

1 ANTECEDENTES Y OBJETIVOS DEL ESTUDIO

El Comercio viene siendo uno de los sectores de actividad más representativos en la economía andaluza, así el 37% del total de empresas que operan en Andalucía, y el 16,8 % de la población ocupada en dicha comunidad, se dedican al sector comercial. Pese a ello, la aparición de nuevos establecimientos comerciales y la diversificación experimentada por sus actividades, junto con los nuevos y cambiantes modos de vida y hábitos de consumo de los consumidores, han provocado cambios importantes en la dinámica y evolución del comercio.

Sin duda, ante esta nueva situación, las aglomeraciones comerciales tradicionales de los centros urbanos de nuestros pueblos y ciudades han partido con desventaja, debido a la atomización propia del colectivo, la escasa cultura asociativa, la insuficiente capacidad de adopción de tecnologías de gestión y venta, etc. Además, habría que añadir determinados problemas urbanísticos y económicos en el que se encuentran, por lo general, los espacios urbanos en los que se localizan.

Por tanto, desde CECA consideramos que el comercio minorista necesita de **fórmulas** para solventar los problemas anteriormente planteados y que **impulsen y dinamicen** el mismo, de ahí que se busquen nuevas formas de asociacionismo para impulsar la competitividad de las pymes comerciales.

Los objetivos que se pretenden conseguir con este proyecto son los siguientes:

- I. Potenciar el pequeño y mediano comercio integrado en las centralidades urbanas de las ciudades con el fin de actuar de locomotoras que permitan competir con las grandes superficies comerciales de la periferia de las poblaciones que desertizan los centros históricos.
- II. Racionalizar y potenciar la prestación de servicios conjuntos dirigidos a los consumidores, introduciendo nuevos instrumentos de fidelización conjunta.
- III. Mejorar la competitividad de la Pymes a través del Asociacionismo comercial en forma de un *Organismo de Apoyo para la Creación y Consolidación Centros Comerciales Abiertos (Red Andaluza de Centros Comerciales Abiertos)*.
- IV. Difundir y potenciar una imagen comercial innovadora, que aglutine un amplio número de establecimientos comerciales con un denominador común: mejorar el sistema comercial minorista.
- V. Proporcionar y promover entre las pymes la utilización de servicios conjuntos, facilitando las acciones de prospección y/o penetración en nuevos mercados.
- VI. Mejorar o simplificar procesos productivos, desarrollar nuevos productos o servicios o mejorar los existentes, integrar procesos complementarios.
- VII. Promover acciones colectivas de transferencia de "buenas prácticas empresariales", acciones de tutoría empresarial.

2 METODOLOGÍA

La metodología seguida para la realización de este proyecto se divide en las siguientes fases:

Fase I. Elaboración de un Censo de Áreas de Comercio Denso, que es la base para el desarrollo del análisis cuantitativo y cualitativo de los **Centros Comerciales Abiertos en Andalucía**.

Fase II. Estudio, análisis y catalogación de Áreas de Comercio Denso. En esta fase se realizó un análisis para catalogar los **Centros Comerciales Abiertos** existentes y potenciales.

Fase III. Plan de Actuación por Tipologías. En esta fase se diseñó y desarrolló un manual de actuación, que pretende ser la herramienta de consulta ideal para conducir a una Asociación en la correcta implantación de un CCA.

Fase IV. Realización de las jornadas de difusión. En las fechas previstas se desarrollaron 15 jornadas en municipios andaluces, seleccionados en función de su potencialidad para llevar a cabo un proyecto de CCA.



La difusión de las conclusiones de este estudio se hace necesaria para que desde el sector empresarial del comercio se lleven a cabo las medidas oportunas para conseguir mejorar la competitividad de la pymes comerciales mediante la cooperación empresarial a través de la Red Andaluza de Centros Comerciales Abiertos.

3 LOS CENTROS COMERCIALES ABIERTOS

3.1 Concepto

Un **Centro Comercial Abierto (CCA)** es una agrupación espacial de establecimientos comerciales, de restauración, de ocio y socioculturales, en un entorno urbano, generalmente en cascos antiguos de las ciudades, que se rige por una gestión integral del conjunto de los negocios a través de una forma societaria que determina la estrategia empresarial y las políticas de actuación a desarrollar, y que ofrece una imagen unitaria de la oferta global de la zona mediante aspectos tales como:

- Prestación en común de servicios
- Implantación de una Imagen Corporativa que lo identifique: logotipo, mobiliario ...
- Cumplimiento de un mismo horario
- Prestación conjunta y unitaria de actividades de ocio y animación cultural

Dicho espacio deberá estar dotado de una infraestructura urbana que por un lado la individualice como una entidad propia (peatonalización, señalización, mobiliario, etc.) y, por otro, le proporcione fácil accesibilidad y aparcamiento.



El Centro Comercial Abierto debe conseguir que el espacio comercial urbano sea el más atractivo para el consumidor a la hora de realizar el acto lúdico de la compra

3.2 Centros Comerciales Abiertos en Andalucía:

El I Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 1998- 2001 fomentó la creación y consolidación de los Centros Comerciales Abiertos en Andalucía, ayudando a difundir, informar y sensibilizar al sector comercial y a las administraciones locales de los principales municipios de Andalucía a través del Programa 3 (Ordenación Territorial del Comercio).

Debido al buen funcionamiento del I Plan Integral y a las nuevas necesidades del sector, se aprueba el II Plan Integral de Fomento del Comercio Interior de Andalucía 2003- 2006.

