



**III PLAN DE COMERCIO: ESTRATEGIA PARA EL
COMERCIO DE CASTILLA Y LEÓN 2016-2019**



ÍNDICE:

1.- INTRODUCCIÓN	PÁG 3
2.- OBJETIVOS, ÁREAS DE ACTUACIÓN Y EJES TRANSVERSALES	PÁG 7
3.- ÁREAS DE ACTUACIÓN:	PÁG 12
3.1.- ORDENACIÓN DEL COMERCIO	PÁG 12
3.2.- TEJIDO EMPRESARIAL	PÁG 14
3.3.- DINAMIZACIÓN COMERCIAL	PÁG 19
4.- EJES TRANSVERSALES:	PÁG 24
4.1.- RED DE AGENTES DE COMERCIO INTERIOR DE CASTILLA Y LEÓN	PÁG 24
4.2.- PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS	PÁG 26
5.- SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN:	PÁG 30
5.1.- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL	PÁG 30
5.2.- AGENTES IMPLICADOS	PÁG 32
5.3.- INDICADORES	PÁG 33

ANEXOS

ANEXO 1.- IMPORTANCIA DEL SECTOR COMERCIAL EN CASTILLA Y LEÓN Y EVOLUCIÓN RECIENTE

ANEXO 2.- RESULTADOS DEL II PLAN DE COMERCIO

1.- INTRODUCCIÓN

El sector comercial se ha visto inmerso en los últimos años en un profundo proceso de transformación, caracterizado por importantes cambios a nivel normativo y en el comportamiento de los consumidores y marcado por la grave crisis por la que ha atravesado la economía a nivel mundial.

Los cambios normativos, iniciados ya con la entrada en vigor y posterior trasposición al ordenamiento jurídico interno de los Estados miembros de la *Directiva 2006/123/ del Parlamento Europeo y del Consejo, relativa a los servicios en el mercado interior*, se vieron impulsados en el año 2012 con la aprobación del *Real Decreto Ley 20/2012, de 13 de julio, de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad*, y en el año 2014 con el *Real Decreto Ley 8/2014, de aprobación de medidas urgentes para el crecimiento, la competitividad y la eficiencia*.

Con estas normas, que se hacen eco de las reiteradas recomendaciones de organismos internacionales como el Fondo Monetario Internacional o la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, se establecen en España los principios para una mayor liberalización en el ejercicio de la actividad comercial.

Castilla y León ha adaptado su normativa comercial a estos principios liberalizadores a través del *Decreto Ley 1/2012, de 16 de agosto, de medidas urgentes para la garantizar la estabilidad presupuestaria*, por el que se modifican determinados aspectos de la *Ley 16/2002, de 19 de diciembre, de Comercio de Castilla y León*, y posteriormente mediante el *Decreto 16/2013, de 9 de mayo*, por el que se modifica el *Decreto 82/2006, de 16 de noviembre*, por el que se desarrolla parcialmente la citada Ley de Comercio.

Este proceso de adaptación normativa, que ha concluido en el año 2014 con la aprobación del *Texto Refundido de la Ley de Comercio de Castilla y León (Decreto Legislativo 2/2014, de 28 de agosto)*, configura un marco jurídico caracterizado por su perfil liberalizador y por una búsqueda permanente de la

simplificación y agilización de los procedimientos administrativos relativos a la implantación y desarrollo de actividades comerciales.

Por otra parte, el comportamiento del sector comercial en los últimos años ha estado estrechamente relacionado con la evolución general de la economía tanto a nivel regional como en el conjunto del territorio nacional¹.

En Castilla y León a partir del año 2008 y coincidiendo con la primera fase de la crisis económica se inició un proceso de caída de las ventas que, salvo por un ligero repunte en el año 2010, ha continuado hasta fechas recientes.

Sin embargo, los últimos datos reflejan el inicio de la recuperación en el sector; así, por lo que al acumulado de los once primeros meses del ejercicio 2015 se refiere, las ventas en Castilla y León han registrado un incremento del 3,8%, superior al del conjunto nacional (3,6 %).

Además, no debemos olvidar que el sector comercial se ha visto afectado por importantes cambios en el comportamiento de los consumidores, especialmente a raíz de la citada crisis económica.

Son muchos los estudios que han analizado los factores que determinan los hábitos y las tendencias de los consumidores², estudios de los que pueden extraerse conclusiones comunes.

Por un lado, existen factores directamente vinculados a los propios consumidores, como son los cambios demográficos y las variaciones en los niveles de renta, que han supuesto una reorientación en las estrategias empresariales. En este aspecto también son remarcables la deslealtad y escepticismo característicos del consumidor actual, que suponen que sean muy pocos los clientes leales a una marca o establecimiento o que sea muy difícil convencerles de las ventajas de un producto u oferta.

¹ Véase Anexo I.- Importancia del sector comercial en Castilla y León y evolución reciente.

² “Las tendencias del consumo y del consumidor en el siglo XXI” – Instituto Nacional de Consumo – Ministerio de Sanidad y Consumo. “Nuevas tendencias de consumo en el siglo XXI” – Universidad de Murcia. “Tipologías Trends in Media Consumer – Ymedia” – CIMOP.

Por otro lado, existen elementos derivados del uso e influencia de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, tanto por su presencia en los propios productos como por su incidencia en los sistemas de promoción y venta.

Por último, existe un factor que todos los estudios destacan por su creciente importancia en el comportamiento de los consumidores, el tiempo. El consumidor valora cada vez más su tiempo para el ocio, de ahí el incremento del peso de este tipo de gasto en el total de las familias y la cada vez más estrecha vinculación entre el tiempo dedicado al ocio con el dedicado a la actividad de compras.

El reto en la actual legislatura es trabajar para que la recuperación de la actividad económica se traduzca en una recuperación estable de las ventas y del empleo en el sector comercial, al tiempo que éste se adapta a los nuevos hábitos y tendencias del consumo, y todo ello en un marco ya ordenado y seguro.

Para ello, se ha abordado el trabajo de redacción de una nueva estrategia para el comercio de Castilla y León, partiendo de la experiencia de las dos estrategias anteriores y, muy especialmente, de la correspondiente al período 2011-2014.

