que extraigamos tendrán un error máximo del +/-9,8% con un nivel de confianza del 95%. A pesar de ello, este tipo de análisis es válido y puede ser necesario, por lo que no hay que evitarlo. Tampoco es necesario incrementar desmesuradamente el volumen de encuestas para justificar estas conclusiones, simplemente **hay que considerar que los resultados obtenidos nos muestran tendencias**, no certezas absolutas.

Actualmente, existen varios recursos accesibles que nos permiten calcular el tamaño exacto de la muestra para una población dada (número de habitantes del municipio), por ejemplo, el de la [Universidad de Granada](#).

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo tiene que ser la encuesta? 

### 1ª decisión: ¿dónde realizar la encuesta?

Los diferentes puntos de encuesta lógicamente se tienen que corresponder con las zonas de las calles o zonas de mayor actividad comercial, en los puntos donde exista un mayor flujo de personas. Así mismo, hay que considerar el lugar donde se hace el mercado ambulante, el Mercado Municipal de Abastos y cualquier otro formato comercial singular presente en el municipio (como grandes superficies comerciales). Esto nos permitirá cumplir con el criterio de representatividad y de aleatoriedad.

### 2ª decisión: ¿Cuándo hacer la encuesta?

Las entrevistas se tienen que hacer en diferentes momentos del día (mañana/tarde) y en diferentes momentos de la semana (días entre semana y en fin de semana). A parte de una muestra heterogénea, se deben garantizar otros objetivos como:

- Que se puede medir el impacto del mercado (o mercados) de venta ambulante, en cuanto locomotoras del comercio local en los días de este evento. Es importante para medir su capacidad para captar clientes de otros municipios.
- Que queda representada la población que compra en el municipio el fin de semana (sábado en horario comercial).
- Que se pueden incluir personas que se desplazan al municipio por diferentes motivos (trabajo, estudios, ocio, turismo, segunda residencia, visita, etc.) y compran.

### Encuesta y ejemplo de preguntas

Las preguntas se formularán de forma lineal siguiendo siempre el mismo orden y saltando algunas preguntas si es el caso. Para captar una valoración de conjunto de los hábitos de compra y consumo de los hogares, el único filtro para continuar con la encuesta será que la persona que responde se encargue de una parte importante de las compras de su casa, de forma habitual.

Las **preguntas que puede contener** la encuesta son las siguientes:

**MOMENTO Y LUGAR**

**Día y hora:** Entre semana  Fin de semana)  Mañana  Tarde

**Lugar de la entrevista:** (puntos elegidos para garantizar la representatividad de todas las calles/zonas comerciales)

**CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS****Vinculación con el municipio**

Residentes (barrio o calle de procedencia)

no residentes, 2ª residencia y turista (municipio de procedencia)

**Sexo:** Hombre  Mujer  **Edad:**  años

**Número de personas que viven en el hogar:** 1  2  3  4  5  Más

**Ingresos mensuales netos del hogar:**  €

**Actividad de la persona entrevistada:** Trabaja  En paro  Estudia  Jubilación

**PRINCIPALES HÁBITOS DE COMPRA Y CONSUMO****Medio de transporte para llegar a la calle/zona comercial:**

A pie  Transporte público  Transporte privado  Otros

**Volumen de compra realizado en el municipio por subsectores:**

Alimentación fresca  Alimentación envasada  Droguería y perfumería  Ropa-calzado y complementos de la persona  Equipamiento del hogar  Ocio-cultura-deporte

**Formato comercial para hacer la compra de los diferentes subsectores:**

Tienda en núcleo urbano  Supermercado/franquicia en núcleo urbano  Mercado municipal-mercado ambulante  Gran superficie comercial (hipermercado, centro comercial, superficies especializadas)

**Lugar de compra alternativo para la parte de compra que no se hace en el municipio para cada subsector de actividad.**

**Gasto medio del hogar por tipo subsector de actividad:**  €

**PREGUNTAS ABIERTAS (RESPUESTAS ESPONTANEAS)**

¿Qué tipo de comercio que hace falta en el municipio?

¿Cuál es su valoración del comercio de la zona?

¿Cuál es su valoración de la calidad del entorno urbano?

Las respuestas a estas preguntas permitirán hacer un análisis univariable (con una única variable) y multivariable (con más de una variable de análisis cruzada en una tabla), obteniendo información de interés:

- Distribución de la población por su residencia (capacidad de captación de gasto).
- Distribución por género.
- Distribución por edad.
- Distribución por personas que conviven en el hogar.
- Distribución por actividad.
- Distribución por ingresos mensuales del hogar.
- Distribución por volumen de compras en el municipio (y por diferencia, volumen de evasión de compras a otros municipios).
- Tipo de establecimiento más utilizado por subsector comercial.
- Lugar de compra alternativo (fuera del municipio) por subsector comercial.
- Distribución del gasto medio de los hogares por subsector de actividad.
- Peso (%) de cada subsector sobre el total de gasto.
- Principales usuarios de los diferentes formatos comerciales por subsector de actividad por edad, lugar de residencia, ingresos del hogar, etc.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo analizar el gasto total efectuado en el comercio del municipio? 