Ambos planes han tenido una repercusión positiva en la creación y consolidación de Centros Comerciales Abiertos en Andalucía, lo cual se puede observar en el siguiente gráfico:

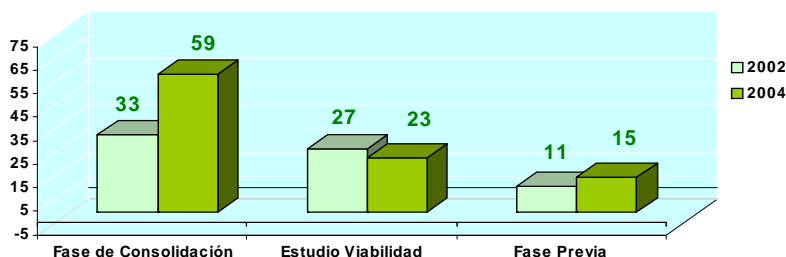


Gráfico . Evolución de los CCA en Andalucía 2002- 2004.

Actualmente nos encontramos con 59 aglomeraciones comerciales con el **Centro Comercial Abierto** en Fase de Consolidación; 23 que están realizando el Estudio de Viabilidad; 15 en Fase Previa, es decir, que han iniciado algún tipo de concienciación.

A estas aglomeraciones comerciales habría que añadir 17 municipios potenciales de organizar un **CCA** a diferentes escalas (municipal, supralocal...).

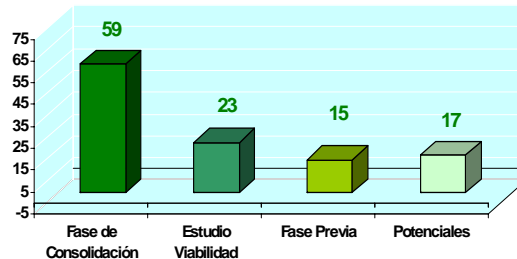


Gráfico . Situación actual de los CCA en Andalucía

Analizando cada CCA según la fase en que se encuentra se tiene:

CCAs en Fase de Consolidación

Dentro de los Ccas en Fase de Consolidación englobamos a todas las agrupaciones que están poniendo en marcha este formato comercial y que se encuentran en diferentes fases de evolución. Desde la fase de creación de la estructura organizativa del CCA, pasando por la gerencia profesionalizada y llegando hacia estadios más consolidados como campañas promocionales conjuntas, centrales de compra y de servicios, etc.

CCAs en Estudio de Viabilidad

Dentro de esta fase se encuentran las aglomeraciones comerciales que han iniciado y están ejecutando un estudio de viabilidad para constituirse en Centro Comercial Abierto, o los que una vez finalizado aún no se han constituido como tal.

CCAs en Fase Previa

Como Fase Previa aglutinamos a aquellas aglomeraciones comerciales que han iniciado alguna fase de concienciación a la agrupación empresarial, a la corporación local, etc. para explicar en qué consiste un proyecto de Centro Comercial Abierto o que se encuentran en fase de espera de recibir algún tipo de financiación para acometer dicho estudio.

CCAs Potenciales:

Además de los anteriormente analizados, se han contabilizado 17 municipios andaluces con capacidad de albergar un Centro Comercial Abierto por su potencial poblacional, apoyo institucional, etc.

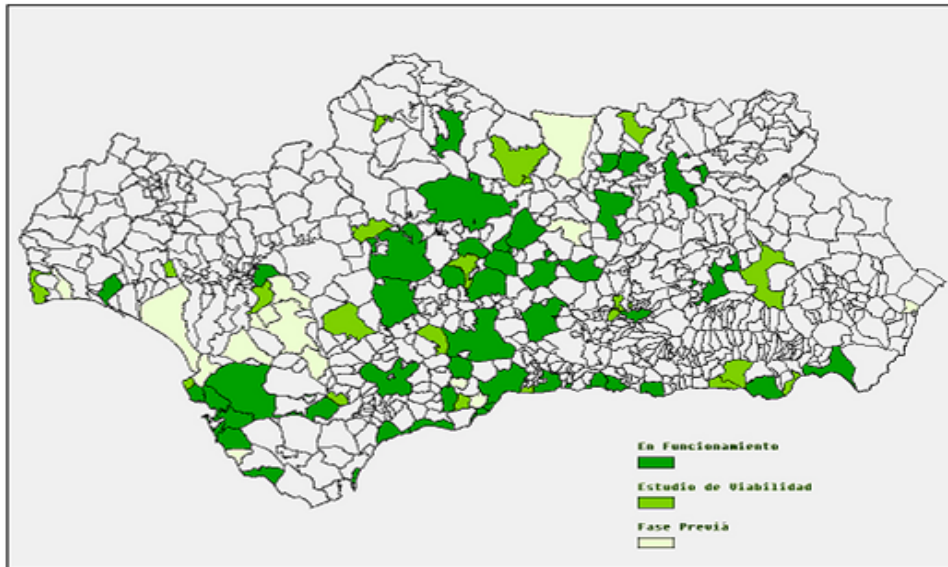


Gráfico . Situación actual de los CCA en Andalucía

4 TIPOLOGÍAS DE CENTROS COMERCIALES ABIERTOS EN ANDALUCÍA

A pesar que desde el punto de vista técnico es complicado definir las tipologías de CCA, éstas se han clasificado según parámetros estructurales, socioeconómicos y territoriales, que son las que van a determinar las necesidades de actuación comunes para poner en marcha el proyecto de **Centro Comercial Abierto**, puesto que hablar de delimitación espacial o de morfología urbana no sería ni útil ni correcto, puesto que los CCA no están compuestos únicamente por una delimitación geográfica, sino por características sociales, urbanísticas, económicas y territoriales muy complejas.