Así, pese a las importantes restricciones presupuestarias impuestas en todas las administraciones públicas como consecuencia de la crisis, los resultados del II plan de comercio han sido satisfactorios, con un total de 144 millones de euros destinados a avalar las operaciones de crédito formalizadas por las empresas del sector y 50 millones de euros en ayudas y actuaciones directas con el sector³.

De ahí, que algunas de las medidas desarrolladas durante este período vayan a mantenerse para los próximos tres años, revisadas y actualizadas, tales

³ Véase Anexo II – Resultados del segundo plan de comercio.

como las líneas de acceso a la financiación en condiciones ventajosas o los apoyos para la realización de inversiones.

Esta nueva estrategia, para cuya elaboración se ha consultado de forma previa a las entidades que representan los intereses del sector, va a constituir la hoja de ruta de la política autonómica de apoyo al comercio para el período 2016-2019 y se concretará anualmente en un paquete de medidas y actuaciones que, sobre la base de una evaluación continua, permitan adaptarse a las necesidades del sector en cada momento.

2.- OBJETIVOS, ÁREAS DE ACTUACIÓN Y EJES TRANSVERSALES

El presente plan responde al objetivo estratégico de mejorar la competitividad del comercio de Castilla y León, de tal forma que nuestras empresas comerciales sean capaces de trasladar a sus ventas de forma permanente y sostenida en el tiempo la evidente recuperación del consumo privado, ofreciendo al mismo tiempo una mayor calidad de servicio, garantizando un notable nivel de satisfacción a sus clientes y posibilitando crear empleo de calidad.

La competitividad empresarial, entendida como la capacidad de una empresa u organización para obtener no únicamente los mejores resultados posibles sino unos resultados mejores que los de sus competidoras, está íntimamente vinculada a la excelencia empresarial. Así, la competitividad aúna los procesos empresariales de búsqueda de la eficacia (cumplimiento de objetivos) y de la eficiencia (cumplimiento de objetivos con el menor coste posible).

Hablar de la competitividad empresarial implica inevitablemente hablar de los factores que la condicionan, debate éste en el que no existe ni una única respuesta ni unanimidad en su consideración, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas.

Sin embargo, la experiencia demuestra que existen determinados factores relacionados con la gestión interna de las pequeñas y medianas empresas que guardan una estrecha relación con su competitividad, factores entre los que destaca sin lugar a dudas la innovación.

La innovación en el mundo empresarial implica una renovación de la empresa de tal forma que se originen nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos, mejorados y adaptados a exigencias y demandas del mercado, y que permiten generar unos mayores beneficios empresariales.

Como tal, la innovación puede afectar a cualquiera de las áreas de una empresa, desde sus recursos humanos hasta su política de comunicación, pasando por su propia gestión.

La innovación, en definitiva, representa aquellos cambios que, basados en el conocimiento, generan un valor en la empresa; dicho conocimiento puede ser de muy diversas clases (organizacional, gerencial...), siendo el que en la actualidad ha cobrado una mayor importancia el conocimiento tecnológico.

Pero la competitividad, especialmente en el caso de las pequeñas y medianas empresas, no viene determinada únicamente por los procesos empresariales internos o de gestión interna sino también por los procesos empresariales externos, relativos a las alianzas y a la cooperación entre empresas, así como por la influencia del marco o entorno en el que éstas deben desarrollar su actividad.

En consecuencia, son tres los ámbitos a tener en consideración cuando hablamos de la mejora de la competitividad del comercio; por un lado, los procesos internos propios de las empresas comerciales, incidiendo en los factores determinantes de su competitividad; por otro, sus procesos externos, impulsando las alianzas empresariales y reforzando el papel de sus asociaciones; y por último, el entorno en el que éstas ejercen su actividad, favoreciendo y facilitando la misma.

Finalmente, existe un elemento común a estos tres ámbitos de actuación y que constituye la base de cualquier planificación estratégica, el conocimiento, tanto desde la óptica de la información, básica en cualquier proceso de toma de decisiones, como desde la vertiente de la formación de los recursos humanos.

Teniendo en cuenta los elementos expuestos, podemos desagregar el objetivo último de mejora de la competitividad del comercio en dos objetivos más específicos.

En primer lugar, promover un entorno que favorezca el ejercicio de la actividad comercial, consolidando un marco regulatorio flexible y espacios físicos globalmente atractivos e impulsando la coordinación y la colaboración entre todos los agentes, públicos y privados, responsables del mismo.

En segundo lugar, promover la eficacia y la eficiencia de las empresas comerciales, impulsando y apoyando su innovación y favoreciendo la capacitación de sus recursos humanos e incorporando nuevos profesionales adaptados a estas nuevas exigencias.

Estos objetivos se articulan en torno a tres grandes áreas de actuación: la ordenación del comercio, el tejido empresarial y la dinamización comercial.

La primera de las áreas se centra en afianzar el marco normativo que configura el entorno en el que las empresas comerciales ejercen su actividad, a fin de facilitar la misma y la de los emprendedores en comercio.

El área correspondiente al tejido empresarial incide principalmente en la innovación, por cuanto únicamente desde la renovación interna de las empresas comerciales se puede llegar a la mejora sostenible de su competitividad.

De forma complementaria se incluyen dentro de esta área el apoyo al emprendimiento y, especialmente, a los procesos de transmisión empresarial, así como el apoyo a la comercialización en el medio rural, a fin de coadyuvar al mantenimiento del tejido empresarial, tanto urbano como rural, en el sector así como del empleo.

La dinamización comercial, como tercera área de actuación, comprende las medidas encaminadas a promover y difundir la oferta comercial de un espacio comercial determinado (eje, área o municipio) así como las dirigidas a su adecuación y mejora, y que redunden en un aumento de la capacidad competitiva de las empresas que operan en el mismo y de la atracción sobre dicha oferta comercial.

Estas tres áreas de actuación se asientan sobre dos ejes que atraviesan transversalmente toda la estrategia sobre la base del conocimiento y de la colaboración.

El primero de estos ejes se centra en la creación de un mecanismo que permita la colaboración y coordinación entre los diferentes agentes que se van a ver afectados, especialmente las entidades locales.

Bajo la denominación de Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León (RACI), se pondrá en marcha un instrumento mediante el que la Junta de Castilla y León en colaboración con la administración local, impulse la ordenación, la innovación y la promoción del comercio local.

