

Manual Práctico para a Xerencia de CCA

CENTROS COMERCIAIS ABERTOS

09
ANO



XUNTA DE GALICIA

CONSELLERÍA DE INNOVACIÓN
E INDUSTRIA

Dirección Xeral de Comercio

A DÉ
DE RÚA



00
ÍNDICE

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	9	01	BLOQUE
1. Introducción	11		
2. Orixe	17		
3. Definición	24		
4. Historia e situación dos CCA en Galiza	28		
PLANIFICACIÓN ESTRATÉXICA	33	02	BLOQUE
1. Plan estratéxico de desenvolvemento	35		
2. Plan operativo	57		
XESTIÓN ECONÓMICA FINANCEIRA	131	03	BLOQUE
1. Estrutura e composición da oferta de servizos aos asociados	133		
2. O ciclo económico	151		
3. O ciclo financeiro	156		
4. O proceso de planificación orzamentaria dun CCA	157		
5. Mecanismos de financiamento	168		
XESTIÓN DE PROXECTOS	203	04	BLOQUE
1. Características dos proxectos	205		
2. Control e avaliación dos proxectos. Fases do proxecto	215		
3. Comunicación dos proxectos	239		
HABILIDADES DIRECTIVAS	249	05	BLOQUE
1. Técnicas de negociación e dirección	251		
2. Habilidades de xerencia e dirección	298		
ANEXOS	327	06	BLOQUE

FERNANDO X. BLANCO
Conselleiro de Innovación e Industria



PRESENTACIÓN DO CONSELLEIRO

A relación entre a actividade comercial e a organización social, económica e cultural das cidades e vilas galegas é un aspecto palpable na realidade que estamos a vivir hoxe en Galiza.

No entanto, o comercio galego debe ir parello ás profundas transformacións que se están a producir no mercado. A clientela, cada vez máis formada e informada, precisa duns comerciantes que respondan ás súas necesidades. O mantemento dunha posición competitiva require do desenvolvemento e potenciación dos elementos que o caracterizan: atención personalizada, especialización con respecto a outras fórmulas comerciais, maior coñecemento dos produtos e, polo tanto, a posibilidade dun mellor asesoramento ás persoas que se achegan aos establecementos comerciais, sendo ademais fundamental obter unha diferenciación competitiva e un posicionamento baseado na calidade do servizo.

Desde a Consellaría de Innovación e Industria, a través da Dirección Xeral de Comercio, temos a firme vontade de dotar aos centros comerciais abertos galegos dunha ferramenta básica de apoio onde se traten temas fundamentais, dunha forma sinxela e práctica, dándolle prioridade á elaboración de pautas adaptadas ás súas necesidades. Esta é precisamente a finalidade da presente publicación, que, redundará, sen dúbida, na mellora da actividade xerencial dos nosos centros comerciais abertos e, en definitiva, de todo o tecido comercial galego.

FERNANDO X. BLANCO

Conselleiro de Innovación e Industria



01

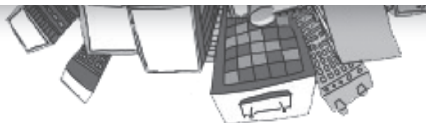
BLOQUE

INTRODUCCIÓN

O presente **Manual de Xerentes de Centros Comerciais Abertos**, ten como obxectivo dotar os Centros Comerciais Abertos e aos seus xerentes dunha ferramenta orientada a boa xestión do CCA.



1. Introducción



1 Introducción

1.Introdución

O comercio polo miúdo tradicional e, en particular, o comercio localizado no centro das cidades e vilas experimentou nos últimos anos unha serie de cambios que provocaron que o comercio se tivese que adaptar ao novo panorama. Este proceso de cambio, é consecuencia dunha serie de factores entre os que poderían destacar, principalmente, os cambios nos hábitos de vida e consumo dos cidadáns e a implantación de grandes superficies na periferia das cidades.

O comercio galego lígase ás aldeas e cidades das que xorden, ata converterse en comercio urbano, podendo dicir que en moitas ocasións a actividade comercial crea cidade ou a vila.

Neste manual preténdese reflectir o continuo cambio ao que está exposto o comercio retalista, debido á transformación da sociedade, da morfoloxía das cidades e das vilas e dos hábitos de compra dos seus habitantes.

Xunto con eses cambios hai que engadir a característica da xeografía demográfica galega. A xeografía galega está formada por un grande número de núcleos de poboación de maior ou menor tamaño, que pola súa localización fan que a clientela e o comercio se atopen dispersos por toda a xeografía. Estas particularidades fan

de Galiza un escenario diferente para a distribución comercial, no que os centros urbanos constitúen os verdadeiros mercados aos que se achega a clientela galega desde os seus lugares de residencia.

Polo tanto, esta debuxa un contorno formado por catro tipos de entidades xeográficas:



Grandes cidades



*Cidades de tamaño medio
(cuns 20.000 habitantes)*



*Vilas que se espallan por todo o
territorio*



Núcleos de poboación

1 Introducción

Neste sentido, as grandes cidades, cidades de tamaño medio e tamén os concellos cabeceira de comarca actúan como polos de atracción comercial sobre o resto de concellos limítrofes, coa conseguinte repercusión que iso ten nos hábitos de compra da clientela galega.

Como consecuencia desta dispersión xeográfica constitúense ao longo do territorio galego desde centros comerciais abertos ata eixos comerciais, concentracións comerciais, centros comerciais de barrio, etc. co o obxectivo de dinamizar a zona onde se asentan.

Na táboa que a continuación se presenta pódese observar cal é a dispersión da poboación que presenta Galiza. A táboa representa o número de concellos que hai por intervalos de poboación (nº de habitantes):

ver na seguintes páx. ►

CONCELLOS POLO NÚMERO DE HABITANTES

Fonte: IGE, Instituto Galego de Estatística

A CORUÑA



Habitantes do concello | Nº | Habitantes

0 - 2.000 hab.	11	16.730
2.001 - 5.000 hab.	26	90.735
5.001 - 10.000 hab.	35	236.494
10.001 - 20.000 hab.	11	148.855
20.001 - 50.000 hab.	8	226.697
50.001 - 100.000 hab.	2	168.893
100.001 - 500.000 hab.	1	244.388
Todos os intervalos	94	1.132.792

LUGO



Habitantes do concello | Nº | Habitantes

0 - 2.000 hab.	21	29.897
2.001 - 5.000 hab.	34	112.994
5.001 - 10.000 hab.	7	54.635
10.001 - 20.000 hab.	4	63.797
20.001 - 50.000 hab.	0	0
50.001 - 100.000 hab.	1	93.853
100.001 - 500.000 hab.	0	0
Todos os intervalos	67	355.176

OURENSE



Habitantes do concello | Nº | Habitantes

0 - 2.000 hab.	56	74.364
2.001 - 5.000 hab.	26	71.963
5.001 - 10.000 hab.	5	31.619
10.001 - 20.000 hab.	4	51.794
20.001 - 50.000 hab.	0	0
50.001 - 100.000 hab.	0	0
100.001 - 500.000 hab.	1	107.186
Todos os intervalos	92	336.926

PONTEVEDRA



Habitantes do concello | Nº | Habitantes

0 - 2.000 hab.	2	2.678
2.001 - 5.000 hab.	22	77.915
5.001 - 10.000 hab.	14	95.805
10.001 - 20.000 hab.	15	213.064
20.001 - 50.000 hab.	7	183.203
50.001 - 100.000 hab.	1	80.202
100.001 - 500.000 hab.	1	294.772
Todos os intervalos	62	947.639

1 Introducción



A implantación dun modelo de cooperación comercial baixo a fórmula de Centro Comercial Aberto (CCA) ou calquera outra denominación das vistas constitúe unha solución para o pequeno comercio galego para facer fronte a esta situación particular así como aos cambios aos que se enfronta a sociedade. Porén estas fórmulas deben dotarse dunha xestión profesionalizada que traballe na mellora da eficacia e concorrencia do sector, tendo sempre en conta as peculiaridades de cada contorno.

Neste sentido a fórmula do Centro Comercial Aberto constitúe unha fórmula ideal para dar identidade e homoxeneidade a eses centros. A maioría das asociacións empresariais de moitas comarcas galegas levan pouco tempo apostando polos Centros Comerciais Abertos como unha maneira de revitalizar o pequeno comercio tradicional así como o poder facer fronte á forte competencia doutras fórmulas comerciais. Porén, a experiencia positiva dalgunhas localidades abre unha vía ao pequeno comercio para a súa necesaria supervivencia.

En definitiva a supervivencia do pequeno comercio galego debe descansar nun posicionamento baseado nos valores que o caracterizan: proximidade, atención ao cliente, profesionalidade, e no seu papel como elemento socializador e vertebrador da vida das cidades e vilas galegas. A clientela galega prefere adquirir produtos tradicionais, autóctonos e de calidade a través dun trato directo e de confianza, o comercio galego ten a misión de poñerllo á man.

1 Introducción

2. Orixe

A orixe dos CCA's ten que estudarse desde a perspectiva da súa relación coas cidades, eixos comerciais, vilas, etc. nas que se localizan, xa que cada contorno ou espazo físico é diferente e ten as súas peculiaridades. Neste sentido a cidade e en concreto as súas rúas, son concibidas como un lugar de encontro. Así, todo o que é unha cidade resúmese na súa capacidade para captar e xerar diversidade, proceso que vai parello á actividade comercial. A actividade comercial é polo tanto en grande medida un punto de encontro entre os lugares e a xente.