Las tipologías de CCA que se han delimitado son las siguientes:

1. Regional
2. Comarcal
3. Supralocal
4. Local
 - 4.1. Municipal
 - 4.2. De Barrio

CCA de marcado carácter turístico*

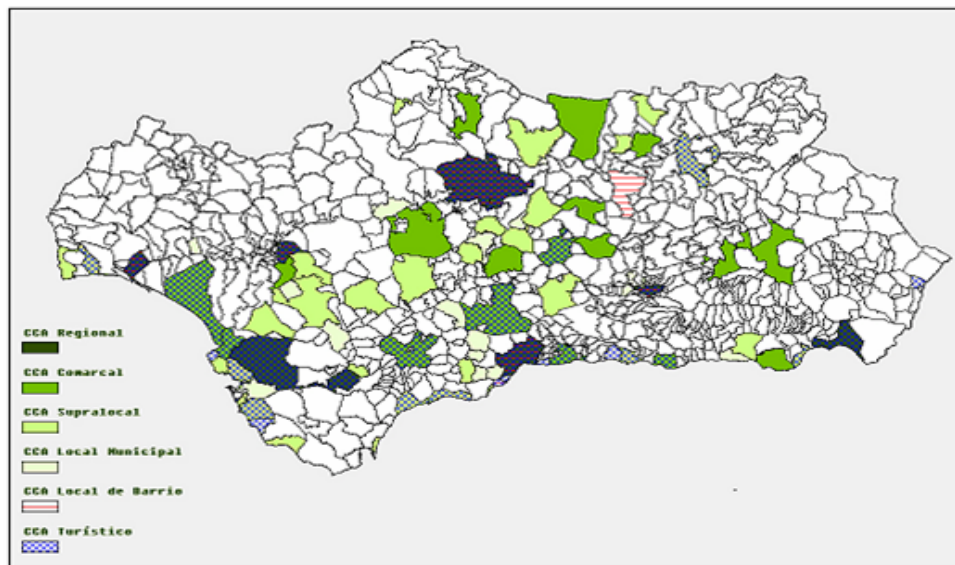


Gráfico . Localización de las tipologías de CCA

4.1 CCA Regional

Los **Centros Comerciales Abiertos Regionales** los localizamos en los centros urbanos tradicionales de las principales ciudades andaluzas. Tienen la capacidad de atraer un alto número de consumidores potenciales tanto de esas ciudades como de sus respectivas áreas de influencia, debido a la dependencia económica, comercial y administrativa que ejercen sobre su entorno, superando claramente el límite de los 30 minutos en vehículo como frontera razonable para conseguir la atracción espacial de consumidores como factor determinante de la respuesta competitiva de la estructura comercial.

* Característica que puede ser agregada a la definición anterior

4.2 CCA Comarcal/Ciudad Media

Los **Centros Comerciales Abiertos Comarcales** los localizamos en los centros urbanos tradicionales de las principales capitales comarcales y en aquellos municipios que, sin serlo, disponen de una clara polarización comercial de un área de influencia lo suficientemente importante.

Los **Centros Comerciales Abiertos Comarcales** no suelen superar los 30 minutos en vehículo como frontera razonable para conseguir la atracción espacial de consumidores, a excepción de algunos especialmente por motivos territoriales (excesivo tiempo de llegada a otro centro polarizador comercial de mayor rango).

4.3 CCA Supralocal

Los **Centros Comerciales Abiertos Suprales** los localizamos en los centros urbanos tradicionales de municipios que no disponen de una clara polarización comercial de un área de influencia lo suficientemente importante, pero que superan la atracción local del propio municipio hacia otros cercanos.

Los **Centros Comerciales Abiertos Suprales** no suelen superar los 15 minutos en vehículo como frontera razonable para conseguir la atracción espacial de consumidores, a excepción de algunos especialmente por motivos territoriales (excesivo tiempo de llegada a otro centro polarizador comercial de mayor rango).

4.4 CCA Local Municipal

Los **Centros Comerciales Abiertos Locales Municipales** los localizamos en los centros urbanos tradicionales de aquellos municipios que disponen de una importante masa poblacional pero que no tienen capacidad de atracción comercial debido a la presencia de otros centros polarizadores comerciales de mayor rango en su área de influencia, con los que tiene que competir para evitar fugas de gasto de sus consumidores.

Los **Centros Comerciales Abiertos Locales Municipales**, por tanto, no tienen en principio, capacidad de atracción comercial fuera de sus límites municipales.

4.5 CCA Local de Barrio

Los **Centros Comerciales Abiertos Locales de Barrio** los localizamos en las grandes ciudades como entes autónomos que disponen de una importante masa poblacional y una dotación comercial y de servicios de bastante entidad para atender las necesidades del entorno inmediato, pero que no tienen capacidad de atracción comercial de otras partes de la ciudad, reduciéndose su área de influencia al barrio. Debido a la presencia de otros centros polarizadores comerciales, como otras áreas de aglomeración comercial y de grandes superficies, tiene que competir para evitar fugas de gasto de sus consumidores.

Los **Centros Comerciales Abiertos Locales de Barrio** no suelen superar los 30 minutos en vehículo y los 15 a pie como frontera razonable para conseguir la atracción espacial de consumidores, a excepción de algunos especialmente por motivos territoriales (excesivo tiempo de llegada a otro centro polarizador comercial de mayor rango).