Esta red servirá de nexo de unión entre los comerciantes, las asociaciones y la administración y de instrumento de cooperación y coordinación entre la administración regional y la local.

Su función será la de recabar información sobre el sector a fin de prestar asesoramiento y apoyo técnico al comercio y a la propia administración para la toma de decisiones, sobre la base de una formación especializada y de unas herramientas adecuadas.

El segundo de los ejes se centra en la formación, tanto del capital humano del propio sector como de los recursos humanos incorporados a la Red de Agentes.

Es evidente que las acciones que favorezcan la actividad comercial desde la ordenación comercial, la inversión en el tejido y la dinamización comercial requieren analizar y favorecer la formación en aquellos ámbitos que permitan obtener un factor diferenciador a la hora, tanto de asentar una mayor base de conocimientos y reciclar los existentes, como de conocer nuevas fórmulas o sistemas que beneficien la actividad comercial.



En este sentido muchas de las actuaciones de la Estrategia para el Comercio de Castilla y León requieren un esfuerzo formativo que las complete o refuerce, circunstancia ésta que justifica por sí misma la consideración transversal de la formación dentro de la misma.

Sobre lo anterior además abunda la influencia del otro eje transversal, la red RACI puesto que un elemento clave en el desarrollo de la misma será la formación activa y permanente de sus componentes.

3.- ÁREAS DE ACTUACIÓN

3.1- ORDENACIÓN DEL COMERCIO

El incremento de la competitividad del comercio debe pasar por un marco regulatorio que tenga como objetivo facilitar e impulsar el ejercicio de la actividad en nuestro tejido comercial, no sólo en el que ya existe sino también en el que se constituya por los nuevos emprendedores, siempre en colaboración con los distintos agentes económicos y sociales.

Este marco regulatorio se instrumenta en tres ámbitos principalmente:

- ✓ La eliminación de barreras y simplificación administrativa.
- ✓ La necesaria adaptación a las normativas europea y nacional en materia comercial.
- ✓ Y la correspondiente vigilancia y control de la disciplina de mercado.

Con la aprobación por el Estado en diciembre del 2012 de una Ley que simplificaba el acceso al ejercicio de una actividad comercial al sustituir las licencias ambientales municipales por una simple comunicación (las llamadas licencias exprés para comercios de menos de 750 m²), así como con la aprobación el año siguiente de la Ley de Garantía de Unidad de Mercado, se sentaron las bases para un entorno más favorable a la competencia y a la inversión aplicado al acceso a las actividades económicas.

En este contexto, la aprobación a mediados del año 2014 del texto refundido de nuestra Ley de Comercio de Castilla y León resulta plenamente adaptado a estas circunstancias, en particular, en materia de licencias comerciales donde hemos simplificado los trámites y reducido los plazos, o bien en materia de horarios donde también hemos introducido la necesaria flexibilización exigida por las normas básicas estatales.

Detectar y simplificar las barreras administrativas que puedan existir para el ejercicio de la actividad comercial, en la línea de las recientes tendencias europeas, consiguiendo un marco normativo claro, transparente y sencillo para los ciudadanos y empresas, debe seguir siendo la piedra angular para una correcta ordenación del mercado.

Además la tendencia normativa de simplificación y flexibilización en torno a la actividad comercial debe tener un contrapeso importante en la vigilancia y control de la disciplina del mercado⁴.

En toda esta tarea es fundamental la colaboración con los agentes locales a través de la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León (RACI), instrumento que la Junta de Castilla y León creará, en colaboración con la administración local, con el fin principal de impulsar la ordenación, innovación y la promoción del comercio local.

Con esta herramienta podremos conocer de primera mano el grado de cumplimiento de la simplificación citada mediante la información que nos facilite acerca del número de empresas comerciales minoristas que se hayan creado así como, indirectamente, al empleo que haya podido generarse en el pequeño comercio.

De acuerdo con lo anterior se pretende con las actuaciones a llevar a cabo en esta área de la ordenación del comercio un doble objetivo:

- Poner a disposición del administrado una normativa accesible que facilite el inicio de una actividad comercial y su posterior ejercicio, es decir, impulsar el tejido comercial en nuestra Comunidad.

⁴ Las medidas de simplificación adoptadas hoy en día por las administraciones, fundamentalmente en el tema de las licencias exprés, implican un cambio de mentalidad en la actuación administrativa ya que suponen un control ex post, que no previo, por parte de la administración local, respecto del cumplimiento por parte del ciudadano de los requisitos esenciales para el ejercicio de una actividad comercial que, previamente, ha declarado bajo su responsabilidad cumplir. Por otra parte y en cuanto a las recientes flexibilizaciones en la normativa comercial, indicar que la vigilancia y control de la disciplina de mercado en esta materia también se ha rebajado considerablemente puesto que dicha flexibilización ha implicado la práctica liberalización de las rebajas, o una mayor desregulación en el tema de horarios comerciales, que hace que pierda virtualidad práctica el control en este ámbito.

- Conocer de forma detallada la situación real de los comercios de nuestra región y permitir el acceso a esta información.

En este sentido las actuaciones que se deriven para lograr cumplir los citados objetivos se enmarcarán en:

- ✓ Conocer a través de la red RACI, de forma sistemática, el número de licencias tramitadas para los pequeños comercios, así como aproximadamente el empleo generado, haciendo especial hincapié en las llamadas licencias exprés que los distintos Ayuntamientos de nuestras ciudades hayan otorgado.
- ✓ Crear para su difusión una base de datos real y actualizada de establecimientos comerciales en Castilla y León.
- ✓ Evaluar, a través de la red RACI, el grado de cumplimiento de la simplificación administrativa y eliminación de barreras para todos aquellos que deseen abrir un comercio.
- ✓ Realizar acciones de difusión de la normativa directamente relacionada con la competitividad de los comerciantes.

3.2- TEJIDO EMPRESARIAL

La transformación del tejido comercial es un hecho que marca la evolución de la actividad comercial y que en los últimos años está recorriendo además, desde la innovación y la comunicación activa con los consumidores, líneas particularmente diferentes y paralelas, que buscan satisfacer necesidades distintas de los consumidores.