Así, non se pode comprender a dinámica urbana actual se non se atende á interdependencia entre a cidade ou vila, as súas rúas e o comercio. A poboación impulsa o comercio da mesma forma que o comercio impulsa a poboación. A relación entre a actividade comercial e a organización social das cidades e vilas é un aspecto palpable desde unha perspectiva histórica, de feito, o comercio sempre tivo un papel moi importante na vertebración social dos ámbitos urbanos. Deste xeito non se pode obviar a influencia que exerce o comercio nos espazos urbanos, os locais comerciais xeralmente situados nas plantas baixas dos edificios, contribúen á integración social e cultural.

Nos últimos tempos e respondendo aos actuais cambios sociais, estase asistindo a aparición de grandes centros comerciais (centros comerciais pechados) e grandes superficies nas periferias das cidades, que se están convertendo en “colectores de comercio e ocio”, perdendo así a vitalidade do espazo público tradicional da cidade. Neste sentido os cambios sociais mencionados vense reflectidos na incorporación da muller ao traballo, o que repercute nunha carencia de tempo dedicado ás compras.

A compra diaria é xa case anecdótica, prodúcese un cambio fundamental na maneira de consumir: as compras familiares de abastecemento dilátanse no tempo (agás no caso dos produtos frescos) e crecen en tamaño, convertendo a compra nunha experiencia de lecer que consiste nunha excursión cara aos grandes centros comerciais situados na periferia urbana.

Mais, estes contornos carecen dos tradicionais espazos públicos de encontro, actúan en calidade de elementos de difusión urbana reclamando a centralidade física e adiántanse á poboación e ás súas necesidades, dalgunha maneira “copian a cidade”, coa aparencia de ser lugares máis apetecibles e seguros.

1 Introducción

Non obstante, esta “copia de cidade” non ten tantas semellanzas co contorno urbano como a simple vista pode parecer :

- Non son ámbitos de conexión entre distintos lugares: todo comeza e termina no mesmo centro.
- Fomentan o “autismo” ao ser espazos circundantes.
- A liberdade do espazo público e urbano ao aire libre vese diminuída pola seguridade dun espazo pechado.
- Malia que o espazo se postula como público o seu dominio e xestión son privados.

Así, as actuais condicións obrigan a considerar o asociacionismo como unha estratexia necesaria para o comercio tradicional. No entanto, **o asociacionismo constitúe só o punto de partida** necesario para a revitalización das áreas urbanas e comerciais das cidades e vilas, derivando nun tipo de asociacionismo espacial definido como *“a agregación de ofertas ou a asunción común de servizos e instalacións propias do lugar onde se sitúan os establecementos”*. A competencia xa non se dá entre formatos comerciais ou entre comercios se non entre espazos ou localizacións, xurdindo con personalidade propia os Centros Comerciais Abertos ou Centros Comerciais de Área Urbana.

Neste contexto nace a figura dos Centros Comerciais Abertos que se presentan como un formato comercial que contribúe á modernización e adaptación dos espazos urbanos a este cambio, onde a súa implantación trae consigo consecuencias positivas, no só para o comercio, senón tamén de índole económica, social e urbana.

Os CCA's se erixen así como un novo paso ao asociacionismo comercial e espacial, adaptado a cada contorno, e creando polo tanto un “modelo propio”, dando cabida non só ás necesidades dos comerciantes senón tamén adaptándose ás novas demandas da clientela.

Os espazos comerciais urbanos en contraposición ás grandes superficies e centros comerciais pechados da periferia teñen moito que ofrecer:

- A súa dimensión social: nos centros tradicionais, rúas e prazas das cidades e vilas despréganse todo tipo de grupos, actividades e usos, cotiás ou periódicos, proporcionan identidade e integran os seus membros.
- Accesibilidade: Son accesibles a todos e desenvolven un importante papel na socialización das persoas.
- Funcións sociais. Instrumentais (son enlaces na circulación), expresivas (son espazos de información e comunicación), lúdicas e simbólicas.

1 Introducción

**Comercios
independientes**

**Asociación de
comerciantes**

**CENTROS COMERCIAIS
ABERTOS**

A existencia do Centro Comercial Aberto implica tamén vantaxes para os diferentes axentes que interveñen:

- Comercio: Aumento das vendas e do tránsito peonil.
- Propietarios/as: Incremento das rendas (alugueiros) e do valor das súas propiedades.
- Concello: Recuperación do centro urbano, incremento das recadacións municipais.
- Clientela: Compras nun contorno agradable e atractivo, seguro e accesible, sen a necesidade de desprazarse cara á periferia.
- Turistas: O ámbito do Centro Comercial Aberto convértese en lugar de interese concentrando actividades de lecer.

Da mesma forma neste cambio non só están implicados os comerciantes se non que deben formar parte da revitalización dos centros urbanos os seguintes axentes:

ver na seguinte páx. ►

Sector comercio

Comerciantes independientes
Asociacións de comerciantes
Cámaras de comercio
Asoc. de Centros Comerciais
Xestoras de centros comerciais
Mercados municipais

Serv. públicos

Operadores públicos
Operadores de
aparcamentos
Cámara de propied. urbana
Escolas e universidades
Empres. de Promoción e
Desenvolvemento local
Agrupacións de taxistas

AXENTES DO CENTRO URBÁN

Sector servizos

Restauración
Asoc. de hostelería
Entidades financeiras
Industria local
Prensa local
Despachos profesionais

Admin. pública

Concello
Patronato Municipal
de Turismo e ocio
Policía Municipal
Entidades Supramunicipais
Comunidade Autónoma

Asoc. cívicas

Asociacións vecinais
Asociacións de consumidores
Voluntariado
Entidades cívicas
Grupos de diminuídos

3. Definición

Varias son as definicións que se teñen dado de Centro Comercial Aberto, existindo ademais unha certa evolución nos contidos da definición. A modo explicativo, podemos citar entre outras:

1. *Agrupación dun número indeterminado de establecementos comerciais independentes que se atopan situados en rúas urbanas dun espazo concreto cunha tradición comercial na zona (habitualmente en cascos históricos das cidades), que están vinculados a través dunha sociedade xurídica e cunha xestión externa común, cun criterio de unidade e imaxe propia e permanente.* Instituto de Desarrollo Regional de Andalucía, 1996
2. *Fórmula de organización comercial, cunha imaxe e estratexia propia, que conta coa implicación de todos os axentes dunha área delimitada dunha cidade, cunha concepción global da oferta comercial, servizos, cultura e ocio".* I Congreso Nacional de Centros Comerciales Abiertos, febreiro 2000
3. *Agrupación de axentes sociais, económicos, políticos e culturais dunha área urbana delimitada, vinculados a través dunha entidade con personalidade xurídica que, cunha xestión externa común e un criterio de unidade e imaxe propia, persegue a mellora da situación socioeconómica do seu contorno.* Molinillo y Parra, 2001

1 Introducción

Agora ben, a definición máis completa é a que da a Dirección Xeral de Comercio da Consellería de Innovación e Industria no marco da súa orde de subvención IN219 ao sinalar que :

“ Terán a consideración de Centros Comerciais Abertos os espazos comerciais que, estando situados na Comunidade Autónoma de Galiza e constituídos legalmente, contén en todo caso cunha xerencia profesionalizada e cumpran, polo menos, catro dos seguintes cinco requisitos mínimos:

- *Estar en concellos con poboación superior aos 10.000 habitantes, de acordo co establecido no Real decreto 2124/2008, do 26 de decembro, polo que se declaran oficiais as cifras de poboación resultantes da revisión do padrón municipal referidas a 1 de xaneiro .*
- Dispoñer dun grao de concentración comercial alto, é dicir no espazo onde se desenvolve debe haber polo menos 100 comercios.
- Contar como adheridos polo menos co 50 % dos comercios existentes na súa delimitación territorial.
- Presentar un alto grao de densidade e variedade comercial, con predominio da oferta especializada en equipamento persoal.
- Integrar os principais eixes comerciais da vila, percibida pola poboación como a zona natural e tradicional de compras .”

A Dirección Xeral de Comercio, para os efectos da concesión das axudas públicas, ademais de cumprir a definición anteriormente dita, engade uns requisitos a maiores, a efectos de acreditar a existencia no Centro Comercial Aberto dunha xerencia profesionalizada susceptible de subvención:

- Ter contratada unha persoa física mediante un contrato laboral. En ningún caso poderá ser membro da asociación non formar parte dos seus órganos de goberno.
- Prestar servizos de atención aos usuarios cun horario mínimo diario de 6 horas.
- Acreditar a existencia aos cursos formativos, que en materia de xestión de CCA, promova a Dirección Xeral de Comercio.

1 Introducción

En resumo podemos falar dos seguintes requisitos:

1. Existencia dun determinado número de establecementos.
2. Delimitación xeográfica concreta.
3. Elevada diversificación da oferta comercial e de servizos.
4. Polos de atracción que actúen como locomotoras do resto de establecementos situados no CCA.
5. Comerciantes con vocación asociativa e xestión común.
6. Adecuación dos establecementos comerciais ao contorno arquitectónico e urbanístico mediante unha imaxe singular do conxunto.
7. Consolidación do CCA en torno a un eixo comercial principal.
8. Vontade real por parte das institucións involucradas.