Los Centros Comerciales Abiertos Locales de Barrio los localizamos en los centros urbanos periféricos de grandes ciudades, pero no tienen capacidad de atracción comercial de otras partes de la ciudad, por tanto deben actuar como entes autónomos y consolidarse como el centro de comercio y servicios del barrio para evitar la fuga de gasto a otros espacios comerciales

4.6 CCA de carácter turístico

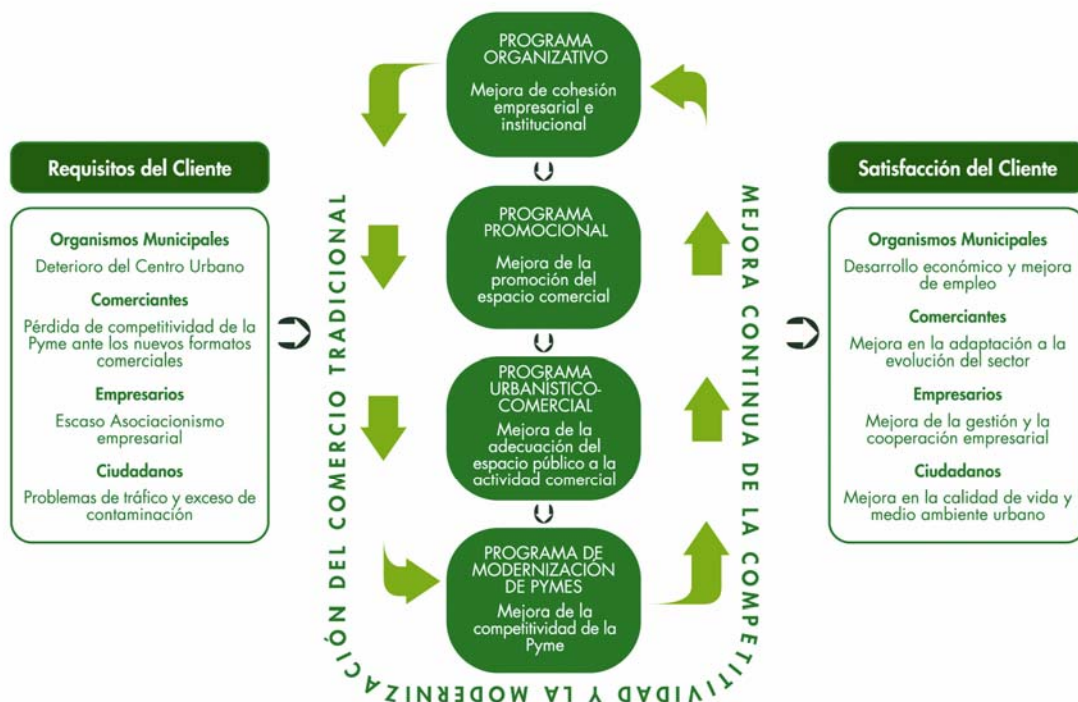
No es una tipología de CCA específica, sino que es una caracterización adicional de las tipologías anteriores. Se trata de CCAs que tienen una localización que está influenciada por el factor turístico, bien sea como destino de interior o de litoral.

5 PLANES DE ACTUACIÓN COMERCIAL

La viabilidad del **Centro Comercial Abierto** estará condicionada en última instancia a la ejecución de estos cuatro programas, los cuales se enmarcan en lo que venimos a denominar **Plan de Actuación Comercial**. Estos programas son los siguientes:

- **Programa Organizativo:** cuya finalidad es lograr la cohesión empresarial, potenciando una progresiva centralización de las decisiones.
- **Programa Promocional:** las acciones relativas a la promoción del espacio comercial tendrán la finalidad de proporcionar al CCA una imagen y personalidad que lo caracterice como un espacio único y homogéneo.
- **Programa Urbanístico-Comercial:** que incide en los distintos aspectos que desde la óptica de la funcionalidad de la trama urbana influyen en la actividad comercial, buscando las soluciones adecuadas para los distintos elementos locales, como el tráfico, los aparcamientos, la accesibilidad, las aceras, los jardines y los árboles, la iluminación, los carteles publicitarios, mobiliario urbano, señalética, etc.
- **Programa de Modernización de la Pyme:** este programa tiene por objeto la especialización de comercios y asociados con el fin de aumentar la competitividad de las pymes que formen parte del CCA.

LOS PLANES DE ACTUACIÓN COMERCIAL PARA LAS DIFERENTES TIPOLOGÍAS DE CCA QUE A CONTINUACIÓN SE DESARROLLAN SON PROPUESTAS REALIZADAS INICIALMENTE A NIVEL DE PLANEAMIENTO Y DEBERÁN TENER SU PLASMACIÓN TÉCNICA EN POSTERIORES ESTUDIOS ESPECÍFICOS QUE LAS DESARROLLEN.



6 PLANES DE ACTUACIÓN COMERCIAL POR TIPOLOGÍAS DE CCA

A continuación se explican cada uno de los planes de actuación comercial, los cuales varían en función de cada tipología de Centro Comercial Abierto.

6.1 Programa Organizativo

Generalmente en el programa organizativo de los CCAs Regional, Comarcal y Local de Barrio es necesaria una estructura organizativa profesionalizada de la Entidad Gestora del CCA a través de un Plan Estratégico que defina perfectamente la gestión del CCA, determinando el modelo jurídico de la Entidad Gestora, la estructura organizativa, el modelo de gestión, el modelo económico financiero, y la temporalidad de las acciones para ejecutar la puesta en marcha del Centro Comercial Abierto.

