



**CENTRO
COMERCIAL
ABIERTO**

PLAN ESTRATÉGICO PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

CENTRO COMERCIAL
ABIERTO

HUÉTOR TÁJAR



NOVIEMBRE 2024
HUÉTOR TÁJAR



Contenido

1. Resumen ejecutivo.....	1
2. Análisis de la situación.....	5
3. Definición del modelo comercial municipal	14
4. Objetivos estratégicos.....	17
5. Estrategias y acciones	18
6. Calendario de implementación y recursos	20
7. Monitoreo y evaluación	23

1. Resumen ejecutivo

La Asociación de Comerciantes y Empresarios de la Ribera Baja del Genil ha decidido impulsar un Plan Estratégico de Promoción de la Competitividad e Innovación del Comercio para la localidad de Huétor Tájar, entendiendo que el sector comercial de cercanía es un motor de desarrollo económico y social para su modelo de calidad de vida urbana.

Por tanto, el principal objetivo de este plan es la transformación del Centro Comercial Abierto (C.C.A.) de Huétor Tájar en un referente de competitividad e innovación, aprovechando sus fortalezas locales, enfrentando los desafíos actuales y promoviendo un comercio dinámico, sostenible y atractivo para residentes y visitantes.

El público principal de este plan son los comerciantes y empresarios locales del C.C.A. de Huétor Tájar, además de las administraciones públicas locales y los sectores complementarios, por lo que su participación y compromiso con la ejecución asegurará un buen éxito.

Se ha investigado acerca del núcleo comercial de Huétor Tájar y se han observado cuáles son las principales calles que aglutinan las principales áreas de comercio, integrando una oferta variada que incluye tiendas de productos locales, hostelería y servicios.

Tras estudiar y analizar la situación actual económica del municipio, caracterizada por la tradición de sus comercios y la atención personalizada, se han definido diferentes objetivos estratégicos, como son: el fomento de la digitalización, el posicionamiento del comercio como parte de la experiencia turística, la promoción de alianzas intersectoriales, la revitalización de la oferta comercial y la garantía del relevo generacional, con diferentes estrategias diseñadas para llevar a cabo y asegurar el cumplimiento de cada uno de estos objetivos. El mapa estratégico estará compuesto por:

- 1 objetivo central
- 5 objetivos estratégicos
- 10 estrategias
- 10 acciones
- 5 KPIs

Se ha diseñado un sistema de monitoreo basado en KPIs, evaluaciones periódicas y ajustes dinámicos según los resultados obtenidos, y los resultados deberán de ser comunicados a los comerciantes y autoridades locales. Además, se ha realizado una planificación en función del tiempo de empleo que va a ser necesario para el cumplimiento de cada una de las fases del plan.

	Objetivos Estratégicos	Estrategias	Acciones
Objetivo general: impulsar la competitividad, sostenibilidad e innovación del comercio en el C.C.A. de Huétor Tájar	Fomentar la competitividad e innovación digital	Capacitación y asesoramiento digital	Incentivos para la adquisición de herramientas digitales
		Desarrollo de una plataforma digital común	Creación de contenido colaborativo para comercios
		Alianzas con starups	Códigos QRs en escaparates locales
	Fomentar la colaboración intersectorial	Capacitación y asesoramiento digital	Incentivos para la adquisición de herramientas digitales
		Desarrollo de una plataforma digital común	Creación de contenido colaborativo para comercios
		Creación de rutas temáticas	Ferias y mercados temáticos combinados

	Impulsar el comercio a través del turismo local	Posicionamiento del comercio local como atractivo turístico	Puntos de información turística
		Desarrollo de productos locales para el turismo	Programa de fidelización de turistas
		Creación de un sello de calidad turística y comercial	Campaña "Compra y Disfruta la calidad"
	Revitalización de la oferta comercial	Fomento del emprendimiento local	Programa de mentoría
		Diversificación de la oferta comercial	Ayudas a nuevos comercios que contribuyan a la diversificación
		Apertura de espacios de co-working	Programa de fidelización blanda para nuevos comercios
	Fortalecer la capacitación y el relevo generacional	Desarrollo de programas de relevo generacional	Premio anual a la innovación
		Formación en gestión empresarial y digitalización	Cursos y talleres de formación
		Mentoría con veteranos	Seminarios y charlas con

			expertos comerciales
--	--	--	-------------------------

2. Análisis de la situación

Este apartado parte de un análisis detallado de la situación actual del comercio en Huétor Tajar, identificando tantos sus puntos fuertes como los retos a los que se enfrenta en un entorno cada vez más competitivo y digitalizado. Este diagnóstico considera aspectos clave como el perfil demográfico, las tendencias de consumo, la competencia, además de las oportunidades presentadas por el turismo local y el interés por los productos locales.

Este análisis servirá como base para diseñar estrategias que permitan a los comerciantes fortalecer su competitivas, innovar en sus prácticas comerciales y generar un impacto positivo en la comunidad.