4. Historia e situación dos CCA en Galiza

En Galiza, a transformación comercial asociada á competencia das novas fórmulas comerciais introduciu unha dinámica de competencia que afectou en gran medida ao pequeno comercio, sobre todo nos cascos históricos e nas concentracións urbanas das vilas e cidades galegas.

No entanto, na última década pódese apreciar un espertar do pequeno comercio, da man de elementos dinamizadores, como por unha banda a extensión das franquías e por outra a utilización de novas fórmulas de cooperación empresarias como son os Centros Comerciais Abertos.

O estado destas iniciativas é certamente escaso en Galiza, porén cada ano hai novos proxectos para a posta en marcha de novos Centros Comerciais Abertos. Proxectos que nacen na maioría das veces da man das propias Asociacións de Comerciantes a partir do apoio que desde a Dirección Xeral de Comercio se está a dar a este tipo de integracións estratéxicas.

1 Introducción

ACTUACIÓNS DA DIRECCIÓN XERAL DE COMERCIO

A Dirección Xeral de Comercio da Xunta de Galicia vén publicando todos os anos ordes de axudas en apoio aos Centros Comerciais Abertos co o obxectivo de revitalizalos e así facilitar a recuperación de vilas e cidades en xeral e do seu comercio en particular, contribuíndo deste xeito a evitar o despoboamento dos centros urbanos.

En Galiza, existen actualmente case 39 Centros Comerciais Abertos segundo os datos que posúe actualmente a Dirección Xeral de Comercio.

OUTRAS ACTUACIÓNS

Dende outra perspectiva a Dirección Xeral de Comercio, ao longo dos últimos anos ven emitindo axudas directas para os establecementos comerciais e ao mesmo tempo ven executando varias accións en beneficio do pequeno comercio galego, entre outras destacan:



Posta en marcha da **Rede de Comercio Rural Galego**: a Dirección Xeral de Comercio consciente da tendencia á desaparición do comercio tradicional asentado no rural de Galiza, puxo en marcha este proxecto co o obxectivo de frear o peche destes establecementos e manter así os servizos á poboación do rural.

<http://www.comercioruralgalego.eu>

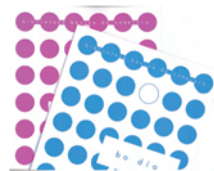
Promoción do comercio galego a través do comercio electrónico. Mediante o proxecto **mercadogalego.eu**, cada comercio pode comercializar os seus produtos na rede.

<http://www.mercadogalego.eu>



Elaboración da **Biblioteca Básica do Comercio**, colección de manuais guías para contribuír a mellora do sector como dos aspectos clave do desenvolvemento da súa actividade comercial. É unha obra con enfoque divulgativo, áxil e fundamentalmente práctico.

<http://www.conselleriaiei.org/dxc/biblioteca/biblioteca.html>



1 Introducción



Galicia Comercio Verde, mediante esta iniciativa preténdese coidar o medio ambiente, a través da sensibilización tanto do pequeno comercio como do cliente do mesmo na reutilización das bolsas.

<http://www.conselleriaiei.org/dxc/comercioverde/>



Ci Comercio Galego Calidade, a través deste proxecto crease unha imaxe única do comercio galego, representándoo como un comercio diferente, que ofrece un servizo de calidade e comprometido.

<http://www.conselleriaiei.org/dxc/calidadecomerciogalego/>



02

BLOQUE

A solid orange vertical bar is positioned on the left side of the slide, extending from the top to the bottom.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



2. Planificación estratégica



2 Planificación estratéxica

1. Plan estratéxico de desenvolvemento

Antes de poñer en marcha un proxecto de tal envergadura como un CCA cómpre facer unha planificación meditada dos pasos a seguir. Neste sentido, nos seguintes apartados explicaranse os pasos a seguir para elaborar un Plan Estratéxico de Desenvolvemento dun CCA.

1.1 Constitución do CCA

A constitución dun Centro Comercial Aberto require dun proceso longo e complexo que debe considerar diferentes aspectos:

CONSTITUCIÓN DO CCA

- Análise previo
- Estudo de viabilidade
- Constitución do CCA
- Implantación da Xerencia do CCA
- Elaboración do Plan de Acción
- Execución e control do plan de Acción

ANÁLISE PREVIO

Para definir a implantación dun CCA é necesario coñecer a priori o territorio sobre o que se vai actuar. O territorio galego ten unhas particularidades definitorias ou concretas respecto a outros núcleos urbanos, polo que hai que ter en conta estas particularidades na análise previa.

O primeiro paso é realizar unha análise na que se observarán unha serie de aspectos fundamentais para a creación do CCA. Nesta fase inicial observarase a concorrencia ou potencialidade dunha serie de requisitos previos necesarios para a súa creación:

- Área xeográfica con potencialidade.
- Oferta comercial considerable.
- Diversidade de servizos.
- Vocación asociativa do empresariado
- Vocación política da Administración Local por revitalizar a área...

2 Planificación estratéxica

Unha vez observado o cumprimento dos requisitos previos débese profundar na análise de todos aqueles aspectos que inciden directamente na implantación dunha xestión integral do CCA:

DIFUSIÓN

Organización dun conxunto de actividades dirixidas a informar e difundir o proxecto de CCA: xornadas técnicas, seminarios... O obxectivo é que o maior número posible de comerciantes e empresarios/as da zona apoiem o proxecto.

AVALIACIÓN DO GRAO DE ACEPTACIÓN

Realización dunha enquisa entre os empresarios/as da zona que ofrezca información sobre o grao de aceptación do proxecto e a disposición a participar nel.

CENSO

Realización dun censo de locais baleiros e en activo que nos ofrezca información sobre as potencialidades do CCA.

► Lembra:

É importante que desde a túa posición de xerente coñezas cal é o teu comercio.

ESTUDO DE VIABILIDADE

O obxectivo desta segunda fase é xerar o coñecemento necesario para valorar a viabilidade comercial da zona e achegar propostas de actuación.

Isto supón elaborar un Plan de Viabilidade que avalíe as necesidades e determine os eixos prioritarios sobre a adecuación da oferta, a demanda e a competencia.

Así, o Plan de Viabilidade do CCA debe recoller aspectos derivados da súa situación, límites, oferta comercial e de servizos, aparcamentos, etc. e avaliación da viabilidade da súa implantación.

2 Planificación estratéxica

CONSTITUCIÓN DO CCA: ELECCIÓN DA FORMA XURÍDICA

O futuro do CCA depende en grande medida, do acerto na elección da forma social que se adopte, e da identidade e grao de implicación dos axentes que o constitúen. As formas sociais máis comúns son:

ASOCIACIÓN

É a fórmula asociativa máis empregada en Galiza, xeralmente para agrupar a un conxunto de comerciantes que aproveitan o asociacionismo para coordinar actividades e desenvolver servizos comúns para os/as asociados/as. Permite a participación pública e privada. O órgano de xestión é a Asemblea democrática e a Xunta Directiva, formado polo menos por tres persoas. O financiamento dunha Asociación baséase nas cotas dos asociados, subvencións, doazóns, etc.

FUNDACIÓN

Escasamente empregada quizais porque se trata dunha fórmula máis rixida, porén presenta certas vantaxes no que se refire ao financiamento e á participación pública, aínda que se poden atopar certos obstáculos ao tratarse dunha fórmula que debe perseguir fins de interese xeral. No entanto o fomento da economía, a defensa do medio ambiente,

fins culturais e sociais son actuacións consideradas de interese xeral. Permite a participación pública e privada. O seu órgano de xestión é o padroado (non é democrático) e constitúe un núcleo de forza na xestión da fundación. A fundación ten un patrimonio afecto á consecución dos seus fins. O financiamento dunha fundación baséase na súa dotación fundacional, subvencións, dotacións, patrocinios, etc.

Porén, dependendo das características do CCA pódese optar polas seguintes formas xurídicas: agrupación de interese económico, sociedade mixta, consorcio de promoción e xestión, sociedade cooperativa, sociedade mercantil, etc. Polas súas características no caso de prestar servizos con ánimo de lucro o CCA debería optar por algunha das seguintes opcións:

SOCIEDADE MIXTA

Trátase dunha fórmula de xestión indirecta dos servizos públicos locais coa participación tanto dunha entidade pública como privada. Permite calquera das formas de Sociedade Mercantil e pódese constituír baixo tres procedementos:

2 Planificación estratéxica

» Adquisición de participacións ou de accións dunha entidade privada xa constituída en tal proporción que permita a xestión social.

» Creación dunha sociedade público-privada a través de accións ou concurso de iniciativas.

» Convenio coa empresa xa existente establecendo un Estatuto polo que se rexerá o futuro da entidade.

Nesta fórmula o capital social pertence só parcialmente á Entidade Local. Ademais permite establecer especialidades internas, estruturais ou funcionais que exceptúen a lexislación societaria aplicable sen prexuízo de terceiros/as, na medida necesaria para promover e desenvolver a empresa mixta de carácter mercantil ou cooperativo.

Esta fórmula leva a vantaxe da súa flexibilidade no que se refire á elección da forma societaria, ademais da marcada participación público-privada e a limitación da responsabilidade económica da Administración local na súa contribución á sociedade.

CONSORCIO DE PROMOCIÓN E XESTIÓN

Trátase de organizacións comúns, dotadas de personalidade xurídica, que permiten a participación dos sectores público e privado e se constitúen para a consecución de determinados fins.