La cuantificación del volumen de gasto comercializable del municipio arroja unos resultados llamativos, pero muy aproximados, por lo que el dato tiene que acompañarse de una buena interpretación cualitativa, que considere cómo se obtiene esta información.

Como la **encuesta de presupuestos familiares del INE** calcula el gasto por persona en función de una sola variable, entre varias opciones, en general tiene más sentido

escoger el volumen de población del municipio (media nacional). A ésta, se podría aplicar algún tipo de corrección para acercarla a la realidad local, por ejemplo, aplicando la misma variación del presupuesto por persona en Andalucía respecto a la media española. La propia Junta de Andalucía proporciona esta información, [fuente](#).

Para los municipios pequeños el dato todavía es más aproximativo, ya que el dato del INE considera el conjunto de municipios de menos de 10.000 habitantes. En este caso, se podría valorar utilizar la densidad de población como medida (Densidad de población: habitantes por Km<sup>2</sup>, [fuente](#)).

Más allá de esta fuente de datos general para el conjunto del territorio andaluz, no podemos olvidar que la **encuesta de hábitos de compra y consumo** nos aportará datos para calcular el gasto comercializable en el municipio. Para cuantificar el gasto recomendamos usar la siguiente **metodología de análisis a partir de los datos obtenidos en la encuesta**:

### 1. Calcularemos la población equivalente total, es decir, el total de población que compra en el municipio según datos de la encuesta.

**Población equivalente total = población residente + población equivalente de segunda Residencia en el municipio + población equivalente de población captada.**

**Población residente** = valor del padrón municipal y recogido en el análisis del territorio.

**Población equivalente de segunda residencia:** número de personas de segunda residencia encuestados / (% de la muestra sobre el total de la población residente).

**Población equivalente de población captada:** número de personas de otros municipios que hace parte de sus compras en el municipio = número de personas de segunda residencia encuestados / (% de la muestra sobre el total de la población residente).

Ejemplo: **Población residente** = 8.500 personas.

**Muestra encuesta** = 325 residentes + 20 segunda residencia + 55 población captada.

**% de muestra sobre total población residente** = 3.82%.

**Población equivalente de segunda residencia** = 20/3.82% = 522.

**Población equivalente captada** = 55/3.82% = 1.439.

**Población equivalente total** = 8.500 + 522 + 1.440 = 10.462 habitantes.

### 2. Ajustaremos el dato de población a hogares, debido a que los valores de gasto de la encuesta son por hogar. Este cálculo lo podemos hacer a partir del promedio de personas que viven en los hogares de las personas encuestadas.

Ejemplo: **2,6 personas por hogar.**

**10.462/2.6 = 4,023 hogares.**

### 3. Por otro lado, identificaremos el gasto promedio declarado por los encuestados en compras en comercio minorista, en valor total y por subsectores de actividad.

**Ejemplo:** El gasto total mensual de los encuestados en comercio es 610 euros y está descompuesto por subsectores según se detalla al seguir:

**Cotidiano alimentario:** 310 euros

**Cotidiano no alimentario:** 70 euros.

**Equipamiento de la persona:** 100 euros.

**Equipamiento del hogar:** 80 euros.

**Ocio, deportes y cultura:** 50 euros.

### 4. A partir de la encuesta, disponemos del dato de % del gasto efectuado declarado por los encuestados en el comercio del municipio por subsectores. Este % de gasto por subsectores es el del total de la muestra, es decir el porcentaje de compra declarado por residentes y no residentes (segunda residencia y no residentes que están en el municipio en el momento de la encuesta).

**% gasto por subsector en el comercio del municipio: 85% alimentación – 80 % droguería – 40% persona – 40% hogar – 45% ocio, cultura y deportes.**

### 5. A partir de todos estos datos podemos calcular el gasto comercial anual generado por el comercio municipal.

Siguiendo los ejemplos anteriores:

Subsector	Gasto anual	Gasto anual por hogares equivalentes total (x 4.023 hogares)	% de captación efectuado en el comercio (valor promedio de retenido entre residentes + captado en no residentes)	Gasto total
Cotidiano alimentario	310 x 12 = 3.720 euros	14.965.560 euros	85%	12.720.726 euros
Cotidiano no alimentario	70 x 12 = 840 euros	3.379.320 euros	80%	2.703.456 euros
Equipamiento de la persona	100 x 12 = 1.200 euros	4.827.600 euros	40%	1.931.040 euros
Equipamiento del hogar	80 x 12 = 960 euros	3.862.080 euros	40%	1.544.832 euros
Ocio, deporte y cultura	50 x 12 = 600 euros	2.413.800 euros	45%	1.086.210 euros
<b>Gasto total en comercio en el municipio</b>				<b>19.986.264 euros</b>

**PREGUNTAS  
FRECUENTES**

- **¿Cómo hacer una encuesta a turistas?** 

Para aquellos municipios con fuerte presencia de turismo, se recomienda que la encuesta de compra y hábitos incorpore algunas preguntas dirigidas a este segmento de la población, por ejemplo:

1. **Área de origen (provincia o país)**
2. **Principal elemento por el que ha llegado al municipio**
3. **¿Se aloja en el municipio?** Sí  No
4. **Estada prevista en el municipio**  días
5. **Tipo de alojamiento** Establecimiento hotelero  Apartamento turístico  Casa rural  Otro
6. **¿Cuál es el gasto medio que realizarán en el comercio del municipio?**  €
7. **En caso de no comprar nada, motivo por el que no va a comprar nada**  
No tiene tiempo  No necesita nada  No encuentra lo que busca  Otros
8. **¿Comprará algún producto típico local o souvenir?** Sí  No
9. **¿Cuál es el gasto medio que realizarán en oferta complementaria (restauración, servicios, otros) en el municipio?**  €
10. **¿Cuál es su valoración del comercio del municipio?**
11. **Valoración de la oferta complementaria de restauración, ocio, etc.**
12. **¿Cuál es su valoración del espacio público desde un punto de vista de peatón?**

En este caso no se busca la representatividad, sino tener una aproximación básica de su opinión sobre el comercio y del gasto que aportan al municipio. No hace falta desarrollar un instrumento diferenciado, puesto que disponemos de la información del resto de preguntas de la encuesta de compra y hábitos expuesta anteriormente.

**1.2.3**

### Perfil del comerciante, empleo y emprendimiento en el sector

**PREGUNTAS  
FRECUENTES**

- ¿Cuáles son los aspectos a incorporar en el cuestionario a comerciantes? 

Ítems recomendados para las preguntas del cuestionario a comerciantes.

(ver página siguiente)

1. **Antigüedad de la actividad:**  años
2. **¿Tradición familiar en el sector de los propietarios?** Sí  No
3. **¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?**
4. **¿Cuál es el régimen de la tenencia del local?**  
Si es alquiler, indicar el número de años del contrato:  años Precio mensual:  €
5. **Número de personas que trabajan en el comercio:**
6. **¿Cuál es el perfil de las personas que trabajan en el comercio?:**  
Empleado/a  Propietario/a  Encargado/a  Otros
7. **Datos sociodemográficos de propietarios y empleados:**

	Género	Edad	Nivel de estudios	Formación específica en comercio	Origen nacional
Propietario/a	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Propietario/a	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleado/a	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Empleado/a	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
8. **¿Cuál es el horario del comercio?**
9. **¿Cuál es el número de horas promedio de una jornada laboral de cada uno de los empleados?**
10. **¿Cómo valora la evolución del negocio en los últimos años?** Positiva  Negativa  Igual
11. **¿Qué nivel de confianza tiene con la situación futura del negocio?** Positiva  Negativa  Igual
12. **¿Qué factores creen que pueden ayudar a mejorar la situación del comercio?**
13. **¿El negocio, forma parte de una asociación de comerciantes o alguna entidad representativa del sector?**  
Sí  No
14. **¿Tiene conocimiento de las actuaciones organizadas por la asociación de comerciantes?**  
Sí  ¿Cuales?  No
15. **¿Cuál es su valoración del sector comercio en el municipio y grado de confianza en la situación del mercado?**
16. **¿Dispone de los siguientes servicios en su establecimiento?**  
Pago con tarjeta (TPV)  pedidos por teléfono y/o entrega a domicilio

## 1.4. Comercio y urbanismo

### 1.4.1 Análisis del urbanismo comercial



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué dimensiones de análisis tenemos que considerar para hacer un análisis micro del urbanismo comercial? 

El primer elemento es de carácter físico: antes de iniciar el análisis se recomienda hacer una delimitación clara del perímetro del ámbito de estudio, identificando las principales calles comerciales, y puntos de acceso, así como la ubicación de equipamientos públicos y privados, espacios que, por sus características y usuarios, se convierten en importantes focos de atracción de visitantes.

Dimensiones de análisis:

- Tipología y calidad urbana de las calles comerciales, calles peatonales o de prioridad para peatones (total o parcial) y estado de conservación o problemáticas en aceras y pavimentos.
- Accesibilidad y movilidad a pie por los circuitos, existentes o potenciales, internos de la zona o zonas comerciales identificadas. Se estudiará la conectividad urbana (puntos calientes y de alta actividad) y barreras o puntos de conflictos (puntos fríos o de baja actividad), como barreras arquitectónicas, calles con aceras muy estrechas que dificulten el tránsito de personas, la presencia de bordillos, escaleras, etc.
- Accesibilidad a los ejes comerciales en transporte privado (principales vías de circulación rodada) y en transporte público (análisis de la red de transporte público para el acceso a las calles comerciales), ubicación de las zonas de aparcamiento y cálculo de la dotación de plazas de rotación (en superficie o en planta) por comercio y nivel de dotación plazas de carga y descarga.
- Calidad de los elementos urbanos y análisis del mobiliario urbano: presencia

de bolardos u otros elementos de protección del paso de peatones, sistemas de iluminación y su ubicación (si es correcta), elementos de reposo, papeleras, árboles y elementos que proporcionen sombra.

- Mantenimiento, limpieza, conservación del espacio público y nivel de seguridad en las calles.
- Imagen comercial de las zonas o ejes comerciales y presencia de elementos de señalización urbana y comercial en los principales puntos de acceso.

Toda esta información se puede presentar de forma gráfica, con planos de localización y material fotográfico (o incluso vídeos).