Analizando el marco general que rodea el municipio, es de gran relevancia su ubicación y su entorno. Huétor Tajar es conocido por su riqueza agrícola, especialmente por su producción de espárragos verdes, seña de identidad local. Su ubicación estratégica lo conecta con otros municipios y ciudades importantes. El C.C.A. de Huétor Tajar se encuentra en el núcleo del municipio, siendo una ubicación estratégica ya que facilita el acceso a residentes locales y visitantes de municipios cercanos.

El C.C.A. está conformado por comercios locales variados, como empresas de alimentación, moda, servicios, entre otros, que contribuyen a la oferta comercial integral. Además, este espacio ofrece un ambiente peatonal, proximidad de atractivos culturales como la Feria del Espárrago y diferentes eventos sociales realizados.

Actualmente, existe una tendencia de revitalización del comercio local en pequeños municipios, buscando adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo y al impacto de la digitalización. Es por esto que, en Huétor Tajar, se está trabajando en la dinamización de las calles del C.C.A. a través de numerosas medidas y herramientas.

2.1. Análisis PEST

El análisis PEST permite evaluar los factores externos que influyen en el entorno operativo del C.C.A. de Huétor Tajar, proporcionando un marco situacional detallado para entender las dinámicas que impactan su competitividad e innovación. Al examinar los aspectos **Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos**, este análisis facilita la identificación de oportunidades y amenazas clave, esenciales para la planificación estratégica del comercio local.

El C.C.A. de Huétor Tájar se encuentra en un contexto único: un municipio de la provincia de Granada con un fuerte vínculo con su patrimonio cultural y agrícola, que enfrenta el desafío de adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Este análisis busca destacar cómo los factores externos influyen en la capacidad del CCA para atraer a clientes locales y visitantes, fomentar la innovación y fortalecer su posición como motor económico local.

2.1.1. Factores políticos

Los factores políticos en el análisis PEST evalúan cómo las políticas públicas, las regulaciones gubernamentales y las iniciativas locales influyen en el desarrollo del Centro Comercial Abierto (CCA) de Huétor Tájar. Estos aspectos son fundamentales para determinar el entorno normativo y el apoyo institucional que puede impulsar o limitar la competitividad e innovación del comercio local.

En el caso del CCA de Huétor Tájar, los factores políticos incluyen:

- Apoyo Municipal y Regional al Comercio Local:
 - Iniciativas municipales: El Ayuntamiento de Huétor Tájar ha implementado programas de promoción del comercio local y actividades en fechas clave (como ferias, mercados temáticos y decoración de calles). Estas iniciativas buscan dinamizar el consumo y aumentar la visibilidad del C.C.A.
 - Subvenciones regionales: La Junta de Andalucía ofrece ayudas específicas para digitalización e innovación en pequeñas empresas y centros comerciales abiertos, como parte de su estrategia de revitalización económica y lucha contra la despoblación rural. Estas son las *Ayudas a la Competitividad y Digitalización* y el *Fondo Tecnológico del Programa de Modernización del Comercio*.
- Regulaciones Urbanísticas y de Infraestructura: se encuentran, por ejemplo, en el BOJA nº198 de 10/10/2024:
 - Las políticas locales que facilitan el acceso al CCA, como la mejora de infraestructuras viales y peatonales o la disponibilidad de aparcamiento gratuito, influyen directamente en su atractivo.

- Restricciones sobre el uso del espacio público (por ejemplo, para terrazas o eventos comerciales) pueden limitar la flexibilidad de los comerciantes para ofrecer una experiencia más dinámica.
- Iniciativas de Sostenibilidad: A nivel europeo, España está alineada con los objetivos del **Pacto Verde Europeo**, que fomentan la sostenibilidad en el comercio. Esto incluye normativas para reducir el uso de plásticos y promover energías renovables, lo que puede requerir inversiones adicionales por parte de los comerciantes del C.C.A.

2.1.2. Factores Económicos

El análisis de los factores económicos evalúa las condiciones y tendencias que afectan al desarrollo comercial y empresarial del Centro Comercial Abierto (CCA) de Huétor Tájar. Entre los aspectos clave se encuentran el nivel de renta de la población local, las tasas de empleo y desempleo, la estructura económica del municipio, y las oportunidades de financiación o inversión para los negocios.

En el caso del CCA de Huétor Tájar, se deben considerar tanto las dinámicas económicas del municipio como su conexión con los mercados regionales y provinciales. Esto incluye el impacto de la actividad agrícola predominante, los niveles de consumo en la localidad y la dependencia del comercio local de visitantes o turistas. Estos elementos determinan la capacidad del área para generar ingresos y adaptarse a los cambios económicos a nivel nacional e internacional.

- Estructura Económica Local: La economía de Huétor Tájar está basada principalmente en la agricultura, especialmente en el cultivo del espárrago verde, una de las principales fuentes de ingresos del municipio. Este producto, con denominación de origen, dinamiza tanto la economía local como las exportaciones. La dependencia de este sector puede influir en el consumo local y en la estacionalidad de la actividad comercial.
- Nivel de Renta Disponible: Huétor Tájar presenta un perfil socioeconómico medio-bajo en comparación con otras localidades de Granada, lo que puede limitar el gasto en productos no esenciales o premium, como los ofrecidos por algunos comercios del CCA.