Por el contrario, los Centros Comerciales Abiertos Supralocal y Local Municipal normalmente no poseen una clara polarización comercial, lo que les lleva a poder disponer de una estructura organizativa más funcional de la Entidad Gestora del CCA.



Dependiendo de la dimensión de la estructura comercial y capacidad de atracción de consumidores de los Centros Comerciales Abiertos, se va a necesitar una estructura más o menos profesionalizada de la Entidad Gestora

Parece más necesario que la organización de los CCAs Regional, Comarcal y Local de Barrio se lleve a cabo desde una Oficina Técnica de Gestión, un órgano de ejecución profesionalizado con los suficientes recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para la gestión del CCA (gerente, locales, equipamiento informático...); mientras que para los CCAs Supralocal y Local Municipal la organización puede llevarse a cabo desde las oficinas propias de la Asociación de Comerciantes o de la Federación de Comercio, aunque debe funcionar como un órgano de ejecución autónomo con los suficientes recursos humanos, técnicos y materiales necesarios para la gestión del CCA (auxiliares, equipamiento informático...)

Las experiencias llevadas a cabo muestran que para la puesta en marcha de los Centros Comerciales Abiertos Regional, Comarcal y Local de Barrio, es preciso estar en clara conexión con las políticas municipales, por lo que se deberá promover ante la administración local la constitución de una Comisión Gestora Mixta de Apoyo al Centro Comercial Abierto, en el que participen representantes de las instituciones empresariales y de los diferentes grupos políticos, así como otros organismos de tipo económico o social (con carácter de asesoramiento técnico), y su función fundamental será la de velar por el buen desarrollo de la actividad empresarial en el Centro Comercial Abierto.

Aunque para la puesta en marcha de los Centros Comerciales Abiertos Supralocal y Local Municipal generalmente no es recomendable promover ante la administración local la constitución de una Comisión Gestora Mixta de Apoyo al Centro Comercial Abierto, sí deberá haber conexión permanente con la administración local para el buen desarrollo de la actividad empresarial en el Centro Comercial Abierto, fomentando la revitalización comercial de estos espacios a través de reuniones periódicas.

Para contribuir a la revitalización comercial de estos espacios, independientemente de la tipología de CCA que se esté considerando, será importante que desde la administración local se lleven a cabo incentivos fiscales y autoempleo que permita la apertura de nuevos negocios y la mejora de los existentes en el CCA, entendiendo este espacio comercial como “Área de Interés Económico”.



Los Centros Comerciales Abiertos deben estar en clara conexión con las políticas municipales

En el caso de que el Centro Comercial Abierto sea de mercado Carácter Turístico, será necesario y básico incluir este componente turístico dentro de la estructura organizativa dentro de la Entidad Gestora.

6.2 Programa Promocional

Generalmente, los CCAs Regional, Comarcal y Local de Barrio tienen que convivir y competir con otros formatos comerciales en primera línea, por ello en estos casos se debe proporcionar claramente una imagen y personalidad de CCA que lo caracterice como un espacio comercial único y homogéneo. Para ello es necesario el Manual de Comunicación Corporativa, que contenga el conjunto de normas que regulen el desarrollo de la función comunicativa del CCA y que haga llegar al comerciante y cliente potencial las ventajas competitivas de este formato y espacio comercial frente a otros. En este sentido, para estos Centros Comerciales Abiertos es de vital importancia disponer de una Imagen de Marca que lo configure como un formato y espacio comercial único.



Generalmente, los Centros Comerciales Abiertos Regional, Comarcal y Local de Barrio deben proporcionar claramente una imagen y personalidad del CCA a través del Manual de Imagen Corporativa, que contenga el conjunto de normas que regulen el desarrollo de la función comunicativa del CCA

Parece más recomendable que en los Centros Comerciales Abiertos Supralocal y Local Municipal, además de disponer de una Imagen de Marca que lo configure como un formato y espacio comercial único, la especial atención debe centrarse en acciones de comunicación que consigan captar y fidelizar a los consumidores de proximidad. Esto es así ya que normalmente estos CCA no disponen de una clara polarización comercial hacia otros municipios, y por ello deben evitar la fuga de gasto hacia otros espacios comerciales dando a entender las ventajas competitivas del CCA, satisfaciendo así las necesidades de la población residente y poniendo en valor el comercio urbano del municipio.



En los Centros Comerciales Abiertos se debe disponer de una imagen de marca, que le ayude a definirse como motor económico, equipamiento comunitario y elemento estructurante de un territorio.



En los Centros Comerciales Abiertos es de vital importancia una Imagen de Marca que lo posicione frente a otros espacios comerciales de su entorno.

Hay que prestar especial atención a la Comunicación Interna, con captación y fidelización de comerciantes a través de jornadas de mentalización y difusión, comunicación continua, coparticipación en acciones, etc. que den a conocer el CCA entre los comerciantes y consigan un sentimiento de unidad entre ellos y desvíen la posible competencia existente hacia otros espacios comerciales.

También habrá que cuidar la Comunicación Externa hacia el público objetivo del CCA así como al entorno social que lo rodea a través de medios de comunicación, publicidad, promoción de ventas, patrocinio y mecenazgo y relaciones públicas.