### 1.4.2 Análisis de la planificación urbanística vigente y proyectos



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué relación existe entre planeamiento y comercio? 

El planeamiento urbanístico es el principal instrumento de los municipios, de conformidad con la normativa vigente de aplicación en los términos de la Legislación del Estado, Local, de las Comunidades Autónomas y Local, no sólo para diseñar y gestionar su desarrollo urbano (crecimiento, estructura interna, relaciones con el entorno, usos, etc.), sino para alcanzar el modelo de municipio deseado.

En línea con lo anterior, el municipio tiene margen para actuar sobre la definición de usos comerciales y características del entorno comercial (actuaciones en zonas residenciales existentes; creación de nuevas zonas o polígonos residenciales; planes especiales de rehabilitación de centros históricos; planeamiento de las vías de comunicación externas y de la estructura viaria interna; morfología viaria y edificatoria; cambios de usos o calificaciones en zonas o áreas determinadas, etc.).

Además, el planeamiento urbanístico es el referente para el diseño de las áreas comerciales, tanto por lo que se refiere a los usos en el interior de las ciudades (ordenanzas urbanísticas, estándares; rotulación; usos; etc.), como a la dotación de plazas de aparcamiento (en rotación o permanentes) y estacionamiento (gratuito o en zona azul) y a la dotación de equipamientos comerciales (grandes y medianas superficies comerciales -alimentación; polivalente; equipamiento personal; etc.) en el interior o en la periferia de las mismas.

PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué información es relevante para el análisis de la planificación urbanística? [↗](#)

Para el análisis de la planificación urbanística y su relación con la actividad comercial se recomienda mantener reuniones con representantes del departamento municipal de Urbanismo y Proyectos para analizar la planificación actual, vigente y en tramitación, que pueda tener impacto sobre la configuración de las zonas con presencia de comercio o con potencial comercial. La información de partida puede ser:

- Normativa municipal (ordenanzas o normativas urbanísticas) que afecte a los usos del suelo, concretamente los usos comerciales, especialmente en las principales calles comerciales del municipio o con potencial.
- Sectores de planificación actualmente en fase de desarrollo urbano, para identificar nuevas zonas comerciales potenciales o nuevas zonas que puedan afectar las dinámicas urbanas y de las zonas comerciales existentes.
- Figuras de planificación y proyectos de mejora urbana, que puedan suponer mejoras para el entorno en el que opera el comercio o que puedan suponer la creación o potenciación de nuevas centralidades en el municipio.
- En el caso de ser necesario, se identificarán los grandes proyectos en infraestructuras que puedan afectar las dinámicas propias del municipio (o de la región) sobre aspectos importantes como los de la movilidad.

## 1.5. La gestión de la promoción y dinamización del comercio

### 1.4.1 El asociacionismo comercial en el municipio



#### PREGUNTAS FRECUENTES

- ¿Cómo organizar y dinamizar una sesión de trabajo con las asociaciones de comerciantes de un municipio? 

El objetivo de esta parte del análisis es conocer el estado actual del tejido comercial del municipio y de sus proyectos a partir de una dinámica participativa con representantes de las asociaciones de comerciantes. Para ello se proponer hacer dinámicas de grupo con unas 10 personas en cada sesión (en función de la realidad asociativa de cada municipio se decidirán cuantas sesiones son necesarias) para analizar de forma conjunta la situación del comercio y de sus asociaciones.

Es importante que entre los representantes de las asociaciones participen miembros sin ninguna vinculación con los órganos de dirección y de organización. En estas dinámicas es importante promover las opiniones y las aportaciones individuales e identificar retos compartidos. La dinámica tiene que facilitar que todas personas asistentes aporten su visión.

Los resultados se redactarán en un documento de conclusiones que recogerá los aspectos más destacados. Se recomienda que este documento se entregue a todas las personas participantes para que puedan revisar su contenido.

A continuación, se presenta un guion con preguntas a plantear para dinamizar la sesión.

1. **¿Cuántos socios tiene la asociación?**  socios
  
2. **¿Se paga cuota de forma recurrente?** Sí  **¿Qué cuota mensual pagan los asociados?**  € No
  
3. **¿Cuál es la forma jurídica de la empresa?**
  
4. **¿Qué ventajas tiene formar parte de la asociación?**
  
5. **¿Qué tipo de actuaciones se impulsan actualmente desde la asociación?**
  
6. **¿Cómo valoran las acciones y su impacto sobre los comerciantes y la ciudadanía?**  
  
**¿Han tenido éxito?** Sí  No  En caso negativo, **¿Por qué creéis que no funciona?**
  
7. **¿La asociación tiene marca comercial?** Sí  No
  
8. **¿Cómo valoráis las campañas realizadas los últimos años?**  
 **¿Tienen impacto?** Sí  No   
**¿Qué aspectos positivos destacaríais?**   
**¿Y los negativos que creéis que cabría corregir?**
  
9. **¿Cómo es la relación con el Ayuntamiento en materia de dinamización comercial?**
  
10. **¿Qué papel debe tener el Plan Estratégico Comercial?**
  
11. **¿Cuál debe ser la relación entre el sector y el ayuntamiento?**

### Fase 2

## El modelo comercial municipal



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Qué variables se pueden usar para obtener una visión global del modelo comercial del municipio? [↗](#)