- Tasas de Empleo y Desempleo: La tasa de empleo en el municipio está estrechamente ligada al sector agrícola, lo que genera picos estacionales de actividad económica. Durante la temporada de cosecha, aumenta la empleabilidad, pero en períodos de menor actividad agrícola, la economía puede resentirse, impactando negativamente al comercio local.
- Inflación y Costes Operativos: Los recientes incrementos en los precios de la energía y los insumos están afectando a los pequeños negocios, aumentando los costes operativos. Esto puede dificultar la sostenibilidad de ciertos comercios si no logran adaptarse a estos cambios mediante estrategias innovadoras.

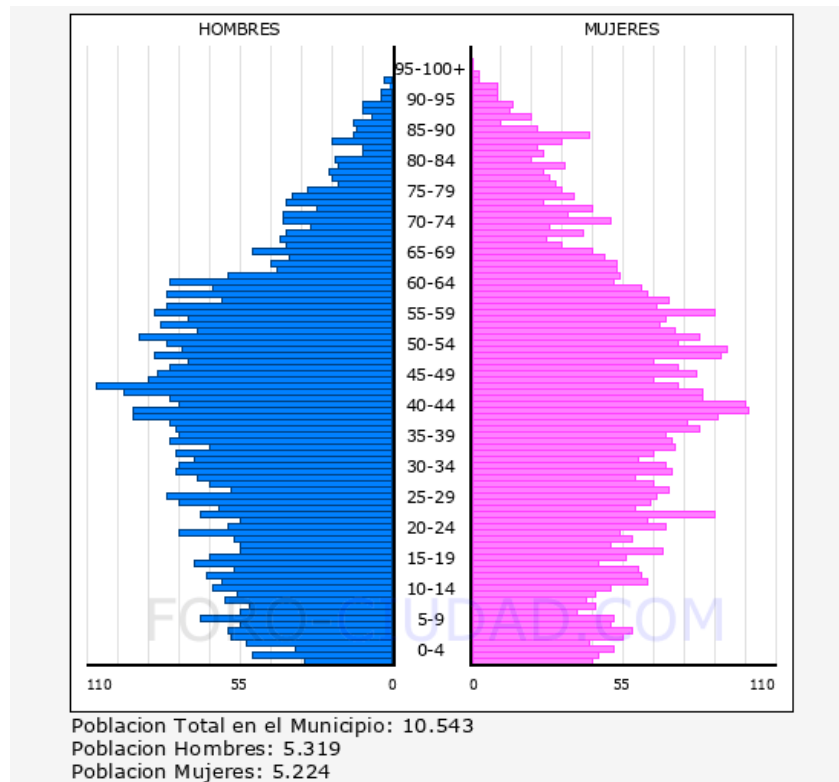
2.1.3. Factores Sociales

El análisis de los factores sociales permite entender las características demográficas, culturales y de comportamiento de la población que afectan al Centro Comercial Abierto (CCA) de Huétor Tájar. Esto incluye aspectos como el perfil de los consumidores, los hábitos de compra, las tradiciones locales y el impacto de las tendencias sociales y culturales en el comercio.

Huétor Tájar, como municipio de la provincia de Granada, tiene una fuerte identidad cultural vinculada a sus tradiciones agrícolas y su carácter rural. Estos elementos definen tanto la oferta comercial del CCA como las expectativas de los consumidores locales y visitantes.

- Perfil Demográfico de la Población Local:
 - Estructura de edad: Huétor Tájar tiene un total de 10.689 habitantes, presentando una población diversa, con un segmento considerable de personas jóvenes en edad laboral y un importante grupo de personas mayores, que suelen preferir el comercio tradicional y cercano. En 2022, la población menor de 18 años soportaba el 18,5% de la población total, la población entre 18 y 65 años ocupaba el 66,7% y la población mayor de 65 años lo hacía en un 14,7%. En el siguiente gráfico, se muestra la pirámide de población para este lapso de tiempo.