Esta fórmula ten a vantaxe de que constitúe unha entidade pública pero con participación privada, ademais a lei reconece unha personalidade xurídica propia o que outorga as actuacións do consorcio unha gran seguridade no tráfico xurídico. Por outra banda o outorgamento de Estatutos permite unha concepción específica para cada unha das accións que se marcan os distintos consorcios.

No entanto ten a desvantaxe de que ten un carácter asociativo e voluntario. Por outra banda, aínda que esta fórmula xurídica non está orientada para o desenvolvemento de actividades comerciais, si é válida para a execución de Plans Estratéxicos, xa deseñados.

2 Planificación estratéxica

SOCIEDADE COOPERATIVA

Trátase dunha forma de organización social integrada por persoas físicas con base en intereses comúns e nos principios de solidariedade, esforzo propio e axuda mutua, co propósito de satisfacer necesidades individuais ou colectivas, a través da realización de actividades económicas.

Este tipo de sociedades agrupan, en réxime de libre adhesión e baixa voluntaria, a persoas con intereses e necesidades sociais e económicas comúns, para cuxa satisfacción e ao servizo da comunidade desenvolven actividades empresariais coa finalidade de satisfacer as necesidades dos/as socios/as.

A sociedade cooperativa establécese en torno á responsabilidade limitada dos/as socios/as da cooperativa: ás súas contribucións subscritas ao capital social.

Trátase dunha fórmula axeitada para o CCA, xa que nesta prima o interese xeral dos/as socios/as en realizar actividades que reporten no seu beneficio común, que ben pode ser o desenvolvemento económico e social do centro urbano.

SOCIEDADES MERCANTÍS

Este tipo de sociedades teñen a vantaxe da posibilidade de lucrarse economicamente das actividades realizadas. Por exemplo o CCA podería obter beneficios da organización de sorteos, campañas, promocións, da venda de produtos de merchandising do CCA, de servizos adicionais como o servizo a domicilio ou de consigna, etc.

» Sociedade anónima

Neste caso trátase dunha sociedade capitalista de natureza mercantil cuxo capital se divide en accións, intégrase polas achegas dos/as socios/as quen responde persoalmente das débedas sociais.

Trátase dunha fórmula xurídica máis apropiada para entidades con grandes volumes de negocio e moitos/as socios/as, no entanto ten a vantaxe de que a responsabilidade límitase á achega realizada.

Como inconvenientes hai que destacar os seguintes:

- O capital social mínimo é elevado.
- Tanto os órganos de funcionamento como o funcionamento económico, financeiro e contable son complexos.
- As sociedades anónimas non adoitan ser obxecto de subvencións públicas.
- Este tipo de sociedades non permiten a participación directa da administración pública.

2 Planificación estratéxica

» Sociedade limitada

Neste caso trátase dunha sociedade mercantil cuxo capital mínimo está dividido en participacións sociais indivisibles e acumulables de propiedade dos/as seus/súas socios/as, quen non responden das débedas sociais.

Trátase dunha fórmula xurídica que se adapta ás pequenas sociedades mercantís, ademais a responsabilidade límitase á achega realizada e o capital achegado non é moi elevado (3005,6 euros).

Pola contra leva as desvantaxes de que a administración é complexa tanto no referente á contabilidade como ao sistema mesmo das participacións e por outra banda este tipo de sociedades non é obxecto da maior parte das subvencións das administracións públicas.

En calquera caso, na implantación dunha xestión integral de calquera área urbana é recomendable a constitución dun ente autónomo participado, polo menos pola Administración Local e a Asociación Empresarial da Zona.

IMPLANTACIÓN DA XERENCIA DO CCA

A implantación efectiva da xerencia do CCA conclúe coa contratación dun/dunha xestor/a profesional (e a creación dunha Oficina Técnica de Xestión).

As funcións da xerencia son aquelas que fan referencia a aspectos tales como favorecer a transversalidade das relacións, identificar, catalizar, coordinar e impulsar iniciativas que dinamicen o sector comercial e o contorno.

ELABORACIÓN DO PLAN DE ACCIÓN

Nesta fase planifícanse as accións a realizar nun horizonte temporal que debe diferenciar entre curto, medio e longo prazo. Habitualmente o Estudo de Viabilidade contén propostas para os tres primeiros anos de funcionamento, pero a súa permanencia require dunha estratexia a longo prazo.

2 Planificación estratéxica

EXECUCIÓN E CONTROL DO PLAN DE ACCIÓN

Desde o inicio da actividade do CCA, é indispensable poñer en marcha un sistema de avaliación que permita valorar os beneficios que produce a xestión integral da área.

Para valorar a xestión os resultados obtidos deben ser cuantificables e perceptibles, neste sentido adóitanse empregar índices de ocupación e actividade, número de edificios rehabilitados, evolución das prazas de aparcamento, circulación, apertura de novos establecementos, avaliación dos servizos prestados, análise de novos servizos, etc.

O coñecemento e control dos aspectos negativos é a única forma de iniciar procesos correctores para estas desviacións.

1.2 A planificación estratéxica

No mundo das organizacións, o ámbito das súas actividades e a interrelación entre os diferentes elementos da organización, son cuestións esenciais para asegurar o éxito. Neste sentido, todos os elementos da organización deberían encaixar formando un plan coherente.

Pódese definir a Planificación Estratéxica como: “o proceso permanente de avaliación sistemática da natureza da organización, a definición dos obxectivos a longo prazo, a identificación das metas cuantificables o desenvolvemento de obxectivos e metas e a asignación de recursos para poñer en práctica ditas estratexias”.

Situación
inicial

ESTRATEGIA

Situación
obxectivo

Todo proceso de Planificación Estratéxica debe comezar cos seguintes interrogantes:

2 Planificación estratéxica

1. CAL É A SITUACIÓN ACTUAL?

Para definir a situación actual é preciso levar a cabo unha Análise Situacional. Con esta análise identificarase tanto a situación actual do CCA, como os factores clave do contorno externo e interno que o afectan e avaliar o contorno competitivo.

A definición da estrutura do CCA debe incluír:

- As necesidades que se satisfán a través do CCA.
- A definición da clientela final (usuarios/as finais).
- Os produtos ou servizos específicos.
- A canle de distribución.

```
graph LR; A[ANÁLISE SITUACIONAL] --> B[análise interna]; A --> C[análise externa]; A --> D[análise competitiva];
```

ANÁLISE SITUACIONAL

análise interna

análise externa

análise competitiva

ANÁLISE INTERNA

A través da análise interna coñecerase o CCA, os seus produtos e servizos, as vantaxes e desvantaxes respecto a outros CCA's e mesmo outras fórmulas comerciais.

Os elementos a pescudar na análise interna son:

- Os produtos e servizos ofrecidos polo CCA.
- Os recursos dos que dispón o CCA.
- Os puntos fortes do CCA.
- Os puntos débiles do CCA.

2 Planificación estratéxica

ANÁLISE EXTERNA

A través da análise externa coñecerase a clientela e as súas características, a posición do CCA no contorno, et

Os elementos a analizar son:

- A clientela e o mercado.
- As características do contorno (económicas demográficas, sociais, políticas e xurídicas).
- Os competidores.
- As oportunidades.
- As ameazas.

ANÁLISE COMPETITIVA

Por último a xerencia do CCA debe analizar os seus competidores, non só os da mesma condición se non tamén outras fórmulas comerciais, débese coñecer os seus puntos fortes e as súas debilidades. É tamén moi importante coñecer cales son as súas estratexias, o seu posicionamento, cales son os seus obxectivos, etc.

Para chegar a este coñecemento débese analizar:

- Os puntos fortes e débiles da competencia.
- A acción estratéxica probable.
- A reacción estratéxica posible.

2 Planificación estratéxica

2. CARA A ONDE SE DIRIXE A ORGANIZACIÓN?

A misión, os obxectivos e as metas intentan dar resposta á pregunta: Cara a onde vai o CCA?

A **misión** do CCA é a definición do propio CCA, establece as metas e obxectivos a grandes trazos. Define a que se dedica a organización, as necesidades que cubre e a quen se dirixe a súa imaxe pública.

Misión

Definición ampla do CCA e a súa extensión

Metas medibles

Definicións específicas para períodos de tempo concretos

Obxect. longo prazo

Non son específicos teñen un límite de tempo determinado

Por exemplo a misión dun CCA pode ser: “*Consolidar unha estratexia en materia de economía urbana e desenvolvemento empresarial que consolide o municipio como un espazo comercial de futuro para unha ampla gama de actividades produtivas e oportunidades de negocio, desde os valores da sostiabilidade, a cooperación e a responsabilidade social*”.

3. COMO CHEGAR ATA ESA SITUACIÓN?

A terceira das cuestións formula o camiño a seguir para conseguir os obxectivos e metas propostas. O camiño elixido será a **estratexia**. Hai moitas estratexias posibles e a elección dunha dependerá da situación do CCA, dos seus puntos fortes e débiles, do contorno, etc.

En definitiva os tres elementos que compoñen a Planificación Estratéxica son:

1. OBXECTIVOS

Son definicións xenéricas sen precisións no tempo e orientadas ao exterior. Formúlanse en termos de imaxe, estilo e auto-percepción.

2. METAS

Son definicións específicas relacionadas con períodos de tempo específicos. Defínense en termos de feitos concretos. Son a curto prazo e inclúen compromisos específicos de recursos.