El modelo comercial de un municipio define la situación presente, con la identificación de todas las necesidades y/o situaciones problemáticas (además de factores positivos) del sector y sirve como base sobre la cual se constituye la estrategia de actuación del Plan Estratégico Comercial Municipal. El modelo comercial está configurado por variables de las siguientes dimensiones:



- 1. Dimensión territorial o de contexto o de localización geográfica del municipio:** clasificación del grado de urbanización<sup>1</sup> en del municipio según si es: 1) ciudad o centro urbano, 2) agrupación urbana en zona de densidad intermedia o 2) zona rural.
- 2. Dimensión de oferta comercial:** ¿Cómo es la estructura y dotación comercial existente en el municipio? ¿Cuál es el peso de los diferentes subsectores? ¿Cuál es el nivel de variedad de la oferta comercial? ¿Permite hacer una compra completa (compras cotidianas y no cotidianas)? ¿Hay algún foco de comercio de atraktividad? ¿Qué nos indican los índices de especialización no cotidiana? ¿Hay presencia de formatos comerciales innovadores? ¿Qué nivel de uso de

<sup>1</sup> Tal y como se define en el informe técnico sobre el Grado de urbanización en Andalucía del 2019: “el concepto de urbanización busca caracterizar la intensidad del asentamiento en las áreas donde reside la población”.

las tecnologías se detecta en el sector? ¿Cuál es el nivel de capacitación de los recursos humanos del sector? ¿Están adaptados los horarios comerciales a las necesidades de la población?

- 3. Dimensión del mercado:** ¿Cómo son los hábitos de compra y consumo en el municipio? ¿Cuál es el nivel presente de retención y de evasión del gasto interno? ¿Cuál es la dimensión de captación de gasto externo de no residentes? ¿Cómo de adaptado está el comercio del municipio a los cambios en los hábitos de compra y demográficos del municipio? ¿Qué impacto tiene la aparición de nuevos canales de venta en línea en los comportamientos de compra de los residentes?
- 4. Dimensión del entorno urbano:** ¿Cómo es la calidad del entorno urbano en las zonas de concentración comercial? ¿Cómo son en la actualidad las condiciones de accesibilidad, circulación y movilidad peatonal en la calle o en las principales comerciales del municipio?
- 5. Dimensión de las calles y/o zonas comerciales (o zonas) del municipio:** ¿Cómo se estructura la trama comercial urbana: en forma de centro urbano comercial, de ejes comerciales, de red, de mancha o de pequeños focos de actividad con bajo nivel de concentración? ¿Existe una zona comercial urbana claramente percibida por la ciudadanía como centro de actividad social y económica del municipio? ¿Cómo de concentrada y variada es la oferta del municipio? ¿Se encuentra en un entorno urbano concreto bien definido y delimitado con características homogéneas? ¿Tenemos un foco de actividad comercial que actúe de centro con vocación de captar clientes de otros lugares? ¿Hay presencia de más de un foco de actividad comercial? ¿Existen otras subcentralidades comerciales, ejes comerciales periféricos, ejes comerciales de proximidad, concentraciones en grandes superficies de comercio integrado o superficies especializadas fuera (o alejados) de la trama urbana más consolidada?
- 6. Dimensión del proyecto colectivo de promoción y dinamización comercial:** ¿Existe un proyecto o modelo claro de promoción y dinamización comercial impulsado por una asociación de comerciantes? ¿Qué dimensión tiene el proyecto a nivel de actuaciones, recursos movilizados e impactos? ¿Existe una imagen común para las campañas comerciales? ¿Qué nivel de participación/cohesión existe actualmente alrededor del proyecto? ¿Qué papel juega el Ayuntamiento en la dinamización del comercio? ¿Existe algún marco formal o informal de colaboración en las asociaciones de comerciantes y el Ayuntamiento?

### Fase 3

## Estrategia y plan de actuaciones. Seguimiento y evaluación

### 3.2. Objetivos operativos



PREGUNTAS  
FRECUENTES

- ¿Cómo lograr que los objetivos se determinen a partir de las necesidades, problemáticas, fortalezas, potencialidades, etc. identificadas durante la fase de análisis y diagnóstico? [↗](#)

Para pasar del análisis DAFO a la parte de definición del objetivo estratégico y retos de las líneas estratégicas se recomienda usar la técnica conocida como CAME, acrónimo de Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar y que se correlacionan con cada una de las partes del análisis DAFO.

#### Matriz CAME



Para cada uno de los estados sobre la situación del comercio municipal identificados en el análisis DAFO se transformarán en retos para **corregir** situaciones negativas a nivel del propio sector, **afrontar** retos de contexto que afectan al sector (cambios sociales y estructurales, proceso demográficos, etc.), **mantener** o potenciar

aspectos positivos y ventajas competitivas del sector y del municipio y **explotar** todas aquellas oportunidades externas al sector que puedan ayudar a mejorar su posicionamiento (mejoras urbanas, programas de financiación que puedan aprovecharse para el sector, etc.). Se recomienda hacer este ejercicio de análisis en la misma sesión de trabajo del DAFO con los agentes implicados en el Plan Estratégico. Estos retos ayudarán a orientar la definición de los ejes de actuación del plan.