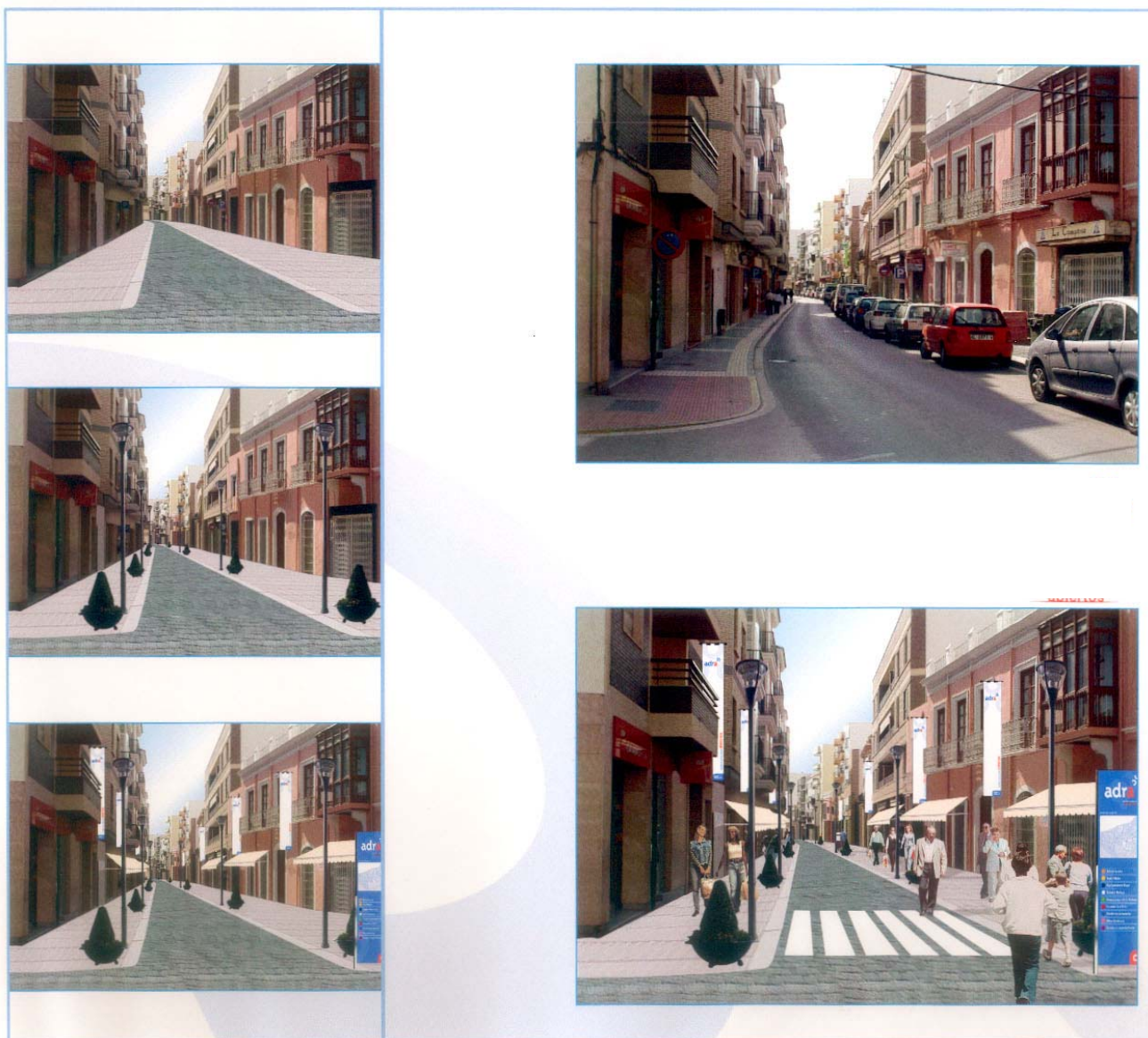
En los Centros Comerciales Abiertos hay que insistir en las campañas de captación de socios que consiga posicionar el CCA entre comerciantes y potenciales clientes.

En el caso de que el CCA sea de marcado carácter turístico hay que tener especial atención en las acciones de comunicación destinadas a la captación de clientes-turistas según las características de los mismos.

6.3 Programa Urbanístico-Comercial

Adecuación Urbanística- Comercial de Espacios Públicos:

En los CCAs es necesario llevar a cabo un proyecto global de humanización del centro urbano que conforme una plataforma única (peatonal y/o de coexistencia) de similares características urbano-paisajísticas en los distintos escenarios comerciales que favorezcan la constitución de un eje comercial definido e identificable como CCA.



En los Centros Comerciales Abiertos se ha de actuar globalmente en el espacio comercial delimitado como CCA, creando un espacio de referencia

Para que el CCA posea una imagen corporativa, homogénea y de calidad, es necesario disponer de un manual de normalización de elementos del mobiliario urbano además de la creación de ordenanzas específicas que unifique los proyectos de urbanización del CCA.

Para ayudar a la homogeneización del espacio comercial de los CCA hay que actuar en las fachadas y bajos comerciales en pos de la integración de éstos en el entorno urbano y hacia la aplicación de elementos identificativos (rótulos, toldos, placas identificativas...) acorde a los diseños corporativos que se aprueben en el espacio comercial.