Sin embargo estas líneas paralelas en las que, parece, se divide la actividad comercial, en ocasiones acaban cruzándose y entrelazan posibilidades de negocio y comunicación muy evidentes. Por ejemplo, desde la ya importante diferenciación entre el comercio físico y el comercio electrónico, son innegables las sinergias posibles entre ambos, desde la utilización de las redes sociales a todos los esfuerzos que se realizan desde cualquier actividad comercial para el

refuerzo de la confianza, la cercanía y la singularidad como valores de la venta comercial.

Como se puede comprobar las variables que pueden entrar en juego en la transformación del tejido comercial son muchas por lo que el diseño de esta estrategia debe estar atento a aquellos procesos que conlleven una renovación permanente de las empresas comerciales y que impliquen una mejora sostenible de su competitividad, que influyen poderosamente en el empleo que genera el sector.

Tal y como se ha expuesto anteriormente, desde la innovación se puede alcanzar la excelencia empresarial; desde la renovación de los sistemas de gestión interna de los comercios y de los servicios prestados, se puede alcanzar una mejora sostenible de la competitividad comercial y por ende un tejido comercial fuerte y competitivo, para lo cual resultan imprescindibles las inversiones encaminadas a la renovación de los establecimientos comerciales y las mejoras tecnológicas en la gestión de sus procesos.

Para ello, en el marco de la presente Estrategia daremos prioridad a los proyectos de mejora llevados a cabo por los comercios, especialmente si derivan de planes de estrategia empresarial, tanto por la vía del apoyo directo como por la de su financiación.

Al objeto de facilitar el acceso a la financiación, las pequeñas y medianas empresas comerciales de Castilla y León disponen de una herramienta asentada en el tiempo y reforzada con la creación de la Lanzadera Financiera de Castilla y León auspiciada por el convenio de colaboración celebrado el 12 de enero de 2016 entre la Junta de Castilla y León y las principales entidades financieras con presencia en la región.

Por otra parte nuestro tejido comercial, formado por más de 32.000 establecimientos comerciales minoristas, tiene un potencial de ahorro energético muy elevado, motivo por el cual potenciaremos los proyectos

dirigidos a la implantación de medidas de ahorro y eficiencia energética, dada su contribución a la sostenibilidad y a la racionalización de costes.

Asimismo, dado el peso del sector en el conjunto de la economía regional, tanto en términos de producción como en términos de empleo⁵, haremos especial hincapié en los proyectos y actuaciones vinculados a la creación de empleo.

De manera complementaria, incluimos en esta área el apoyo al emprendimiento en el sector, especialmente a los procesos de transmisión empresarial, con la finalidad de evitar la pérdida de tejido empresarial y fomentar su renovación, incidiendo principalmente en dos cuestiones, por un lado en aquellos empresarios que tomaron la actividad comercial como una salida obligada o ineludible, ofreciéndoles consolidar y transformar esa necesidad de participación en la actividad comercial en una oportunidad, y por otro lado en evitar el cierre de comercios por la ausencia de relevos que se hagan cargo de mantenerlos. Sobre estas cuestiones la estrategia aboga por mantener el empleo del sector, consolidarlo y elevarlo a un empleo de mayor calidad.

En este sentido, la estrategia también pretende señalar y premiar a aquellas buenas prácticas comerciales que sean ejemplo de emprendimiento o de excelencia empresarial.

Por último en esta área la Estrategia apuesta por complementar y fortalecer la actividad comercial en el medio rural desde la distribución comercial, buscando la mejora del abastecimiento conectando las fórmulas de venta de los grandes y medianos operadores comerciales con los posibles emprendedores locales.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, podemos estructurar esta área de actuación en cuatro líneas:

⁵ Véase Anexo I.- Importancia del sector comercial en Castilla y León y evolución reciente.

3.2.1.- Modernización y mejora de la gestión sobre la base de la innovación.

Al amparo de esta primera línea de actuación se llevarán a cabo actuaciones orientadas a la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Conocimiento de la situación en materia de innovación del tejido comercial de nuestra región.
- Fortalecimiento del tejido comercial existente.
- Adaptación de los comercios a las actuales demandas de los consumidores.

Las actuaciones a desarrollar se concretan en las siguientes:

- ✓ Diagnóstico de las necesidades en innovación.
- ✓ Apoyo directo a los proyectos de modernización y mejora de la gestión de establecimientos comerciales derivados de planes de mejora.
- ✓ Fomento de actuaciones dirigidas a la implantación de medidas de ahorro y eficiencia energética en los comercios.
- ✓ Fomento y coordinación de actuaciones que incidan en la creación de empleo de calidad en el sector.
- ✓ Capacitación de los recursos humanos del sector, especialmente a través de medios telemáticos.
- ✓ Acceso a la financiación ajena auspiciada por la Lanzadera Financiera.
- ✓ Premiar y reconocer las buenas prácticas comerciales.

3.2.2.-Incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones en el comercio.

Esta línea se orienta a la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Alfabetización tecnológica de los comerciantes.
- Incrementar la presencia en el comercio de las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones.



Para ello, se desarrollarán los siguientes tipos de actuaciones:

- ✓ Sensibilización tecnológica.
- ✓ Diagnóstico de necesidades tecnológicas.
- ✓ Capacitación tecnológica, especialmente a través de medios telemáticos.
- ✓ Apoyo directo a los proyectos de incorporación de las tics en el comercio.
- ✓ Acceso a financiación ajena en condiciones favorables proporcionada por la Lanzadera Financiera.

3.2.3.- Fomento del emprendimiento y de la sucesión en el comercio.

Los objetivos específicos a alcanzar son:

- Transformar el emprendimiento por necesidad en un emprendimiento de oportunidad en el comercio.
- Fomentar la transmisión empresarial en el sector dentro de un marco de competitividad y de mantenimiento y consolidación del empleo.

La consecución de estos objetivos se llevará a cabo mediante los siguientes tipos de actuaciones:

- ✓ En el marco del Plan de apoyo a la creación de empresas puesto en marcha en el año 2014, coordinar actuaciones e instrumentos de apoyo al emprendimiento y a la sucesión en el comercio, especialmente a través de la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León que se crea en la presente Estrategia.
- ✓ Información y asesoramiento a los emprendedores en comercio.
- ✓ Apoyo directo a los proyectos de apertura de nuevos establecimientos comerciales con carácter preferente.
- ✓ Apoyo directo a los proyectos de relevo en la gestión y titularidad de establecimientos comerciales con carácter preferente.
- ✓ Acceso a financiación ajena en condiciones favorables.