### 3.4. Actuaciones a ejecutar



#### PREGUNTAS FRECUENTES

- ¿Qué instrumento podemos usar para definir y luego priorizar las actuaciones del Plan Estratégico? [↗](#)

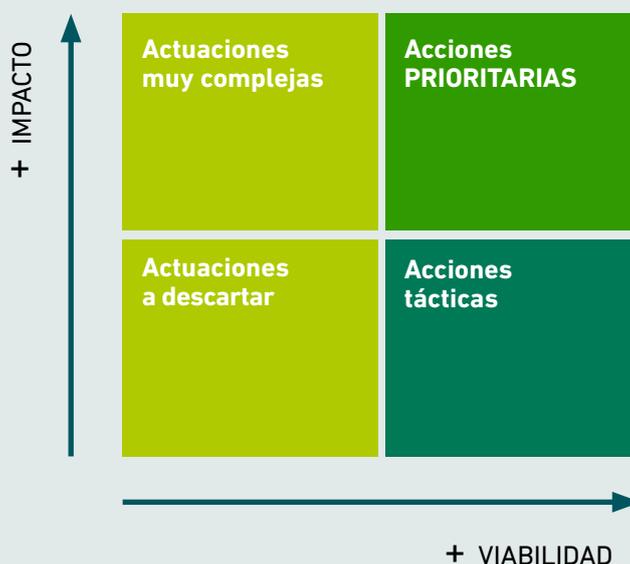
Una buena estrategia para definir de la forma más concreta posible las actuaciones del Plan Estratégico Comercial es a partir de preguntas básicas sobre cada una de las actuaciones propuestas:

- **¿Qué haremos?** La descripción básica y general de lo que queremos hacer.
- **¿Por qué motivo?** Justificación a partir del diagnóstico- aspectos definidos con la técnica del DAFO.
- **¿Para qué propósito?** Qué objetivos queremos lograr – objetivos definidos a partir de la técnica CAME.
- **¿Quién se beneficiará?** Detallar a quién va dirigido el proyecto y, en la medida de lo posible, la cantidad de beneficiarios.
- **¿Dónde se ejecutará?** Si será a nivel de todo el municipio, o sólo para zonas, calles o tramos concretos. También podría tratarse de una medida que se ejecute a nivel supramunicipal.
- **¿Cómo lo haremos?** Hay que asegurar que tenemos claro el método de trabajo y las fases del proyecto que queremos impulsar, con un detalle preciso de todo lo

necesario para llegar desde el diseño de la acción hasta su evaluación, pasando por su preparación, ejecución y coordinación.

- **¿Cuándo se ejecutará?** Definir el marco temporal de la acción, desde su inicio hasta su finalización, con todas las etapas y fases calendarizadas.
- **¿De qué recursos disponemos?** Intentar identificar, en la medida de lo posible, la cantidad de recursos disponibles (económicos, recursos humanos, instalaciones, pero también de conocimiento, experiencia, etc.) para la ejecución de la actuación.
- **¿Con quién la ejecutaremos?** Qué agentes, públicos y privados, estarán implicados.

A través de estas preguntas se puede organizar un ejercicio colaborativo con representantes de todos los agentes implicados con el Plan Estratégico para definir las actuaciones. Antes de desarrollar las respuestas a todas estas preguntas de forma precisa, es necesario saber qué acciones de todas las posibles son las más prioritarias. Para ello, se propone la técnica del **análisis impacto-viabilidad**. De forma participativa y mediante el uso de tarjetas con diferentes puntuaciones (de 1 a 10, por ejemplo, y de más bajo a más alto) se valorarán las acciones a partir de las dos categorías de análisis propuesto: impacto sobre el sector (en qué medida la actuación da respuesta a un problema o necesidad identificada clave) y viabilidad a nivel de recursos disponibles (en qué medida disponemos de los recursos necesarios a nivel económico, materiales, de tiempo, técnicos, organizativos, etc.).



Como resultado de este ejercicio de valoración, se agruparán todas las acciones en el cuadrante y se ejecutarán aquellas que son identificadas como prioritarias (alto impacto y alta viabilidad). Además, en función de los recursos disponibles o de otras consideraciones como las de oportunidad y visibilidad estratégica, también se valorará la ejecución de acciones tácticas que, a pesar de no tener un impacto demasiado alto, son fáciles de ejecutar.



### PREGUNTAS FRECUENTES

- ¿Qué características tienen unos objetivos operativos bien definidos? Los objetivos SMART [↗](#)

En el momento de plantear objetivos es de utilidad pensar-los en base a los siguientes elementos SMART:

- **Específicos:** los objetivos tienen que dar respuesta a una situación concreta, dirigidos a la mejora, cambio o corrección y que den resultados tangibles.
- **Medibles:** los objetivos tienen que permitir clarificar una cierta definición de su éxito o consecución, que nos ayudará a evaluar el éxito del logro y también el progreso en la ejecución.