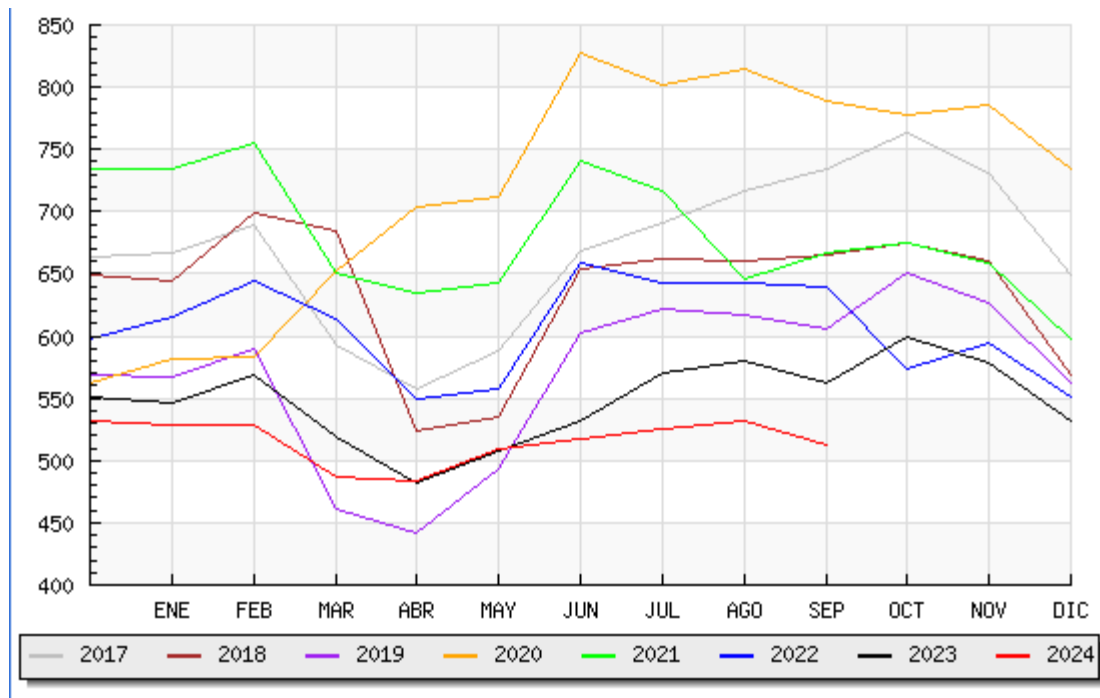
Ilustración 1. Población en Huétor Tájar para el año 2022



Fuente: Gráfico elaborado por FORO-CIUDAD con los datos del INE

- Nivel educativo: los niveles educativos han mejorado en las últimas décadas, con una mayor proporción de la población accediendo a estudios superiores, lo que puede influir en el interés por productos más sofisticados y diferenciados.
- Tasa de paro: para 2023, la tasa de paro en el municipio era del 15,9%. Si se divide por sexos, se encuentra que el 11,2% de hombres y el 20,7% de mujeres estaban en paro. Estas medidas reflejan las características socioeconómicas locales y las dinámicas del mercado laboral en la región. Además, al no encontrar un porcentaje uniforme entre hombres y mujeres, se ve como existen disparidades de género en el acceso al empleo. En el siguiente gráfico, se puede apreciar las fluctuaciones del paro en el municipio, con datos históricos desde 2017 hasta septiembre de 2024. Según los datos publicados por el SEPE, el último registro de personas paradas es de 513 para septiembre de 2024.

Ilustración 2. Evolución del paro en Huétor Tájar.



Fuente: Gráfico elaborado por FORO-CIUDAD con datos extraídos del SEPE.

- Hábitos de Compra y Preferencias: hábitos de consumo marcados por la tradición, con una preferencia a productos frescos y locales, representando una gran ventaja competitiva. Sin embargo, en los últimos años, ha crecido el interés por las compras online, especialmente entre los consumidores más jóvenes. Este cambio obliga al CCA a considerar estrategias omnicanal para mantenerse competitivo.
- Relación Comunidad-Comercio Local: existe una conexión fuerte entre la población y los comerciantes locales, lo que refuerza el sentido de pertenencia y fidelidad hacia el CCA. Sin embargo, esta relación puede debilitarse frente a grandes superficies o plataformas de comercio online si no se refuerzan los lazos comunitarios.
- Cambio en los Valores y Estilos de Vida: hay un interés creciente por productos sostenibles, ecológicos y de comercio justo entre ciertos segmentos de la población. Esto ofrece oportunidades para posicionar al CCA como un espacio que promueve la sostenibilidad y el apoyo a pequeños productores. Además, la búsqueda de experiencias, más allá de la simple compra, también es una

tendencia importante. Los consumidores valoran eventos, actividades y espacios agradables que ofrecen un ambiente atractivo y acogedor.

2.1.4. Factores Tecnológicos

Los factores tecnológicos evalúan el impacto de las innovaciones tecnológicas, la infraestructura digital y las tendencias en tecnología que pueden influir en el rendimiento del Centro Comercial Abierto (CCA) de Huétor Tájar. En un entorno comercial cada vez más digitalizado, la capacidad para adoptar y adaptarse a tecnologías emergentes es fundamental para fomentar la competitividad e innovación del comercio local.

En el caso del CCA, los factores tecnológicos abarcan desde la infraestructura de conectividad en el municipio hasta la implementación de herramientas digitales para la promoción, la venta y la fidelización de los clientes. Estas tecnologías permiten a los negocios locales mejorar su eficiencia, alcanzar nuevos mercados y ofrecer una experiencia mejorada al cliente.