3.2.4.- Comercialización en el medio rural.

Tratando de favorecer la comercialización de productos de la industria de Castilla y León los objetivos de esta iniciativa se centran en:

- Conocer la ubicación de la distribución comercial y del aprovisionamiento en el medio rural.
- Detectar las perspectivas de negocio para los operadores comerciales y emprendedores locales en determinadas zonas de nuestra Comunidad volcadas principalmente en las fórmulas y sistemas más rentables para la implantación de un establecimiento comercial en las mismas.
- Generar en el medio rural empleo desde el sector comercial.

Las actuaciones a desarrollar para conseguir estos objetivos se concretan en:

- ✓ Diagnosticar, en el primer semestre de 2016, como punto de partida la distribución espacial relativa a la comercialización del medio rural para deducir el nivel de servicio que, en materia de distribución comercial, tenga en cada provincia de Castilla y León el medio rural en función de su capacidad, necesidades y renta.
- ✓ Sobre la base de este estudio captar iniciativas de operadores comerciales que utilicen la franquicia o sistemas cooperativistas para su implantación en el mundo rural y ponerlas en contacto con emprendedores locales, teniendo en cuenta en este caso la facilidad para acceder a la financiación ajena de la Lanzadera Financiera.
- ✓ Y en su caso propiciar también la utilización de la tienda propia del operador para cubrir los nichos detectados

3.3- DINAMIZACIÓN COMERCIAL

Para definir los objetivos y actuaciones a desarrollar dentro del área de dinamización comercial, se partirá de los elementos que conforman las estrategias de dinamización de una zona o espacio comercial determinado.

Dinamizar significa añadir dinamismo a una actividad, desarrollarla o hacer que cobre más importancia.

Así, la dinamización comercial puede entenderse como el conjunto de actuaciones encaminadas a dar a conocer la oferta comercial de una zona de tal forma que ésta cobre una mayor importancia, entendiendo por zona tanto el conjunto de un municipio como un eje o área comercial concreto.

En consecuencia, la estrategia de dinamización de una zona comercial presenta siempre una proyección externa, encaminada a promover y difundir su oferta comercial, de tal forma que aumente su capacidad competitiva y de atracción sobre la demanda.

Con esta proyección externa, una estrategia de dinamización comercial debe cumplir dos objetivos principales:

- por un lado, dar a conocer la oferta de la zona comercial de forma individualizada entre el emisor de las comunicaciones (el conjunto del comercio del eje, área o municipio) y el receptor (los consumidores de la zona)
- y por otro, atraer a nuevos potenciales clientes con el objetivo de convertirlos en compradores, objetivo este último en el que el llamado “turismo de compras” juega en la actualidad un papel esencial.

El turismo de compras tiene una doble acepción:

- ❖ por un lado, el turismo de compras propiamente dicho, es decir, aquel en el que esta actividad constituye la parte principal y consustancial de la experiencia viajera;
- ❖ por otro lado, la de incorporar la experiencia de las compras en la actividad de los turistas que acuden a un destino con una motivación puramente vacacional (o profesional), siendo ésta la más relevante en regiones que, como en Castilla y León, el turismo predominante es el turismo de interior.

Al amparo de la presente estrategia se trabajará fundamentalmente en esta segunda acepción, sin perjuicio de los avances que se lleven a cabo con relación a la primera.

Pero además de su proyección externa, las estrategias de dinamización comercial cumplen siempre una función interna, de sensibilización de los comerciantes sobre la necesidad de las mismas y sobre la importancia de la gestión colectiva de los intereses de la zona comercial.

Además y particularmente se pondrán en marcha o reforzarán los sistemas que reconozcan la importancia de las buenas prácticas comerciales y su difusión.

Estrechamente vinculada a la dinamización de una zona comercial se halla la mejora del entorno comercial, entendido como la herramienta que permite mejorar las condiciones urbanas, los servicios, la accesibilidad, la movilidad y la calidad de todo el entorno en que se mueve la oferta comercial, mejorando así su atractivo y competitividad.

Teniendo en cuenta los factores expuestos, se puede estructurar el área de dinamización comercial en tres grandes líneas de actuación:

3.3.1.- Promoción comercial.

Esta línea se basa en la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Fomentar la identidad de nuestras zonas comerciales.
- Promocionar nuestra oferta comercial.
- Impulsar los mecanismos de gestión coordinada de los intereses comunes, especialmente a través de la incorporación de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
- Convertir las compras en un importante atractivo que añada a las grandes potencialidades de nuestra región.

Las actuaciones a desarrollar serán:



- ✓ Apoyo a los proyectos de promoción comercial zonales (áreas, ejes o municipios) o sectoriales.
- ✓ Elaboración de propuestas para campañas de promoción concretas en el seno de la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León.
- ✓ Elaboración de un plan conjunto turismo/comercio orientado a:
 - Incorporar la experiencia de compras en la viajera de los turistas.
 - Incrementar el gasto en compras por parte de los turistas.
- ✓ Realización de acciones formativas e informativas para comerciantes y agentes turísticos sobre las ventajas de cada sector para provocar sinergias.

3.3.2.- Fomento del asociacionismo comercial.

Como objetivos específicos de esta línea de actuación se fijan los siguientes:

- Concienciar a los comerciantes de las ventajas de los movimientos asociativos como vía para adaptarse a la competencia y a los cambios en el entorno.
- Fomentar la fluidez de la comunicación interna entre los comerciantes y las asociaciones y entre éstos y la administración.

Para su consecución se llevarán a cabo las siguientes actuaciones:

- ✓ Apoyo a las campañas de sensibilización y fomento del asociacionismo comercial.
- ✓ Impulso de los sistemas de comunicación interna entre los comerciantes y las asociaciones basados en el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.
- ✓ Impulsar la cooperación entre las administraciones y el sector en el seno de la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León.

3.3.3.- Mejora del entorno comercial.



Las actuaciones a desarrollar en esta línea se basan en la consecución de los siguientes objetivos específicos:

- Impulsar las mejoras urbanísticas de nuestras zonas comerciales.
- Involucrar a las estructuras comerciales tractoras como los mercados municipales de abastos y las galerías y pasajes comerciales en la dinamización de nuestras zonas comerciales.