- **Alcanzables:** aunque los objetivos tienen que ser ambiciosos, también tienen que ser razonables dadas las circunstancias del municipio, recursos disponibles, calendarios y otros factores de contexto.
- **Relevantes:** los objetivos tienen que dar respuesta a cuestiones relevantes para las cuáles merezca la pena hacer el esfuerzo en recursos y energía.
- **Tiempo (calendarizados):** es necesario que los objetivos estén enmarcados en un calendario y que tengamos una fecha objetivo para poder focalizar el trabajo. Es importante fijarse un marco temporal realista pero ambicioso.

### Ejemplos de objetivos inteligentes:

- Crear un portal web comercio del municipio y lograr que en los próximos 2 años al menos 30 establecimientos comerciales del municipio o de la comarca tengan presencia en línea.
- Ayudar a un grupo seleccionado de comercios (mínimo de 10 y máximo de 20) a impulsar un canal de venta en línea propio en un plazo de 3 años.
- Mejorar las habilidades tecnológicas del comercio con formación y asesoramiento especializado en 50 comercios del municipio o de la comarca.
- Ampliar en un 20% el esfuerzo en limpieza y mantenimiento de las principales calles comerciales.
- Ampliar la red de calles peatonalizadas o de prioridad invertida hasta al menos un 50% de las calles más comerciales del municipio.
- Ampliar la dotación de plazas de rotación en el acceso hasta estar en un valor de 1,3 plazas por comercio.
- Lograr un incremento del 15% en el tráfico de peatones en las calles comerciales los días que se ejecutan campañas de animación comercial en comparación con otros días similares.

## 3.7. Seguimiento y evaluación del plan: diseño de un sistema de indicadores



### PREGUNTAS FRECUENTES

- ¿Cómo se genera un indicador de gestión para hacer el seguimiento de las actuaciones de un plan de actuaciones? 

Los indicadores de gestión son unidades de medida que nos aportan información relevante sobre el funcionamiento del proyecto y que permiten hacer un seguimiento y evaluación periódica de las variables clave definidas.

A continuación, se presentan ejemplos de indicadores de gestión. Una vez definido el sentido del indicador, de sus variables y de la unidad de medida que se ofrecerá del mismo, se presenta la fórmula de cálculo del indicador:

<b>Indicador</b>	% de locales cerrados en la zona comercial sobre el total de locales comerciales en planta baja
<b>Descripción del indicador</b>	Refleja el grado o nivel de actividad (o en su defecto de inactividad) comercial de una zona comercial y del impacto del Plan de promoción de la ocupación de locales vacíos del municipio
<b>VARIABLES INCLUIDAS</b>	<p><b>Locales cerrados:</b> locales de la zona que durante el censo comercial se identificó sin actividad económica con uso comercial permitido.</p> <p><b>Número de locales comerciales:</b> locales de la zona con actividad comercial presente + locales sin actividad económica con uso comercial permitido.</p>
<b>Unidad de medida</b>	Número de establecimientos
<b>Fórmula de cálculo del indicador</b>	$\frac{\text{Locales cerrados}}{\text{Número de locales comerciales}} \times 100$

<b>Indicador</b>	Nº de tarjetas de fidelización repartidas sobre el total de comercios asociados del municipio.
<b>Descripción del indicador</b>	Refleja el éxito de la implementación de la campaña de fidelización de clientes.
<b>VARIABLES INCLUIDAS</b>	<p><b>Tarjetas de fidelización:</b> tarjetas que permiten acumular puntos descuento para futuras compras y/o acumular puntos para la obtención de regalos promocionales.</p> <p><b>Establecimientos comerciales asociados:</b> establecimientos comerciales asociados al corriente de obligaciones con la asociación.</p>
<b>Unidad de medida</b>	Número de establecimientos
<b>Fórmula de cálculo del indicador</b>	$\frac{\text{Número de tarjetas de fidelización de clientes repartidas}}{\text{Número de establecimientos comerciales asociados de la zona}} \times 100$

<b>Indicador</b>	Nº de elementos de señalización comercial del municipio o zona comercial x 1.000 metros de calle comercial
<b>Descripción del indicador</b>	Refleja la inversión realizada en señalar la oferta comercial para fomentar una imagen común, la accesibilidad en la zona y la creación de circuitos internos por las calles comerciales del municipio
<b>VARIABLES INCLUIDAS</b>	<p><b>Elementos de señalización comercial:</b> se incluye cualquier elemento de señalización colocado de forma permanente en la vía pública que comunica la imagen de comercio. Se excluyen elementos de temporales para campañas de promoción comercial.</p> <p><b>Metros lineales de las calles comerciales:</b> suma de los metros lineales de las calles que conforman la zona comercial del municipio.</p>
<b>Unidad de medida</b>	Número de elementos de señalización
<b>Fórmula de cálculo del indicador</b>	$\frac{\text{Elementos de señalización comercial (con imagen común)}}{\text{Metros lineales de calles comerciales}} \times 1000$