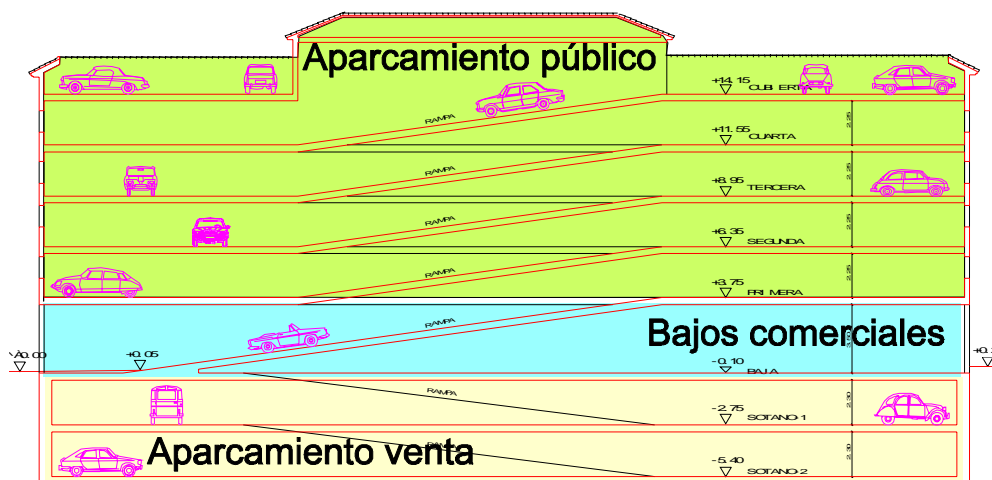
La experiencia muestra que en los CCAs Regional y Local de Barrio, además de la aplicación de elementos identificativos en los bajos comerciales, se hace necesaria una reglamentación en cuanto a la homogeneización de elementos de terrazas (toldos, sombrillas, mesas, sillas, etc.) y en la conservación, mantenimiento y acondicionamiento de los locales inactivos existentes en el espacio delimitado como Centro Comercial Abierto, evitando con ello la degradación tanto física como visual que influye tan negativamente sobre su entorno más inmediato. También es necesario actuar del mismo modo en los espacios privados que actúan en el CCA, tales como terrazas de bares y restaurantes.

Accesibilidad y Aparcamientos

En los Centros Comerciales Abiertos se deberán llevar a cabo diferentes acciones para mejorar la accesibilidad y movilidad de los usuarios en este espacio comercial.

En primer lugar se deberá regular el tráfico rodado en el perímetro del CCA, potenciando los recorridos peatonales. Generalmente, en los CCAs Regional y Local de Barrio será necesario llevar a cabo estas acciones mediante un plan de accesibilidad específico que programe la eliminación de las barreras arquitectónicas y adecue las acciones urbanísticas para facilitar el acceso a pie al área comercial de los consumidores.

Para ello se necesitará fomentar el transporte colectivo, así como la reordenación de las áreas de aparcamiento, con dotación de nuevos aparcamientos o acondicionamiento de los existentes, satisfaciendo suficientemente la demanda de plazas de aparcamiento, contribuyendo así a lograr un equilibrio entre accesibilidad y medio ambiente urbano, tendente a la calidad del conjunto de los CCA.



En los Centros Comerciales Abiertos debido a su atracción comercial se debe mejorar la accesibilidad y el aparcamiento

Equipamientos Comerciales

En los Centros Comerciales Abiertos Regionales y de Barrio es posible encontrar equipamientos comerciales que actúen como locomotoras de estos CCAs. En el caso de no ser así, como ocurre generalmente en los CCAs Comarcal, Supralocal, Local Municipal, hay que completar una oferta global para el consumidor a través de la reconversión de los espacios y patrimonio público como mercados municipales, teatros, bibliotecas, cines... y atrayendo promotores y operadores privados (medianas o grandes superficies) según las necesidades que se hayan detectado dentro del mix comercial del CCA y que actúen como locomotoras comerciales y/o de ocio.

Dinamización Turístico Comercial

Las actividades turísticas y comerciales deben ir paralelas en pos de un objetivo común. En este sentido, en los Centros Comerciales Abiertos con capacidad turística se harán necesarias actuaciones de vinculación entre los recursos turísticos y el comercio (shopping maps, participación de los comerciantes y empresarios en el desarrollo de eventos culturales); de implantación y/o mejora de los Equipamientos Dinamizadores Turístico-Comerciales (oferta cultural, gastronómica, de productos...).

6.4 Programa de Modernización de la Pyme

Cooperación Empresarial

Los Centros Comerciales Abiertos deben fomentar la cooperación empresarial para conseguir mayor fuerza conjunta, tanto la relación empresa-empresa con la creación de centrales de compra, asesoramiento a comerciantes, consultoría de mercados, formación personalizada, etc.; como la relación empresa-consumidor con servicios de comercio electrónico, promoción personal y colectiva en la red, visitas virtuales, etc.

Además para facilitar esta cooperación empresarial, salvando las distancias de la dispersión espacial de las estructuras comerciales urbanas es imprescindible formar parte de la Red Andaluza de Centros Comerciales Abiertos, puesto que la adhesión a esta red proporcionará a los CCA asociados importantes ventajas como el aprovechamiento de sinergias y acciones de marca y de comunicación.



Los CCAs deben fomentar la cooperación para conseguir mayor fuerza conjunta mediante acciones como la creación de tarjetas de fidelización de clientes.

Modernización Individual de Comercios y Servicios

Es importante conseguir mejoras en la gestión y marketing empresarial, por lo que será imprescindible un Plan de Formación en el CCA, tanto para empleados como comerciantes, que se adapte a las necesidades reales del colectivo, compaginando la escasa disponibilidad de tiempo dentro de este sector.

Del mismo modo, para aumentar la capacidad competitiva del comercio de estos CCA es necesaria una dotación tecnológica que mejore la cualificación del sector y haga más ágiles la gestión, formación, y en definitiva, la modernización del comercio de los espacios urbanos tradicionales de nuestras ciudades.

En el caso de CCAs Regionales será prioritario llevar a cabo el Plan de Modernización Individual de Comercios y Servicios para conseguir la mejora competitiva frente a otros espacios comerciales.