Para ello, las actuaciones a desarrollar girarán en torno a:

- ✓ Fomento de la colaboración y el intercambio de información entre las administraciones regional y local y la definición de medidas y acciones concretas en el seno de la red RACI.
- ✓ Apoyo a los proyectos de remodelación de mercados municipales de abastos.

4.- EJES TRANSVERSALES

4.1.- RED DE AGENTES DE COMERCIO INTERIOR DE CASTILLA Y LEÓN

La finalidad principal que se persigue con la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León (RACI) es poner en marcha un instrumento mediante el que la Junta de Castilla y León, en colaboración con la administración local, impulse la ordenación, la innovación y la promoción del comercio local.

Su función será la de prestar asesoramiento y apoyo técnico al tejido comercial y a la propia administración para la toma de decisiones, mediante un conocimiento especializado y las herramientas adecuadas.

De acuerdo con lo anterior la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León se constituirá en una primera fase con la Junta de Castilla y León y los Ayuntamientos de las nueve capitales de provincia, para abrirse en una segunda fase a los Ayuntamientos de los municipios con población superior 20.000 habitantes y a las Diputaciones Provinciales, y finalmente al resto de Ayuntamientos interesados siempre que el municipio cuente con un mínimo de tejido comercial.

La red responderá a un doble objetivo:

- Servir de nexo de unión entre los comerciantes, las asociaciones y la administración.
- Servir de instrumento de cooperación y coordinación entre la administración regional y la local, al objeto de racionalizar experiencias, generar sinergias mediante acciones conjuntas y evitar duplicidades.

En cuando a sus funciones incluirán:

- ✓ Recabar información sobre el sector.
- ✓ Prestar asesoramiento y apoyo técnico a los comerciantes, para lo cual el personal adscrito a la red deberá contar con una formación específica y con herramientas tecnológicas adecuadas.

- ✓ Elaborar estudios sobre el sector.
- ✓ Elaborar propuestas de actuaciones para elevar a las administraciones implicadas.
- ✓ Elaborar propuestas de actuaciones promocionales conjuntas, especialmente con la finalidad de potenciar los centros comerciales tradicionales.

Como instrumento de apoyo a la Red de Agentes de Comercio Interior se desarrollará un “Portal del Comerciante”, dependiente de la Junta de Castilla y León y con acceso por parte de las entidades locales participantes que dispondrá de varias áreas de información entre las que destacan:

- una directamente dirigida al comerciante y sus representantes, clasificada en función de su inserción geográfica en la red RACI, por su implicación regional o local, y en la que se distinga claramente aquellas meramente informativas (información sobre subvenciones, sucesión empresarial, concursos, fiscalidad....) de las que puedan implicar gestión y participación activa on line (acciones de formación, presentación de solicitudes, de dinamización comercial, ...)
- y el área privada dirigida exclusivamente a los integrantes de la red RACI, donde administrar la información y la participación de los mismos.

En la práctica, de forma directa o indirecta, la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León (RACI) está presente en las siguientes actuaciones:

- 1. En materia de ordenación comercial:**
 - ✓ Conocer de forma sistemática, el número de licencias tramitadas para los pequeños comercios, así como el empleo generado, haciendo especial hincapié en las llamadas licencias exprés que los distintos Ayuntamientos de nuestras ciudades hayan otorgado.
 - ✓ Evaluar el grado de cumplimiento de la simplificación administrativa y eliminación de barreras para todos aquellos que deseen abrir un comercio.



2. En materia de tejido comercial:

- ✓ Diagnosticar las necesidades en innovación del tejido comercial.
- ✓ Premiar y reconocer las buenas prácticas comerciales que se den en el sector.
- ✓ Diagnosticar las necesidades tecnológicas del pequeño comercio de proximidad.
- ✓ Coordinar las actuaciones e instrumentos de apoyo al emprendimiento y a la sucesión en el comercio.
- ✓ Informar y asesorar a los emprendedores en comercio.

3. En materia de dinamización comercial:

- ✓ Elaborar propuestas para campañas de promoción concretas
- ✓ Impulsar la cooperación entre las administraciones y el sector.
- ✓ Fomentar la colaboración y el intercambio de información entre las administraciones regional y local y la definición de medidas y acciones concretas

4.2.- PROFESIONALIZACIÓN DE RRHH

La formación permanente favorece la profesionalización de los recursos humanos que se ponen en juego en cualquier actividad empresarial. Por ello la Estrategia para el Comercio de Castilla y León 2016-2019 caracteriza la formación, no solo del capital humano propio del sector comercial sino también de los recursos humanos que se incorporen a la Red de Agentes de Comercio Interior de Castilla y León, como un eje transversal de la misma.

Todas las áreas de actuación en las que se desagrega esta Estrategia requieren acciones formativas para obtener mayores conocimientos, reciclar los que se posean y conocer iniciativas que diferencien y favorezcan la actividad comercial. En este aspecto los destinatarios de esta formación varían desde los nuevos emprendedores, a los comerciantes más asentados de nuestra Comunidad como a los gerentes y directivos de las asociaciones y entidades que

los representan con el objetivo en todos los casos de consolidar e incrementar su capacitación profesional.

La conexión entre las materias que pueden ser objeto de formación con las áreas de actuación propuestas y los agentes intervinientes justifica por sí misma la consideración transversal de la formación, a lo que se añade la influencia del otro eje transversal de esta Estrategia, la red RACI puesto que la formación activa y permanente de sus componentes será un elemento clave en el desarrollo de la misma.

De acuerdo con todo lo anterior la formación como eje transversal de la presente Estrategia dirigida tanto a empleados como a gestores de empresas comerciales, se impone tres objetivos principales:

- Incrementar los conocimientos y la información de los profesionales del comercio de proximidad asentando de esta manera un empleo de mayor calidad, así como del resto de representantes que intervengan o tengan una presencia decisiva en el sector comercial.
- Incrementar la competitividad y calidad de los comercios de Castilla y León a través de la formación, que haga especial incidencia en la productividad y la satisfacción de los consumidores.
- Desarrollar y reforzar a través de la formación una carrera profesional en el entorno del comercio minorista.