Para entender a diferenza entre estes dous elementos cómpre analizar a seguinte táboa:

2 Planificación estratéxica

OBXECTIVOS

Converterse nun factor dominante
no sector comercial.

Representar ao sector comercial.

METAS

Conseguir unha cota de mercado
do 20 % para o ano 2009

Manter unha tasa de crecemento
no número de asociados do 12 %

3. ESTRATEXIA

A estratexia son os medios para conseguir un fin, o método para alcanzar unha meta específica.

Os factores máis importantes para determinar a estratexia son:

- Identificar os puntos fortes e débiles do CCA (análise interna).
- Identificar as oportunidades e as limitacións do contorno (análise externa).
- Determinar a política do CCA, sendo un factor crítico identificar o que o CCA non vai ser.

O Plan Estratéxico dun CCA debe xirar arredor de tres piares: Plan Corporativo, Plan de Urbanismo Comercial e Plan de Mercadotecnia.

PLAN CORPORATIVO

Define as liñas xerais de organización,

PLAN DE URBANISMO COMERCIAL

Adaptación do contorno ás necesidades do Centro Comercial Aberto.

PLAN DE MERCADOTECNIA

Define as accións necesarias para atraer clientela e aumentar a fidelidade dos clientes actuais.

O Plan Estratéxico establece as liñas xerais de actuación para o Centro Comercial Aberto.

► Importante:

Aínda que o plan de estratéxico che pareza moi teórico permitirache ter unha guía de obxectivos a conseguir tanto a curto como a longo prazo, e de cal é a estratexia a seguir. Un plan estratéxico ten unha vixencia de 1 a 5 anos.

2 Planificación estratéxica

2. Plan operativo

É habitual complementar o plan estratéxico cun ou varios plans operativos.

O Plan Operativo é un/s documento/s no/s que se enumeran os obxectivos e as directrices que se deben marcar a curto prazo. Por iso, un plan operativo establécese xeralmente cunha duración efectiva dun ano, o que fai que sexa tamén coñecido como plan operativo anual ou POA.

O plan operativo é a culminación da concreción do plan estratéxico. Debido a esta circunstancia, o POA debe adaptar os obxectivos xerais da organización e transmitir a estratexia global a todos/as os seus integrantes.

A utilidade dos plans operativos radica en que é unha ferramenta que permite realizar un seguimento do mesmo coa finalidade de evitar desviacións dos obxectivos.

Así, os Plans Operativos constitúen os plans de actuación concretos para os diferentes obxectivos establecidos no Plan Estratéxico

As fases do Plan Operativo son:

1. FORMULACIÓN DE OBXECTIVOS

Nesta fase formularanse os obxectivos cuantitativos e cualitativos que se pretende alcanzar, así como os indicadores a través dos cales se avaliará a efectividade do plan.

Por exemplo:

Obxectivo: Reducir o número de locais baleiros no centro urbano

Indicador: Aumento do número de locais ocupados

2 Planificación estratéxica

2. DESEÑO DAS ESTRATEXIAS E ÁREAS DE ACTUACIÓN

Unha vez establecidos os obxectivos o seguinte paso é definir a estratexia a seguir. Neste sentido nesta fase cómpre identificar as áreas de traballo dentro das cales se fixarán uns obxectivos e accións concretas que permitan acadar ditos obxectivos.

Por exemplo:

1. Comunicación- promoción.
2. Organización- xestión.
3. Plan urbanístico.
4. Servizos aos asociados.
5. Servizos á clientela.

► Axuda :

Nos anexos podes ver unha folla de control das chamadas dos socios.

3. DESEÑO DAS ACCIÓNS

Dentro de cada área de actuación débense fixar uns obxectivos concretos e unha serie de accións para alcanzar ditos obxectivos. Estas accións deberán contemplar un orzamento e unha temporalización.

Por exemplo:

DENOMINACIÓN	Desenvolvemento do Plan de Comunicación do CCA			1
Obxectivos	Comunicación da existencia do CCA			
Descrición	Realización dunha campaña de comunicación que de a coñecer a presenza do CCA, a súa ubicación, funcións e proxectos			
Acción 1	Deseño dun Plan de Comunicación en colaboración cunha empresa especializada: deseño do logotipo e intervencións en prensa, así como establecemento de relacións con todos os axentes implicados			
Acción 2	Establecemento dun calendario de comunicacións cos medios para dar a coñecer os proxectos que se leven a cabo			
Prioridade	ALTA	MEDIA	BAIXA	
Responsable	Xerencia do CCA			
Custes	Por determinar			
Cronograma	Anual			

► **Axuda :**

Nos anexos podes ver unha folla de control das chamadas dos socios.

2 Planificación estratéxica

2.1 Plan de Urbanismo Comercial

A revitalización do comercio urbano ten que pasar necesariamente polas actuacións de reurbanización, peonalización de eixos e zonas comerciais e a mellora dos equipamentos comerciais e urbanísticos, polo que é un elemento que debe formar parte de calquera Plan Estratéxico dun Centro Comercial Aberto e dos seus Plans Operativos.

Algunhas das variables que debe contemplar o Plan de Urbanismo Comercial son:

- Rehabilitación física de edificios públicos.
- Accesibilidade (eliminación de barreiras arquitectónicas...)
- Peonalización de rúas.
- Creación de espazos para estacionar.
- Sinalización comercial.
- Dotación de mobiliario urbano.
- Adecuación de baixos comerciais.
- Dotación de servizos públicos.

Calquera actuación no ámbito do CCA en termos urbanísticos, deberase enfocar desde un tratamento global e unitario reforzando a imaxe do contorno e aumentando o seu obxectivo. Xeralmente as actuacións urbanísticas neste sentido teñen como obxectivos prioritarios a mellora da accesibilidade e da circulación peonil ao mesmo tempo que renovan os seus servizos (iluminación, infraestruturas...)

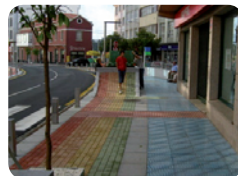
Algúns dos aspectos a considerar desde o punto de vista urbanístico para aumentar o atractivo da zona son:

1. O deseño da oferta comercial, incluíndo locomotoras comerciais que fagan de elemento de atracción. Por exemplo un mercado de abastos ou certas cadeas téxtiles poden actuar como locomotoras comerciais provocando un fluxo peonil importante nas rúas do CCA.
2. A integración da paisaxe urbana creando unha imaxe atractiva e cómoda para a compra.



2 Planificación estratéxica

3. O correcto deseño de elementos urbanísticos tales como beirarrúas e pavimentación diferenciada da zona non comercial.



4. A sinalización comercial respecto á entrada e saída da zona comercial, así como demais elementos que a conforman: farois, bancos, papeleiras, teléfonos, etc.



5. Zonas verdes, existencia de arboredo e xardinería axeitada.



6. Iluminación axeitada transmitindo un contorno seguro e acolledor.



Neste sentido cómpre ter en conta o que a clientela valora á hora de mercar na zona comercial: a sinalización, a facilidade para aparcar, a accesibilidade peonil e a existencia de axeitados elementos de mobiliario urbano. O CCA debe ser capaz de crear un contorno que atraia a súa clientela.

Dentro desta combinación de factores, o instrumento de intervención urbanística pasa pola redacción dun Plan de Urbanismo Comercial cuxo obxectivo será a adecuación do espazo comercial ás necesidades de mellora e regulamentación.

Dentro do Plan de Urbanismo Comercial do Centro Comercial Aberto débense ter en conta as seguintes actuacións:

SINALIZACIÓN INTEGRADA COA IMAXE DO CCA

O CCA debe ser recoñecido polos potenciais consumidores/as, polo que a implantación da sinalización comercial debe estar coordinada coa imaxe corporativa do CCA (sinalización peonil e de vehículos, directorios comerciais, identificación de establecementos...)

2 Planificación estratéxica

Trátase dun elemento fundamental para adecuar o espazo urbano ao seu uso comercial, contribuíndo a construír a identidade do CCA, mediante a definición dun conxunto de elementos precisos para dotar este espazo dunha imaxe homoxénea.

Neste sentido, aconséllanse dous tipos de sinalización, un para os peóns e outro para as persoas que circulen en vehículos. En todo caso algúns dos elementos cos que se debe contar son:



PLACAS IDENTIFICATIVAS E ADHESIVOS DOS ESTABLECEMENTOS ADHERIDOS.

Por exemplo: as placas identificativas dos Centros Comerciais Abertos

Por exemplo o Centro Comercial Aberto de Noia Histórica, repartiu entre os seus asociados un distintivo



ELEMENTOS DE BENVIDA.

Por exemplo: carteis como mobiliario urbano do Centro Comercial Aberto do Barco de Valdeorras; o obxectivo é identificar a chegada ao Centro Comercial Aberto.

DIRECTORIOS COMERCIAIS

Que se presentan en case todos os Centros Comerciais Abertos de Galiza que teñen páxina web

Por exemplo o Centro Comercial Aberto Lugo Centrum entre as diferentes accións de comunicación encamiñadas a conseguir unha imaxe do centro comercial aberto, ten colocados polas rúas directorios comerciais, e ademais elaborou un directorio comercial para os seus comercios asociados.

BANDEIRAS E BANDEIROLAS

Por exemplo o Centro Comercial Lugo Centrum, outra das accións de comunicación é a colocación de bandeirolas.