- Infraestructura de Conectividad Digital: la disponibilidad de Wi-Fi público en áreas clave del CCA puede mejorar la experiencia del visitante y fomentar una mayor interacción digital con los comercios.
- Adopción de Comercio Electrónico: aunque algunos negocios locales han comenzado a utilizar plataformas digitales, la mayoría aún depende del comercio físico. La capacitación en herramientas como marketplaces, redes sociales y creación de tiendas online es crucial para adaptarse a las demandas actuales.
- Baja Capacitación Tecnológica para Comerciantes: la formación de los comerciantes en nuevas tecnologías es esencial para garantizar que puedan aprovechar las herramientas digitales disponibles.

2.2. Análisis DAFO

Bajo el contexto situacional analizado y observando todos los factores externos que son influyentes en el C.C.A. de Huétor Tájar, se presenta un análisis DAFO que ofrece una visión integral de los factores externos e internos que impactan al centro comercial abierto, identificando estrategias clave para potenciar sus ventajas y disolver sus debilidades.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Baja digitalización en los comercios.	Desertificación comercial por falta de competitividad.
Necesidad de mejorar infraestructuras.	Falta de relevo generacional en los comercios.
Competencia de grandes superficies y del comercio online.	Cambio en los hábitos de consumo hacia el comercio online.
Dependencia estacional.	
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Identidad local, comercios familiares.	Promoción del turismo local y gastronómico.
Atención personalizada, fidelización.	Colaboración intersectorial entre comercio, hostelería y cultura.
Alta participación y asistencia en eventos comerciales.	Innovación a través de la digitalización y la sostenibilidad.
Apoyo institucional y oferta de productos locales.	

Debilidades

- **Digitalización limitada:** Pocos comercios cuentan con herramientas digitales o estrategias de marketing online, lo que limita su alcance y competitividad frente a los comercios en línea.
- **Mejora de infraestructura:** Necesidad de mejorar la señalización, accesos y aparcamientos cercanos para mejorar la experiencia del cliente y facilitar el acceso al CCA.
- **Competencia externa:** La presión de grandes superficies en municipios cercanos y plataformas de comercio online afecta la competitividad del CCA, ofreciendo precios más bajos y conveniencia.
- **Dependencia estacional:** Alta dependencia del sector agrícola, lo que genera fluctuaciones en el consumo y afecta la estabilidad de los ingresos.

Amenazas

- **Desertificación comercial:** El cierre de pequeños comercios debido a la falta de competitividad frente a grandes cadenas y la presión de plataformas de comercio online es una amenaza constante.
- **Falta de jóvenes emprendedores:** El envejecimiento de los propietarios sin relevo generacional plantea una barrera para la renovación y la adaptación a las nuevas demandas del mercado.
- **Cambios en los hábitos de consumo:** La creciente preferencia por compras online y la conveniencia de las grandes plataformas comerciales pueden afectar la afluencia y el volumen de ventas en el CCA.

Fortalezas

- **Identidad local:** Comercios gestionados por familias, lo que fortalece la conexión con la comunidad local y la identidad cultural. Este tipo de gestión fomenta la fidelidad del cliente y el conocimiento personalizado de sus necesidades.
- **Proximidad al cliente:** Atención personalizada que genera una experiencia de compra más cercana, creando relaciones duraderas y fidelizando al cliente.
- **Eventos comerciales:** Alta participación en campañas de dinamización, como ferias, mercados temáticos y eventos culturales, que incrementan la visibilidad del comercio y fomentan la interacción con la comunidad.
- **Apoyo institucional y productos locales:** Impulso del comercio local por parte del Ayuntamiento y la Junta de Andalucía mediante subvenciones y promociones, y la oferta de productos autóctonos de calidad, como el espárrago verde con Denominación de Origen.

Oportunidades

- **Turismo local:** El CCA puede aprovechar el creciente interés en el turismo rural y gastronómico, integrando el comercio en la experiencia turística. Promocionar productos locales y experiencias culinarias podría atraer a turistas.
- **Colaboración intersectorial:** Existe un potencial para integrar la hostelería, la cultura y el comercio en estrategias conjuntas, creando una oferta integral que atraiga tanto a residentes como a visitantes.
- **Innovación comercial:** La digitalización de los comercios y la implementación de estrategias sostenibles son áreas clave para innovar y atraer a un público más joven y consciente de la sostenibilidad.

3. Definición del modelo comercial municipal

El municipio de Huétor Tájar está compuesto por 5 núcleos, donde se aglutina la economía local y la vida del municipio. Los principales núcleos del municipio son:

- Huétor Tájar (núcleo principal): Es la zona más poblada y el centro administrativo del municipio. Aquí se encuentra la mayoría de los servicios, comercios y la infraestructura más desarrollada.
- Venta del Cerezo: Es otro de los núcleos más conocidos dentro del término municipal, ubicado en la periferia, con una población más reducida pero con ciertos servicios.
- El Jau: Un pequeño núcleo rural que se encuentra también en el municipio, con algunas viviendas y servicios básicos.
- Algarrobo: Otro núcleo rural que pertenece a Huétor Tájar, con una población menor que la del núcleo urbano, pero que también contribuye a la diversidad del municipio.
- El Carril: Este es otro pequeño núcleo habitado que forma parte del término municipal de Huétor Tájar.