En cuanto a las actuaciones a desarrollar en el marco de este eje transversal:

- ✓ Se establecerá un diagnóstico permanente de necesidades formativas, por medio de la red RACI, especialmente atento a la distinción entre aquellas que puedan ser cubiertas mediante sistemas de impartición on line frente a las presenciales.
- ✓ Realización de actuaciones formativas ajustadas a la detección de necesidades anteriormente citada, que se concreten y diferencien en función del perfil de las personas del sector comercial al que se dirijan cada una de las actuaciones formativas. En particular:



- Apoyar la realización de acciones presenciales enmarcadas dentro de un plan de formación orientado fundamentalmente a la mejora de la productividad, de la capacitación profesional y de la aplicación de la innovación en todos los aspectos de la gestión comercial.
 - Concertar una programación anual de formación on line de acceso libre a través del portal del comerciante
 - Actualizar y permitir de forma constante la descarga de información útil relacionada con aspectos diversos de la gestión de un comercio (fiscalidad, marketing, relaciones laborales, etc.)
- ✓ Establecer actuaciones, de forma concertada con asociaciones o entidades representativas de comercio minorista, orientadas a la acreditación de las personas empleadas en el comercio sobre la base de su experiencia profesional y de aquellas actividades de formación no reglada acumuladas a lo largo de su vida laboral.

Por otra parte, al igual que ocurre con el eje correspondiente a la red RACI, conviene establecer como referencia el listado de actuaciones insertas en las áreas de actuación de la Estrategia que, directa o indirectamente, se relacionan con el eje de la formación:

1. En materia de ordenación comercial:

- ✓ Realización acciones de difusión de la normativa directamente relacionada con la competitividad de los comerciantes.

2. En materia de tejido comercial:

- ✓ Capacitación de los recursos humanos del sector, especialmente a través de medios telemáticos.
- ✓ Sensibilización tecnológica.
- ✓ Capacitación tecnológica, especialmente a través de medios telemáticos.

3. En materia de dinamización comercial:



- ✓ Realización de acciones formativas e informativas para comerciantes y agentes turísticos sobre las ventajas de cada sector para provocar sinergias.
- ✓ Impulso de los sistemas de comunicación interna entre los comerciantes y las asociaciones basados en el uso de las tecnologías de la información y de las comunicaciones.

5.- SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

Dado que la Estrategia para el Comercio de Castilla y León 2016-2019 comprende actuaciones de diversos centros directivos que tienen incidencia en la evolución de la actividad comercial de nuestra Comunidad Autónoma, este apartado no solamente trata de fijar un método para evaluar las políticas emprendidas por el principal centro directivo encargado de la Estrategia de Comercio 2016-2019, dentro de la Consejería de Economía y Hacienda, la Dirección General de Comercio y Consumo, sino de permitir un análisis global y permanente de las acciones de todos los centros implicados, acogiendo también aquellos factores externos que caractericen la evolución de la actividad comercial en nuestra región en el periodo que se señala para la Estrategia.

Es necesario realizar una evaluación continua de la Estrategia plasmada en un seguimiento anual que permita deducir el cumplimiento de los objetivos que se han establecido y determinar el grado de avance en las áreas de actuación que la Estrategia establece, así como la incidencia real y medida que los ejes transversales que la atraviesan tienen por sí mismos y su influencia en las citadas áreas.

5.1.- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL

Partiendo del objetivo principal de esta Estrategia para el Comercio de Castilla y León 2016-2019 de mejorar la competitividad del comercio de nuestra región, de tal forma que nuestras empresas comerciales sean capaces de trasladar a sus ventas de forma permanente y sostenida en el tiempo la recuperación del consumo privado, no puede obviarse que su consecución está vinculada al cumplimiento de numerosas políticas y actuaciones públicas por lo que la ejecución de la Estrategia para el Comercio de Castilla y León corresponde plenamente a los distintos órganos de la Administración de la Comunidad Autónoma.

La actual Consejería de Economía y Hacienda, titular de la competencia en materia de comercio interior de Castilla y León, es la responsable de la coordinación y seguimiento de la Estrategia, al tiempo que también lo es de la ejecución directa de una gran parte de las actuaciones previstas en la misma. Las distintas Consejerías de la Junta de Castilla y León, bajo la supervisión de la Consejería competente en materia de comercio, apoyarán la ejecución de las medidas contempladas en la Estrategia para el Comercio de Castilla y León, dentro del ámbito de sus respectivas competencias.

De acuerdo con lo anterior parece necesario coordinar la ejecución de esta Estrategia entre las distintas entidades y alinear actuaciones e instrumentos, actualmente en marcha o que se diseñen en un futuro, con los objetivos perseguidos en este plan.

Para ello el seguimiento de la Estrategia para el Comercio de Castilla y León se realizará anualmente por la Consejería de Economía y Hacienda, a través de la Dirección General de Comercio y Consumo, que coordinará toda la información al respecto e impulsará y modificará, cuando sea necesario, las actuaciones previstas en la presente Estrategia.

El resultado de sus gestiones se fijará en un informe anual de seguimiento de la Estrategia para el comercio de Castilla y León que será presentado al Consejo de Comercio e Internacionalización de Castilla y León a través de su sección de comercio.

De acuerdo con lo anterior la Consejería de Economía y Hacienda:

- Velará por el cumplimiento de los objetivos y actuaciones de la Estrategia para el Comercio de Castilla y León.
- Transmitirá y asegurará el impulso político necesario para el cumplimiento de la Estrategia en todos los ámbitos de la Administración.
- Coordinará las distintas actuaciones que se pongan en marcha o se desarrollen en los próximos años que tengan incidencia con el comercio de Castilla y León.

- En la elaboración del informe anual de seguimiento de la Estrategia deberá incluir el análisis de la situación del comercio interior de la región, la actualización de los indicadores de la Estrategia, la relación y análisis de las actuaciones y medidas que se hayan llevado a cabo, y el impacto que los ejes transversales de la Estrategia han tenido en las distintas áreas de actuación.

Este informe anual de seguimiento de la Estrategia será elevado al Consejo de Gobierno de Castilla y León a los efectos de proporcionar información y conocimientos que faciliten la toma de decisiones estratégicas que tengan conexión directa con el sector comercial o indirecta por su influencia en otros sectores.

La Consejera de Economía y Hacienda, por iniciativa propia o atendiendo a las demandas de los distintos órganos que han participado en la elaboración de la Estrategia, podrá introducir las modificaciones y actualizaciones que considere oportunas para la consecución de los objetivos establecidos en el plan.