SINALIZACIÓN COMERCIAL



2 Planificación estratéxica

APARCAMENTO PARA OS CLIENTES DO CCA

A necesidade de prazas de aparcamento é un problema compartido pola maioría dos CCA's galegos debido á súa localización en ámbitos eminentemente urbanos onde o tráfico rodado é maior. Por iso débese considerar como un obxectivo prioritario xa que é un factor moi valorado pola clientela das vilas e cidade galegas.

Os esforzos neste sentido por parte de entidades como os CCA's son notables. Neste sentido algunhas das actuacións que se deben contemplar desde os CCA's son:

CREACIÓN DE BOLSAS DE APARCAMENTO ESPECÍFICAS PARA CLIENTES/AS

Por exemplo a través de bonos de desconto ou sistemas de fidelización.



Neste sentido deberase negociar coa Administración Local no caso de que existan aparcamentos públicos de pago ou ben con entidades privadas que ofrezan este servizo.

NEGOCIACIÓN COA ADMINISTRACIÓN LOCAL PARA A DOTACIÓN DAS INFRAESTRUTURAS NECESARIAS NO CENTRO URBANO.

Por exemplo, o Centro Comercial Aberto do Barco de Valdeorras sortea tarxetas de aparcamento nos establecementos asociados.

FUNCIONALIDADE DO CCA

Outro dos obxectivos prioritarios do CCA debe ser o de converter a zona comercial nunha zona accesible para a súa clientela. O obxectivo debe ser configurar unha área atractiva de cara aos/as consumidores/as facendo o acto de compra cómodo e atractivo.

Trátase de mellorar o grao de accesibilidade e mobilidade dentro da zona comercial, facendo da zona comercial unha zona atractiva para a compra e tamén para o paseo. Así dentro das accións de Urbanismo Comercial deberanse contemplar medidas como:

- Peonalización ou semipeonalización.
- Eliminación de barreiras arquitectónicas.
- Ancheamento de beirarrúas.
- Homoxeneización do pavimento.

2 Planificación estratéxica

NORMALIZACIÓN DO MOBILIARIO URBANO

O mobiliario urbano debe contribuír tamén á homoxeneización do espazo comercial, ao mesmo tempo que faga máis cómoda a compra e o paseo.

Desta forma, é recomendable a normalización dos elementos do mobiliario urbano tendo en conta a diversa natureza dos espazos urbanos que compoñen o CCA, onde se busque unha dobre adecuación, por unha banda, á función do mobiliario (bancos, papeleiras, boiados, colectores, etc.) e por outra á imaxe global do CCA.

2.2 Plan de Mercadotecnia

O plan de Mercadotecnia é unha ferramenta básica para que o CCA acade unha posición no mercado.

Como en calquera outra actividade de xerencia, toda acción que se executa sen a debida planificación pode supoñer ou un alto risco de fracaso ou un malgasto de recursos e esforzos.

O Plan de Mercadotecnia proporciona unha visión clara do obxectivo final que se quere acadar, ao mesmo tempo que informa da situación e posicionamento no que se atopa o CCA, marcando as etapas para a súa consecución.

Ten a vantaxe engadida de que a recompilación e elaboración de datos precisos para realizar este plan permite calcular canto se vai tardar en cubrir cada etapa, facilitándonos unha idea clara de:

- Tempo que se debe empregar.
- Persoal que se precisa.
- Recursos económicos que se precisan.

2 Planificación estratéxica

A elaboración dun Plan de Mercadotecnia do CCA leva as seguintes vantaxes:

- Control eficiente da xestión: O Plan de Mercadotecnia prevé posibles cambios e planifica os desvíos necesarios para superalos, permitindo atopar alternativas que leven aos obxectivos desexados. Permite a comparación entre o planificado e o que está a suceder.
- Administración eficiente dos recursos dispoñibles para a execución do plan: A elaboración do plan leva unha reflexión estratéxica sobre a situación, os recursos e as alternativas.
- Control e avaliación das actividades en función dos obxectivos.
- Facilita o avance cara aos obxectivos: Ao telos temporizados e fixados.

Ademais o Plan de Mercadotecnia tamén permite analizar os problemas e oportunidades futuras. Así, a análise detallada do que se quere facer mostrará os problemas nos que non se pensara inicialmente. Isto permite buscar solucións previas á aparición dos problemas. Desta forma, permite descubrir oportunidades favorables.

ELABORACIÓN DO PLAN DE MERCADOTECNIA

O plan de mercadotecnia é un instrumento esencial en toda organización, xa que facilita a comercialización eficaz de calquera tipo de produto ou no caso dun CCA, de calquera servizo.

Non existe un único modelo válido para todas as organizacións. Cada unha debe adaptarse ás súas propias necesidades tendo en conta as variables que compoñen a mercadotecnia, prestando maior ou menor atención a cada unha delas en función dos distintos factores axustados ás condicións de cada organización, organigrama, recursos económicos, etc.

Para a realización do plan débese dar resposta ás seguintes preguntas:

ONDE ESTAMOS?

(Require da realización dunha análise interna e externa da que se obterá mediante unha DAFO)

QUE É O QUE QUEREMOS ACADAR?

(Fixación de obxectivos tanto cuantitativos como cualitativos)

2 Planificación estratéxica

COMO O IMOS ACADAR?

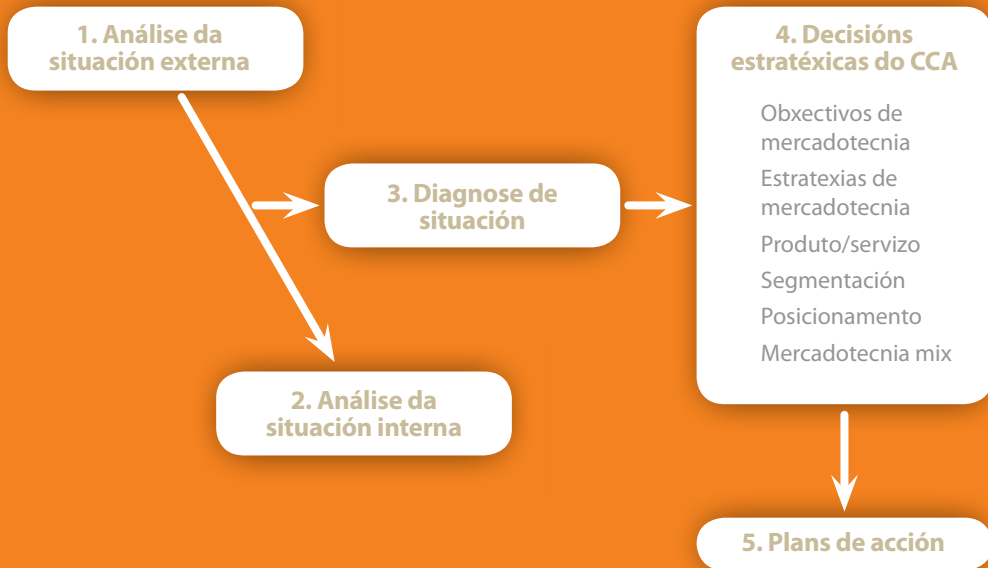
(Identificar os medios e as estratexias para acadar os obxectivos, o que implica a definición de accións concretas respecto ás variables da mercadotecnia mix)

CANTO VAI CUSTAR ISTO?

(Traducir os obxectivos e accións en termos de custos e resultados)

Para avaliar a consecución dos obxectivos previstos no plan e se as estratexias son as máis axeitadas, débense establecer mecanismos de seguimento e control do Plan.

O obxectivo é asegurar o cumprimento do Plan e medir os resultados das accións desenvoltas facendo unha diagnose do grao de cumprimento dos obxectivos previstos e a definición de accións correctivas en caso de consideralo necesario.



2 Planificación estratéxica

É importante controlar e avaliar de forma periódica os resultados obtidos polos constantes cambios que se producen no mercado.

Segundo Kotler, existen catro tipos de control:

CONTROL DO PLAN ANUAL

A súa finalidade é examinar a consecución dos resultados previstos mediante a análise de vendas, relación de gastos comerciais, análise financeira, etc.

CONTROL DE RENDIBILIDADE

Rendibilidade dos servizos, clientes/as, etc.

CONTROL DE EFICIENCIA

A súa finalidade é avaliar e mellorar o efecto dos gastos comerciais mediante a análise da eficiencia da publicidade, promocións de venda, etc.

CONTROL ESTRATÉXICO

Analiza se a organización está acadando as súas mellores oportunidades con respecto ao mercado, produtos, servizos. Pode realizarse mediante unha revisión e grao de efectividade comercial da filosofía sobre o/a consumidor/a ou usuario/a, a organización, etc.

No entanto cabe ter en conta que: “contar cun magnífico plan de mercadotecnia, non asegura o éxito”, xa que queda o máis importante: a súa execución.

Algunhas recomendacións para a implantación do Plan de Mercadotecnia son:

1. Definir tarefas concretas.
2. Asignar responsabilidades concretas.
3. Elaborar un plan de traballo no que se recollan os prazos de execución.

Neste sentido, considerase necesaria a participación de todo o equipo humano do CCA, de forma que toda a Xunta Directiva se sinta ligada aos obxectivos fixados.

2 Planificación estratéxica

ETAPAS DO PLAN DE MERCADOTECNIA

No que se refire ao número de etapas, na súa realización, non existe unanimidade entre os diferentes autores mais de seguido recóllense as máis importantes.