Cada uno de estos núcleos tiene su propio carácter, aunque Huétor Tájar como centro urbano es el motor principal de la vida comercial, administrativa y cultural del municipio.

Analizando el núcleo de Huétor Tájar, este se desarrolla en el centro urbano del municipio, donde se centran la mayoría de los comercios tradicionales, servicios y establecimientos de hostelería. Las calles que forman parte de esta zona comercial son:

- Calle Nueva: Una de las principales arterias comerciales de la localidad, donde se encuentran numerosos comercios de todo tipo.

para el año 2022 existían un total de 882 establecimientos con actividad económica, de los cuales:

- 482 eran establecimientos sin personas asalariadas.
- 326 eran establecimientos de hasta 5 asalariados.
- 59 eran establecimientos de entre 6 y 19 asalariados.
- 15 eran establecimientos de 20 o más asalariados.

La distribución de establecimientos por área económica para este mismo año era la siguiente:

- Establecimientos dedicados al comercio al por mayor y al por menor: 231
- Establecimientos dedicados a la agricultura, ganadería, silvicultura y pesca: 195
- Establecimientos dedicados a la construcción: 88
- Establecimientos dedicados a la hostelería: 68
- Establecimientos dedicados a la industria manufacturera: 59
- Establecimientos dedicados a la industria, energía, agua y gestión de residuos: 63
- Establecimientos dedicados al transporte y almacenamiento: 37
- Establecimientos dedicados a la información y comunicaciones: 4
- Establecimientos dedicados a la banca y seguros: 16
- Establecimientos dedicados a la administración pública, educación y sanidad: 43
- Establecimientos dedicados a actividades inmobiliarias, profesionales, auxiliares, artísticas y otros servicios: 137

Además, el comercio del municipio se caracteriza por ser localista y muy relacionado con la identidad de la población. Huétor Tájar, como municipio pequeño, presenta desafíos en cuanto a la atracción de turistas y visitantes, lo que reduce la visibilidad del comercio fuera del área local. Por su ubicación, podría aprovechar más el turismo local, pero no existe una estrategia consolidada para integrar el comercio con las actividades turísticas, más allá de los eventos puntuales.

Cabe destacar también el papel fundamental que juega el ayuntamiento en el apoyo a los comercios, promoviendo iniciativas de dinamización. Es por esto que la colaboración entre el sector público y privado sigue siendo algo totalmente fundamental para la supervivencia del comercio del municipio.

En este contexto, se puede ver el modelo comercial del municipio implantado en la actualidad, y que será de gran importancia a la hora de la definición de este plan.

4. Objetivos estratégicos

El objetivo central de este plan se trata de impulsar la competitividad, sostenibilidad e innovación del comercio en el Centro Comercial Abierto de Huétor Tájar, fomentando su modernización y adaptación a los retos actuales.

Para conseguir cumplir con este objetivo, se han definido los objetivos estratégicos del Plan de Promoción de la Competitividad e Innovación del Comercio en el C.C.A. de Huétor Tájar, que irán enfocados en 2 áreas principales: fortalecimiento del comercio local e implementación de innovaciones tecnológicas y sostenibles.

- Fomentar la competitividad y la innovación digital, buscando impulsar la digitalización de los comercios del C.C.A.
- Fomentar la colaboración intersectorial, desarrollando alianzas entre comercios, hostelería y sector cultural para crear experiencias integradas.
- Impulsar el turismo local a través del comercio, posicionándolo como parte esencial de la experiencia turística y resaltando la oferta de productos locales y la gastronomía.
- Revitalización de la oferta comercial, intentando atraer nuevos emprendedores y diversificando la oferta comercial, mejorando así la competitividad.

- Fortalecer la capacitación y el relevo generacional mediante el apoyo a jóvenes emprendedores y la formación en gestión empresarial, asegurando la continuidad de los comercios.

Con la definición de estos objetivos estratégicos, nace la necesidad de diseñar los indicadores clave de rendimiento (KPI), que serán los que se evaluarán de forma periódica para asegurar que se están alcanzando los objetivos y exista un buen ajuste al mercado, si es necesario. Estos son:

- Número de comercios digitalizados.
- Nivel de participación en eventos colaborativos (comerciales, culturales, turísticos).
- Crecimiento en el número de visitantes y turistas.
- Cantidad de nuevos comercios y emprendedores establecidos en el CCA.
- Impacto en el relevo generacional y la formación empresarial.