5.2.- AGENTES IMPLICADOS

- La Consejería de Economía y Hacienda.
 - La Dirección General de Comercio y Consumo.
 - La Agencia de Innovación, Financiación e Internacionalización Empresarial de Castilla y León.
 - Ente Público Regional de la Energía de Castilla y León.
- La Consejería de Empleo.
- La Consejería de Fomento y Medio Ambiente.
- La Consejería de Presidencia y Administración Territorial
- La Consejería de Educación.
- La Consejería de Cultura y Turismo.

5.3.- INDICADORES

El grado de avance en el cumplimiento de los objetivos señalados se realizará en el informe anual de seguimiento de la Estrategia.

Para este informe se considerarán al menos los siguientes indicadores para cada una de las áreas de actuación definidas y para cada uno de los ejes transversales que conforman la presente Estrategia, así como para el seguimiento de la situación comercio de Castilla y León:

ESTRATEGIA PARA EL COMERCIO DE CASTILLA Y LEÓN 2016-2019		INDICADORES	EJECUCIÓN TEMPORAL
DATOS	DATOS		
	Indicadores económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Peso del sector comercial en términos de producción (% VAB). • Peso del sector en términos de empleo (% ocupados). • Número de actividades comerciales minoristas (empresas y locales). • Índices de Comercio al por Menor. 	Anual Anual Anual Anual
ÁREA DE ACTUACIÓN	ORDENACIÓN DEL COMERCIO		
	Poner a disposición normativa accesible que facilite el inicio y el ejercicio de actividades comerciales	<ul style="list-style-type: none"> • Número de licencias exprés tramitadas. • Saldo neto de creación de empresas comerciales minoristas. 	Anual Anual



	<p>Conocer de forma detallada la situación de los comercios de Castilla y León</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de la base datos de establecimientos comerciales de Castilla y León con el máximo nivel de desagregación posible. • Saldo neto de creación de empleo en el pequeño comercio minorista. 	<p>3ª trimestre 2016 Anual</p>
COMPETITIVIDAD DEL TEJIDO COMERCIAL			
	<p>Modernización/mejora de la gestión de los comercios sobre la base de la innovación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones a proyectos de inversión en establecimientos comerciales.- Número/Subvención concedida/Inversión inducida: • Actuaciones dirigidas a la implantación de medidas de ahorro y eficiencia energética en el sector.- Comercios beneficiados/Ahorro generado. • Actuaciones dirigidas a la creación de empleo de calidad en el sector.- Comercios beneficiados/Empleo generado. 	<p>Anual Anual Anual</p>
	<p>Incorporación de las TIC en el comercio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones a proyectos de incorporación de TICS en el comercio.- Número/Subvención concedida/Inversión inducida. 	<p>Anual</p>
	<p>Emprendimiento y sucesión en el comercio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Emprendedores asesorados: Número/Tipología. • Proyectos de sucesión formalizados: Número/Tipología. • Subvenciones a proyectos de inversión en establecimientos comerciales de nueva creación.- Número/Subvención concedida/Inversión inducida. • Subvenciones a proyectos de inversión en establecimientos comerciales derivados de la sucesión en el comercio.- Número/Subvención concedida/Inversión inducida. 	<p>Anual Anual Anual Anual</p>
	<p>Financiación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Financiación de proyectos de inversión.- Número/ Tipología/Financiación concedida/Inversión inducida. 	<p>Anual</p>



	Mundo Rural	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio sobre distribución comercial en el medio rural. • Número de proyectos o nichos de mercado rurales ofrecidos a la distribución. 	1º trimestre 2016 Anual
	DINAMIZACIÓN COMERCIAL		
	Promoción comercial (especial vinculación turismo comercio)	<ul style="list-style-type: none"> • Zonas comerciales puestas en valor.- Número/Subvención concedida/Inversión inducida/Comercios afectados. • Plan turismo/comercio.- Elaboración/Ejecución <ul style="list-style-type: none"> ○ Proyectos turismo/comercio.- Número/Tipología/Comercios beneficiados. ○ Acciones formativas turismo/comercio.- Numero/Tipología/Agentes formados/Comerciantes formados. 	Anual 3º trimestre 2016
	Fomento del asociacionismo comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Campañas de sensibilización apoyadas.- Número/Subvención/Inversión inducida/Comercios beneficiados. • Sistemas de comunicación interna asociativa apoyados.- Número/Tipología/Subvención/Inversión inducida/Comercios beneficiados. 	Anual Anual
	Mercados de abastos	<ul style="list-style-type: none"> • Proyectos apoyados.- Número/Subvención/Inversión inducida/Comerciantes afectados/Empleo mantenido-creado. • Proyectos de dinamización con participación de Mercados.- Número/Tipología/Subvención/Comercios beneficiados. 	Anual Anual
EJES TRANSVERSALES	RED DE AGENTES DE COMERCIO INTERIOR DE CASTILLA Y LEÓN		
	Nexo de unión de comerciantes, asociaciones y ayuntamientos	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de la red RACI. • Número de ayuntamientos implicados. • Número de asociaciones de comerciantes amparados bajo la RACI. 	1º sem. 2016 1º sem. 2016 2º sem. 2016



		<ul style="list-style-type: none">• Número de personas/comerciantes que se han servido de la RACI.	2º sem. 2016
	Instrumento de cooperación entre administración regional y administración local	<ul style="list-style-type: none">• Número de estudios promovidos y realizados por la red.• Número de acciones conjuntas realizadas.• Número de consultas realizadas proyectos en los que la red está implicada (transversal, nutrir ordenación tejido, sucesión, mundo rural, formación).	Anual Anual Anual
	PROFESIONALIZACIÓN DE LOS RECURSO HUMANOS		
		<ul style="list-style-type: none">• Detección de necesidades formativas.• Número de acciones formativas on line programadas.• Número de acciones formativas on line realizadas.• Inversión en formación realizada.• Número de alumnos formados.• Situación laboral de los alumnos, categoría profesional.• Número de acciones formativas presenciales.• Número de acciones relacionadas con las TIC.• Sistema de reconocimiento de la carrera profesional previsto, número de reconocimientos realizados.	1º sem. 2016 Anual Anual Anual Anual Anual Anual Anual Anual