1. DIAGNOSE DE SITUACIÓN

En primeiro lugar, debe ser definido o marco xeral de traballo no que se debe ter como referencia a misión da CCA, que por norma xeral reflíctese nos Estatutos de Constitución.

Unha vez establecido o marco xeral, o seguinte paso é a recompilación e análise dos datos necesarios para reflectir a situación pasada e presente na que se atopa o CCA. Para iso, requírese a realización de:

» Unha análise histórica

Cuxa finalidade é recoller os feitos máis significativos, examinar a evolución pasada e a proxección cara ao futuro, analizar os resultados máis importantes, etc. O concepto histórico aplícase aos tres últimos anos.

É fundamental comprender a situación, o papel actual e a posición do CCA antes de desenvolver a estratexia.

Por exemplo:

Número de asociados/as captados/as nos últimos anos, análise dos principais servizos prestados...

» Unha análise causal

pretende buscar as razóns que expliquen resultados positivos ou negativos en base aos obxectivos fixados.

» Un estudo de mercado

Os estudos de mercado permiten comprender mellor o contorno en que se enclava o CCA e xeralmente baséanse na enquisa aos diferentes axentes involucrados no proceso de xestión. Porén, para ser completo o estudo deberían non só incluír a valoración da economía do CCA (evolución das vendas, evolución do número de asociados/as, fugas de gasto, poboación, fortalezas e debilidades no conxunto do mix comercial, hábitos de consumo, evolución dos servizos prestados...) senón tamén unha avaliación da situación real e comercial do CCA.

2 Planificación estratéxica

Segundo os recursos dos que se dispoña e da situación económica do CCA, poden empregarse diferentes métodos de análise e de recollida da información:

- Estudos secundarios de mercado: Trátase de buscar información sobre estudos de mercado a partir de datos preexistentes e publicamente accesibles.
- Estudos primarios de mercado: Trátase de obter datos orixinais mediante enquisas, valoracións, etc.

► **Axuda:**

No anexo podes ver un exemplo de enquisa de satisfacción da clientela.

É importante subliñar que se se opta por realizar un estudo primario, este debería incluír enquisas a usuarios/as (entrevistas a pé de rúa) e non usuarios/as (entrevistas nos fogares, entrevistas telefónicas ou a través do correo) do CCA.

Algúns dos aspectos que se deben contemplar neste estudo son:

- Mercados potenciais.
- Tamaño do territorio de influencia do CCA.
- Tránsito peonil.
- Superficie de venda.
- Facturación anual dos comercios adheridos.
- Poder adquisitivo e fugas de gasto.

» **Unha análise DAFO**

Na análise DAFO, quedarán recollidas todas as Fortalezas, Debilidades, Ameazas e Oportunidades que podan xurdir tanto no propio CCA como no contorno. Esta análise permitirá ter reflectida non só a situación actual senón o posible futuro.

FACTORES INTERNOS

FORTALEZAS

DEBILIDADES

FACTORES EXTERNOS

OPORTUNIDADES

AMEAZAS

2 Planificación estratéxica

Xeralmente, o proceso dunha análise DAFO realízase mediante grupos de reflexión. Organízase unha reunión na que se invita aos principais axentes do centro urbano. O obxectivo é fomentar o diálogo e forxar unha visión común.

A continuación expónse un exemplo de Análise DAFO dun CCA:

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Núcleo compacto	Imaxe deficiente
Amplia oferta polo miúdo	Elevada delincuencia no pequeno comercio
Paisaxe fermoso e accesible	Excesivo tráfico
Enfoque asociativo	Excesiva sinalización viaria
Implicación dos asociados	Ambiente da rúa deficiente
Universidade	Falta de estratexia táctica de comercialización para a cidade
OPORTUNIDADES	AMEAZAS
Novo desenvolvemento	Vos baratos que facilitan o desprazamento de compras a outros lugares
Aeroporto próximo	Aumento de centros comerciais próximos
Vínculos coa universidade	Melloras de outras cidades
Xestión do Centro Urbano	Necesidades de pertencencia e de fomento de estratexias de comercialización
Nova marca e valores de marca	

En definitiva, a Diagnose de Situación debe abranguer a análise das seguintes variables :

» **Análise do contorno**

- Situación socioeconómica do contorno no que se inscribe o CCA.
- Análise da normativa legal vixente aplicable.
- Análise dos hábitos de consumo da clientela actual e potencial do CCA.
- Detección da aparición de novos servizos.

» **Análise da imaxe**

- Da organización.
- Do sector comercial.
- Dos servizos.

» **Análise da cualificación profesional**

- Do equipo directivo.
- Do equipo técnico.
- Dos colabores/as externos/as.
- Do grao de identificación da xunta directiva.

2 Planificación estratéxica

» **Análise do mercado tendo en conta**

- O tamaño.
- A segmentación.
- As tendencias.
- A análise da oferta.
- A análise da demanda.

» **Análise da competencia**

- Análise da súa participación no mercado.
- Dos prezos.
- Dos servizos ofrecidos.
- Da súa imaxe.

» **Análise do produto/servizo**

- Identificación da tecnoloxía actual e potencial.
- Análise dos servizos actuais.
- Análise dos prezos.

» **Análise da política de comunicación**

- Análise dos segmentos seleccionados.
- Dos obxectivos de comunicacións.
- Dos orzamentos.
- Da comunicación interna.
- Do posicionamento na internet.
- Da comunicación cos/as socios/as.

2. DEFINICIÓN DE OBXECTIVOS

Os obxectivos en principio determinan numericamente a onde se quere chegar e de que forma. Ademais deben ser acordes ao plan estratéxico xeral.

Un obxectivo representa tamén a solución desexada dun problema ou a explotación dunha oportunidade.

2 Planificación estratéxica

Deben ser, tal e como se citou con anterioridade:

- Viables: alcanzables e formuladas de xeito práctico e realista.
- Concretos e precisos.
- Axustados a un plan de traballo.
- Consensuados: aceptados e compartidos por toda a directiva e membros da organización.
- Flexibles: adaptados ás necesidades do momento.
- Motivadores: deben formularse un reto alcanzable.

Tamén é preciso diferenciar neste caso entre obxectivos xerais e específicos do Plan de Mercadotecnia. Así, entendendo que os obxectivos xerais son os que se propoñen alcanzar co Plan de Mercadotecnia, os obxectivos específicos son unha descrición máis precisa e explícita dos mesmos. Estes últimos deben cumprir certos requisitos para ser útiles:

- Deben ser precisos: Na medida do posible débense fixar cuantitativamente e se isto non é posible da maneira máis precisa posible.

- Deben ter uns prazos de execución: Débese fixar unha data na que avaliar se foron alcanzados. No entanto, tamén é útil establecer metas intermedias, acompañadas polas súas datas correspondentes.
- Deben ser factibles: A súa consecución no prazo previsto debe ser posible.
- Deben constituír un reto para as persoas que participen no Plan: Se son demasiado sinxelos, as persoas implicadas perderán a motivación.

Tamén é importante fixar os obxectivos en función das súas características.

Por exemplo:

- *Se se trata de obxectivos cuantitativos: fixarase unha porcentaxe de beneficios, a captación de X asociados/as, a recuperación de X asociados/as perdidos/as...*
- *Se se trata de obxectivos cualitativos tratarase de mellorar a imaxe, ter un maior grao de recoñecemento entre os/as asociados/as, mellorar a calidade dos servizos, etc.*

2 Planificación estratéxica

3. ELABORACIÓN E SELECCIÓN DE ESTRATEXIAS

As estratexias son as diferentes formas das que dispón o CCA para acadar os obxectivos previstos. Cando se elabora o plan de mercadotecnia, deben estar ben definidas para conseguir a máxima rendibilidade dos recursos asignados.

Para a elaboración das estratexias débese tomar como base a Diagnose de Situación e especialmente a análise DAFO xa que identifica os puntos fortes, febles, oportunidades e ameazas, así como os factores internos e externos que interveñen na situación.

O proceso a seguir para elixir as estratexias é:

- Definición do público obxectivo ao que se desexe chegar.
- Formulación xeral e obxectivos específicos das diferentes variables de mercadotecnia (produto, comunicación, prezo, distribución...).
- Orzamento.
- Valoración global do plan.
- Designación das responsabilidades.

4. ELABORACIÓN DO PLAN DE ACCIÓN

Para ser coherente coas estratexias seleccionadas, debe elaborarse un Plan de Acción para acadar os obxectivos propostos no prazo determinado. Isto implica necesariamente dispoñer de recursos humanos, técnicos e económicos, capaces de levar a bo fin o plan de mercadotecnia.

O obxectivo do plan é o punto de chegada, a/as estratexia/s seleccionada/s son o camiño a seguir para poder acadar o/s obxectivo/s establecido/s, e as tácticas son os pasos a dar para percorrer o camiño.

As estratexias deberán ser consecuentes co Plan de Mercadotecnia, determinando de antemán os recursos materiais e humanos necesarios, e sinalando o grao de responsabilidade de cada persoa e tarefas a realizar e coordinándoas para integralas nunha acción común.

2 Planificación estratéxica

Algunhas das liñas estratéxicas dun Plan de Mercadotecnia a seguir nun CCA son:

- Sobre os servizos.
- Sobre o prezo.
- Sobre a distribución.
- Sobre a organización comercial.
- Sobre a comunicación integral.