5. Estrategias y acciones

Para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos y descritos en el apartado anterior para la promoción de la competitividad e innovación en el Centro Comercial Abierto de Huétor Tájar, se pueden implementar diferentes estrategias y acciones, como son:

1. Fomentar la competitividad y la innovación digital. Estrategias:
 - Capacitación y asesoramiento digital, a través de cursos y talleres de formación para los comercios en áreas como marketing digital, gestión de redes sociales, comercio electrónico, entre otros.
 - Desarrollo de una plataforma digital común para todos los comercios del C.C.A., donde se puedan ofrecer productos, promociones y servicios.
 - Alianzas con startups tecnológicas que ofrezcan soluciones innovadoras adaptadas al comercio local.

Para la consecución de este objetivo, sería interesante ofrecer algún tipo de incentivo para la adquisición de herramientas digitales, además de la creación de contenido colaborativo para los comercios que participen en la digitalización. También se podrían implementar códigos QR en los comercios donde se ofrezcan catálogos, o promociones.

2. Fomentar la colaboración intersectorial. Estrategias:

- Promoción de eventos conjuntos de ámbito cultural, gastronómico y comercial.
- Alianzas con el sector turístico, ofreciendo paquetes promocionales que incluyan visitas a comercios locales como parte de la experiencia turística.
- Diseño y desarrollo de rutas temáticas combinadas, donde se creen itinerarios que incluyan visitas a tiendas, experiencias gastronómicas y eventos culturales.

Para este objetivo, las acciones que se pueden llevar a cabo recaen en el diseño de programas de colaboración entre comerciantes, hosteleros y agentes culturales para la creación de experiencias integradas, además del desarrollo de campañas de marketing comunes en diferentes medios de comunicación. Así mismo, podría ser de interés la organización de ferias y mercados temáticos en fechas clave, aprovechando las festividades locales.

3. Impulsar el comercio local a través del comercio. Estrategias:

- Posicionamiento del comercio local como atractivo turístico, situando al C.C.A. como un destino turístico clave en la región, destacando su autenticidad y la oferta única de productos locales.
- Desarrollo de productos locales para el turismo, es decir, productos dirigidos únicamente al turista (souvenirs, productos gastronómicos autóctonos, ...) que solo se puedan conseguir en el C.C.A.
- Elaboración de un sello de calidad turística y comercial, que identifique a los comercios que cumplan con ciertos estándares de calidad y autenticidad local.

Para este objetivo, sería interesante establecer puntos de información turística que puedan orientar a los viajeros a los comercios locales y sus productos, además de

crear un programa de fidelización de turistas que ofrezca promociones exclusivas para aquellos que visiten varios comercios. También podría ser interesante la creación de la campaña “Compra y Disfruta la Calidad”, donde se vincule cada compra con una experiencia turística de gran calidad y exclusiva.

4. Revitalización de la oferta comercial. Estrategias:

- Fomento del emprendimiento local, creando incentivos a nuevos emprendedores que se establezcan en el municipio.
- Diversificación de la oferta comercial, atrayendo diferentes tipos de comercios.
- Apertura de espacios de co-working, facilitando la entrada de nuevos emprendedores e intentando introducir nuevos conceptos de negocio.

Para conseguir este objetivo, sería interesante establecer un programa de mentoría y acompañamiento a nuevos emprendedores de la zona, además de proporcionar ayudas a nuevos comercios que contribuyan a la diversificación. Como acción que refuerce a las anteriores, sería recomendable proporcionar programas de financiación blanda para nuevos negocios.

5. Fortalecer la capacitación y el relevo generacional. Estrategias:

- Desarrollo de programas de relevo generacional, apoyando la transición de los comercios tradicionales a nuevos emprendedores, fomentando el conocimiento de la gestión empresarial y el uso de las nuevas tecnologías.
- Formación en gestión empresarial y digitalización, con formación continua a los comercios en áreas como gestión financiera, marketing o ventas.
- Mentoría de empresarios veteranos, fomentando el intercambio de conocimientos entre la antigua generación y la nueva.

Para este objetivo, sería interesante también los cursos y talleres de formación comentados en el primer punto, además de la posibilidad de crear un premio anual a la innovación para aquellos comercios que implementen prácticas innovadoras y sostenibles en sus modelos de negocio. La organización de charlas y seminarios con expertos también sería de gran utilidad

6. Calendario de implementación y recursos

Un plan detallado de implementación y asignación de recursos asegura el éxito de las estrategias y acciones propuestas. A continuación, se presenta un calendario estimado de tiempo de implementación necesario para cada fase, junto con los recursos necesarios.

Este proyecto contará con 3 fases:

Fase 1: Preparación y planificación

El tiempo estimado para esta fase es de entre 1 y 3 meses. Las acciones que se llevarán a cabo serán:

- Diagnóstico inicial del C.C.A., analizando la infraestructura, las capacidades digitales y el perfil comercial de cada comercio de interés.
- Reunión con comerciantes y partes interesadas para presentación del plan.
- Formación en competencias digitales básicas para aquellos comerciantes que lo requieran.

Con la implementación de esta fase, se conseguirá conocer las necesidades específicas de cada comercio y definir los indicadores de evaluación.