Calidad en Comercios y Servicios

En los Centros Comerciales Abiertos es importante ir implantando paulatinamente sistemas de calidad tanto en los comercios como en los servicios que permitan asegurar un crecimiento de la excelencia y la calidad de los servicios prestados en el CCA. Estos sistemas, generalmente, son un elemento fundamental de gestión en los CCAs Regionales.

Especialización de Escenarios Comerciales

Cada CCA dispone de su propia idiosincrasia, por lo que genéricamente deben ir consolidando determinados espacios como escenarios comerciales especializados (eje comercial, consumo cotidiano, mercadillos y eventos ocasionales, restauración, etc.), que por sí solos sean capaces de generar flujos de consumidores.

Consolidación/Reconversión/Potenciación Sectorial

Es necesario consolidar, reconvertir o potenciar los recursos o sectores con mayor peculiaridad o peso dentro de los municipios que albergan los CCA (turismo, restauración, producción agroalimentaria, pieles, muebles, etc.), como atractores específicos y con el fin de crear sinergias positivas en el comercio global del CCA.

En el caso de que el CCA sea de marcado carácter turístico es necesario llevar a cabo medidas de cooperación empresarial que contemplen el carácter turístico de la zona, además de adaptar los comercios a los requerimientos de calidad e imagen acordes al enclave turístico local.

7 CUADRO/ RESUMEN DE LAS PRIORIDADES DE ACTUACIÓN EN LA RED DE CCAs SEGÚN SU TIPOLOGÍA

PLAN DE ACTUACIÓN COMERCIAL	Líneas de Actuación	Regionales	Comerciales/ Ciudades Medias	Supralocales	Locales Municipales	Locales de Barrio
I. PROGRAMA ORGANIZATIVO						
I.1. PLAN EMPRESARIAL LOCAL DE FOMENTO DEL CCA						
	I.1.1. Plan Estratégico de la Entidad Gestora	E	E	A	A	A
	I.1.2. Oficina Técnica de Gestión del CCA	E	E	M	MB	MA
	I.1.3. Comisión Gestora Mixta de apoyo al CCA	A	A	M	M	MA
I.2. PLAN MUNICIPAL DE FOMENTO DEL CCA						
	I.2.1. Comisión Gestora Mixta de apoyo al CCA	A	A	M	M	MA
	I.2.2. Planeamiento y legislación urbanística-comercial.	A (1)	A (1)	A (1)	A (1)	A (1)
	I.2.3. Incentivos Fiscales y Autoempleo	A	A			
II. PROGRAMA PROMOCIONAL						
II.1. PLAN DE COMUNICACIÓN						
	II.1.1. Manual de Identificación Corporativa	E	E	MA	MA	A
	II.1.2. Medidas de Captación de Socios	E	A	E	A	E
	II.1.3. Medidas de Fidelización de Socios	A	A	MA	M	M
	II.1.4. Medidas de Captación de Clientes	E	A	A	E	E
	II.1.5. Medidas de Fidelización de Clientes	E	A	A	E	E
III. PROGRAMA URBANÍSTICO-COMERCIAL						
III.1. ADECUACIÓN URBANÍSTICA-COMERCIAL DE ESPACIOS PÚBLICOS						
	III.1.1. Actuaciones en superficie: sección y pavimentado	A	A	A	A	A
	III.1.2. Mobiliario urbano	A	A	M	M	MA
	III.1.3. Señalización comercial	E	E	A	A	E
	III.1.4. Adecuación/rehabilitación bajos comerciales	A	A	A	A	A
	III.1.5. Adecuación/rehabilitación fachadas	A	M	M	MB	MB
III.2. ACCESIBILIDAD Y APARCAMIENTOS						
	III.2.1. Accesibilidad rodada y aparcamientos	E	A	M	M	MA
	III.2.2. Accesibilidad peatonal	E	A	MA	MA	E
III.3. EQUIPAMIENTOS DINAMIZADORES						
	III.3.1. Localización de Equipamientos Dinamizadores	A	MA	MB	MB	MA
	III.3.2. Reconversión de Equipamientos Dinamizadores	A	M	E	E	A
III.4. DINAMIZACIÓN TURÍSTICO-COMERCIAL						
	III.4.1. Colaboración entre el sector turístico y el comercio	E (2)	E (2)	E (2)	E (2)	E (2)
IV. PROGRAMA MODERNIZACIÓN DE LA PYME						
IV.1. COOPERACIÓN EMPRESARIAL						
	IV.1.1. Cooperación empresarial y con otros CCA	E	E	A	A	A
IV.2. MODERNIZACIÓN INDIVIDUAL DE COMERCIOS Y SERVICIOS						
	IV.2.1. Implantación de nuevas tecnologías	A	MA	M	M	MA
	IV.2.2. Formación empresarial y comercial	A	A	A	A	A
IV.3. PLAN DE CALIDAD EN COMERCIOS Y SERVICIOS						
	IV.3.1. Calidad en la gestión de Comercios y Servicios	A	M	MB	MB	MA
	IV.3.2. Calidad en Arquitectura e Imagen en Comercios y Servicios	A	MA	MA	MA	A

A (1) Depende de la entidad arquitectónica de estos CCAs

E (2) Depende del carácter turístico del CCA

Los niveles de prioridad podrán cambiar dependiendo de la mayor o menor estructura comercial del CCA

PRIORIDAD	
E	ESENCIAL
A	ALTA
MA	MEDIA ALTA
M	MEDIA
MB	MEDIA BAJA