<b>Indicador</b>	% de comercios asociados del municipio que han recibido formación.
<b>Descripción del indicador</b>	Indica el esfuerzo realizado desde el Plan Estratégico para formar el comercio en temas de interés.
<b>VARIABLES INCLUIDAS</b>	<p><b>Establecimientos asociados que han recibido formación:</b> número de establecimientos comerciales que han recibido formación relacionada con el sector.</p> <p><b>Establecimientos comerciales asociados:</b> establecimientos comerciales del municipio que están asociados y que están al corriente de sus obligaciones con la asociación.</p>
<b>Unidad de medida</b>	Número de elementos de señalización
<b>Fórmula de cálculo del indicador</b>	$\frac{\text{Establecimientos asociados que han recibido formación}}{\text{Establecimientos comerciales asociados}} \times 100$

**4****Anexos**

**Guia para el diseño  
de Planes Estratégicos  
Comerciales  
Municipales**

## Anexo I

# Marco legal de referencia para la promoción municipal del comercio

A continuación, se recoge la principal normativa de aplicación que regula el comercio interior en Andalucía.

<b>Unión Europea</b>	<a href="#">Directiva 2006/123/CE</a> de Servicios en el Mercado Interior.
<b>Nacional</b>	<a href="#">Ley 17/2009, de 23 de noviembre</a> , sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
	<a href="#">Ley 25/2009, de 22 de diciembre</a> , de modificación de diversas leyes para su adaptación a la Ley sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio.
	<a href="#">Ley 7/1996, de 15 de enero</a> , de Ordenación del Comercio Minorista.
	<a href="#">Ley 1/2004, de 21 de diciembre</a> , de Horarios Comerciales.
<b>Autonómico</b>	<a href="#">Decreto Legislativo 1/2012, de 20 de marzo</a> , por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Interior de Andalucía.
	<a href="#">Decreto Legislativo 2/2012, de 20 de marzo</a> , por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Comercio Ambulante.
	<a href="#">Orden de 28 de noviembre de 2019</a> , por la que se aprueba el VI Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2019-2022.
	<a href="#">Orden de 6 de julio de 2021</a> , por la que se establece la regulación del procedimiento para la obtención del reconocimiento como Centro Comercial Abierto de Andalucía.
<b>Local</b>	<a href="#">Ley 7/1985, de 2 de abril</a> , Reguladora de las Bases del Régimen Local.

## Anexo II

# Bases reguladoras de las subvenciones que se tramitan en la consejería de transformación económica, industria, conocimiento y universidades

### Dirección General de Comercio

<b>Subvenciones relevo generacional pymes comerciales y artesanas de Andalucía</b>	<a href="#">Orden de 7 de mayo de 2020</a> , por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la modernización y mejora de la competitividad y a promover el relevo generacional de las PYMES comerciales y artesanas de Andalucía.
	<a href="#">Corrección de errores de la Orden de 7 de mayo de 2020</a> , por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la modernización y mejora de la competitividad y a promover el relevo generacional de las PYMES comerciales y artesanas de Andalucía (BOJA extraordinario núm. 24, de 11.5.2020).
<b>Subvenciones para la modernización de las PYMES comerciales</b>	<a href="#">Orden de 7 de mayo de 2020</a> , por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la modernización y mejora de la competitividad y a promover el relevo generacional de las PYMES comerciales y artesanas de Andalucía.
	<a href="#">Corrección de errores de la Orden de 7 de mayo de 2020</a> , por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones destinadas a la modernización y mejora de la competitividad y a promover el relevo generacional de las PYMES comerciales y artesanas de Andalucía (BOJA extraordinario núm. 24, de 11.5.2020).
	<a href="#">Resolución de 3 de agosto de 2020</a> , de la Dirección General de Comercio por la que se amplía el plazo máximo de presentación de solicitudes a la convocatoria para el ejercicio 2020, las subvenciones a conceder, en régimen de concurrencia competitiva, destinadas a la modernización y mejora de la competitividad de las pymes comerciales y artesanas de Andalucía, aprobada mediante Resolución de esta Dirección General de fecha 26 de junio de 2020.
<b>Subvenciones al asociacionismo comercial y a dinamizar el pequeño comercio urbano</b>	<a href="#">Orden de 7 de julio de 2021</a> , por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva destinadas a impulsar el asociacionismo comercial y artesano, a promocionar y dinamizar el pequeño comercio urbano y a promocionar la artesanía en Andalucía.
<b>Subvenciones a los Ayuntamientos destinadas a impulsar la mejora, modernización y promoción del comercio en Andalucía</b>	<a href="#">Orden de 6 de agosto de 2021</a> , por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de subvenciones en régimen de concurrencia competitiva dirigidas a Ayuntamientos y destinadas a impulsar la mejora, modernización y promoción del comercio y la artesanía en Andalucía.

### Dirección General de Economía Digital e Innovación

<b>Ayudas en especie para la prestación de servicios de asesoramiento y acompañamiento para la transformación digital de las PYMES andaluzas en el marco del programa Empresa Digital.</b>	<a href="#">Orden de 19 de octubre de 2020</a> , por la que se aprueban las bases reguladoras para la concesión de ayudas en especie, en régimen de concurrencia no competitiva, para la prestación de servicios de asesoramiento y acompañamiento para la transformación digital de las pymes andaluzas en el marco del programa Empresa Digital.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



**Junta de Andalucía**

Consejería de Transformación Económica,  
Industria, Conocimiento y Universidades