Fase 2: Ejecución de acciones estratégicas

El tiempo estimado para la consecución de esta fase se encuadra entre los meses 4 y 12 desde la puesta en marcha de este plan. Las acciones para llevar a cabo serán:

- Digitalización: implementación de una plataforma conjunta de comercio electrónico para todos los comercios del C.C.A., además de la puesta en marcha de talleres especializados en marketing digital y herramientas CRM.
- Eventos y dinamización: organización de ferias y campañas temáticas, especialmente en junio con el inicio del verano, septiembre con la vuelta al cole y diciembre con las fiestas navideñas. Además, también se producirá el lanzamiento del programa de fidelización.

- Atracción de nuevos negocios: promoción de incentivos para nuevos emprendedores en el municipio.

Fase 3: Evaluación y mejora continua

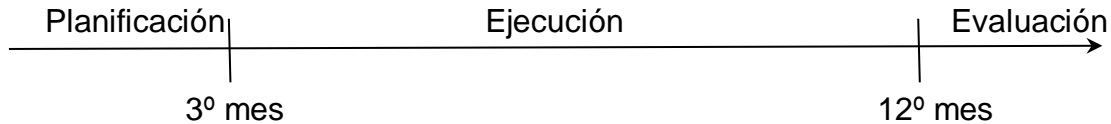
Esta fase se realizará a partir de los 12 meses desde el inicio del proyecto, es decir, una vez todas las acciones estratégicas se hayan llevado a cabo. En esta fase, será necesario realizar:

- Seguimiento de indicadores clave definidos con los objetivos estratégicos (KPIs).
- Encuestas de satisfacción para comerciantes y clientes
- Ajuste y rediseño de estrategias según resultados.

Para la implementación de todas las tareas comentadas, será necesario una serie de recursos, que se comentan a continuación:

- Recursos Humanos:
 - Equipo de gestión del proyecto: que incluya al coordinador del C.C.A., especialistas en digitalización, consultores en turismo y comercio local y formadores en marketing y gestión empresarial. Además, se necesitará personal externo, como técnicos para el desarrollo de las plataformas digitales.
- Infraestructura Tecnológica, como ordenadores, softwares de CRM, herramientas de diseño web, etc.
- Logísticos, como espacios para talleres y reuniones, además de las alianzas con instituciones públicas y privadas para el apoyo financiero.

Suponiendo que este plan se pusiera en marcha el 1 de enero de 2023, el cronograma resultante sería el siguiente:



7. Monitoreo y evaluación

El monitoreo y evaluación de este plan será una parte crucial para garantizar su efectividad y adaptabilidad.

En primer lugar, se han definido en el apartado 4 de este plan los indicadores clave de rendimiento. Estas serán métricas específicas para medir el avance y los resultados de cada objetivo estratégico.

- Número de comercios digitalizados: permite evaluar el éxito de las iniciativas de digitalización y adopción de tecnologías en el comercio local. Para medir este KPI, será necesario comparar la cantidad de comercios que tienen implementadas herramientas digitales al inicio y al final del plan. Si el progreso es lento, se podría, por ejemplo, aumentar la oferta de talleres de capacitación o buscar subsidios tecnológicos.
- Nivel de participación en eventos colaborativos (comerciales, culturales, turísticos): este indicador permite medir la efectividad de las acciones intersectoriales para fomentar la integración entre comercio, cultura y turismo. Para su medición, será necesario analizar el porcentaje de comercios que participan en eventos anuales y realizar encuestas de satisfacción de los comercios involucrados en esta acción. Si la participación ciudadana es baja, se necesitará promover incentivos o mejorar la promoción de estos eventos.
- Crecimiento en el número de visitantes y turistas: indica el impacto del comercio en el atractivo turístico del municipio y la capacidad de atraer público externo. Para su medición, será necesario compartir estadísticas anuales de visitantes antes y después de la implementación del plan. Si el crecimiento es bajo o nulo, será necesario fortalecer la promoción turística o diseñar actividades específicas para atraer mayor cantidad de turistas.
- Cantidad de nuevos comercios y emprendedores establecidos en el CCA: este KPI refleja el dinamismo económico del C.C.A. y la capacidad para atraer a

nuevos emprendedores. Para su medición, será necesario comparar el número de licencias comerciales y aperturas anuales al inicio y al final del plan.

- Impacto en el relevo generacional y la formación empresarial: evalúa si las iniciativas de formación han resultado exitosas y han conseguido retener o incorporar a nuevos propietarios. Para su medición, será necesario analizar la asistencia a talleres, el número de sucesiones exitosas y las respuestas a las encuestas realizadas a los participantes. Si con la evaluación se ve un resultado negativo, será necesario ofrecer más formación específica o incentivos directos para facilitar la transferencia generacional.

Por tanto, estos KPIs estructuran el monitoreo y la evaluación del plan mediante indicadores específicos, cuantificables y alineados con los objetivos estratégicos, además de permitir un ajuste en tiempo real para garantizar que el plan alcance sus metas.