5. ORZAMENTOS

Unha vez establecido o Plan de Acción, é preciso determinar os medios necesarios para levar a cabo as accións definidas e materializalo nun orzamento.

No orzamento deben contemplarse as secuencias de gastos segundo o programa de traballo e o tempo.

Para aprobar definitivamente o Plan de Mercadotecnia é preciso cuantificar o esforzo en termos monetarios así como os posibles beneficios: á vista da conta de resultados provisionais analizarase a viabilidade do plan.

O orzamento non é o medio para alcanzar os obxectivos senón para poñer en marcha o programa para acadalos.

6. SEGUIMIENTO E CONTROL

O control é o último requisito esixible a calquera plan. Trátase de establecer mecanismos de control e seguimento para avaliar o grao de cumprimento dos obxectivos, a medida que se van aplicando as estratexias e plans de acción definidos para identificar:

- Posibles erros.
- Desviacións producidas polos erros.
- Solucións e medidas correctoras.

2 Planificación estratéxica

Convén aplicar mecanismos de control segundo se cumpren realizacións parciais do obxectivo en períodos relativamente curtos para poder reaccionar e corrixir os posibles erros de forma inmediata. Actuar a posteriori non servirá de nada. Para facelo hai que definir previamente as áreas dos principais resultados a avaliar entre outras cousas:

- Resultados dos servizos do CCA.
- Rendibilidade dos servizos.
- Control das actividades realizadas.
- Resultado das diferentes campañas de comunicación e promoción.

Por último, só queda analizar as posibles causas dos erros e desviacións atopadas.

É probable que se teña que axustar o plan de mercadotecnia orixinal, polo que pode resultar útil facer un Plan de Continxencias, tanto para o caso do fracaso total do plan orixinal como para atallar as posibles desviacións.

O Plan de Continxencias permitirá ter unha maior capacidade de resposta e de reacción.

2.3 Plan de servizos

O CCA debe supoñer ademais dunha zona urbana e comercial agradable para a compra e o paseo, unhas vantaxes, tanto para os comerciantes que deciden formar parte del como para os clientes/as que optan por facer as súas compras no CCA en virtude das vantaxes e o valor engadido que supón.

Neste sentido o primeiro valor engadido que debe supoñer a pertenza a un CCA é o aseguramento de prestar un servizo de calidade á clientela, así os establecementos que o constitúían deben ter un firme compromiso coa calidade no servizo.

Dende a Dirección Xeral de Comercio ponse a disposición dos establecementos comerciais a posibilidade de obter o Selo de Comercio de Calidade, que acredita que aqueles establecemento que dispoñen del están a prestar un servizo de calidade (non se refire á calidade dos produtos comercializados).

2 Planificación estratéxica

Para obtelo os establecementos deben cumprir os requisitos establecidos na Norma UNE 175001 de Calidade no servizo para o pequeno comercio, e estar en posesión do certificado do seu cumprimento emitido pola unha entidade avaliadora acreditada pola ENAC (Empresa Nacional de Acreditación):

REQUISITOS DO SERVIZO	REQUISITOS DOS ELEMENTOS TANXIBLES	REQUISITOS DO PERSOAL	REQUISITOS DE MELLORA
Cortesía	Instalacións	Imaxe do persoal	Plan de mellora
Credibilidade	Equipos e mobiliario	Competencia profesional	
Capacidade de resposta	Envases e embalaxes		
Comprensión da clientela	Documentos de compra		
Fiabilidade	Produtos		
Comunicación			
Seguridade			
Accesibilidade			

A Dirección Xeral de Comercio, establece ademais, a maiores, para a obtención do selo de calidade do comercio galego, uns requisitos que afectan a cuestións de responsabilidade de tipo social con toda a sociedade galega.



COMERCIO GALEGO
CAL!DADE

É preciso o cumprimento de, polo menos, oito dos nove requisitos esixidos:

1. Coñecemento do/a comerciante e dos/as seus/súas traballadores da normativa vixente en materia de comercio no ámbito da Comunidade Autónoma galega, a través da participación en cursos e xornadas organizadas para o efecto.
2. Non ter sido sancionado/a en materia de comercio nos tres últimos anos.
3. Uilización da lingua galega na na sinalética interior e exterior do establecemento comercial, así como na páxina web de ser o caso
4. Adhesión ao sistema arbitral de consumo.
5. Estar integrados/as nunha asociación de comerciantes ou empresarios/as que contén entre os seus asociados/as con un alto número de comerciantes.

2 Planificación estratéxica

6. Implantación na empresa das medidas de conciliación da vida laboral e familiar.
7. Existencia dun plan de prevención de riscos laborais de conformidade co establecido na Lei 31/1995 de Seguridade e Hixiene no Traballo pola que se regula a prevención de riscos laborais
8. Adopción de medidas para a supresión de barreiras arquitectónicas no local comercial.
9. Medidas de aforro enerxético e ambientais.

Dispoñer do Selo de Calidade do Comercio Galego non só representa a garantía de que se trata dun comercio cun servizo de calidade, se non tamén o compromiso do establecemento coa sociedade galega.

Neste sentido a figura do CCA convértese nunha prestadora de servizos en ambas direccións:



SERVIZOS XERAIS DO CCA

ASESORAMENTO XERAL

Asociarse a un CCA debe implicar unha serie de beneficios para o/a comerciante, e un dos máis solicitados é o de dispoñer dun asesoramento xeral sobre o sector a diferentes niveis:

- Fiscal.
- Laboral.
- Contable.
- Xurídico.
- Axudas públicas.
- Xornadas, etc.

2 Planificación estratéxica

Este servizo non é algo exclusivo dos CCA's, no entanto hai que ter en conta que para aumentar a capacidade competitiva do comercio dos CCA's é precisa unha mellora da cualificación do sector mediante accións encamiñadas á cooperación empresarial, aumento da formación, implantación de novas tecnoloxías, posta en marcha de plans de calidade, etc.

FORMACIÓN

A formación dos comerciantes é un elemento fundamental para lograr que os establecementos comerciais logren a maior satisfacción da clientela e fagan unha xestión efectiva do negocio.

No tecido comercial en xeral apréciase un baixo nivel de asistencia á formación continua. Neste sentido o CCA debe facilitar información e acceso a cursos formativos aos/as seus/súas asociados/as, realizando e facilitando a asistencia a xornadas e cursos especializados no sector comercial.

Desta forma tamén se debe prestar especial atención ao trato á clientela e as novas demandas, así como a aplicación das novas tecnoloxías ao comercio.

INFORMACIÓN INTERNA

A comunicación interna é un importante nexo de unión entre os/as asociados/as a un CCA.

Deste xeito, o CCA debe informar periodicamente aos/as asociados/as das accións e proxectos que se están a levar a cabo. Para iso pódese contar con dosieres, revistas, circulares, entrega en caixas de correo, etc.

Nestas publicacións tamén se debe achegar información de interese para o sector comercial.

CENTRAL DE SERVICIOS

A unificación dos servizos xerais e os acordos cos provedores pode supoñer unha importante vantaxe competitiva e vantaxes exclusivas aos/as asociados/as.

A Central de Servizos está aberta a múltiples posibilidades, así desde ela pódense ofrecer unha ampla gama de solucións, que van desde

2 Planificación estratéxica

o asesoramento legal e en materia de consumo, aos convenios con entidades financeiras e provedores, a xestión de residuos, o mantemento e limpeza, os soportes publicitarios, etc.

Por outra banda tamén existe a posibilidade de que o comercio polo miúdo chegue a asinar alianzas de colaboración con outras fórmulas comerciais a través do propio CCA. Desta forma o CCA converteríase nunha central integral de servizos para o comercio, este sería máis competitivo.

SERVIZOS DE IMAXE E COMUNICACIÓN

A creación dunha imaxe corporativa unificada e homoxénea para toda a zona que comprende o CCA debe partir dunha estratexia de comunicación clara e estruturada que permita unha identificación sinxela por parte da clientela que o visita. Desta maneira o CCA debe ter en conta as seguintes cuestións:

IMAXE CORPORATIVA

A Imaxe corporativa é moito máis que un logotipo, xa que aglutina a combinación de diversos atributos (nome, termo, símbolo e deseño) que trata de identificar a un produto (O CCA) e diferencialo dos seus competidores (outros CCA's e outras fórmulas comerciais).

Un CCA debe ser percibido polo/a consumidor/a-usuario/a como un espazo distinto do resto de áreas comerciais e para iso é preciso xerar unha identidade propia do CCA que represente ao conxunto de actividades económicas e de servizos localizadas na zona, que o identifique e o diferencie.

Neste sentido a definición da imaxe corporativa a través da elaboración dun Manual de Identidade Corporativa debe reflectir a imaxe e personalidade propia do CCA, que o configure como un espazo comercial diferenciado.

Pero non se trata só de definila, senón que hai que aplicala nos diferentes soportes que se empreguen no CCA: sinalización, carteleira, comunicacións, envoltorios, bolsas, etc.

Por exemplo:

Lugo Centrum na súa campaña de comunicación deseñou carteleira para pancartas publicitarias colocadas en puntos estratéxicos da cidade.



2 Planificación estratéxica



O Centro Comercial Aberto como estratexia publicitaria, e ao igual que outros centros comerciais abertos ten as súas bolsas propias que reparte entre os seus asociados.



En Ferrol A Magdalena, cada establecemento asociado distínguese por ter unha placa identificativa.

Debido a iso, a marca ou logotipo pode formar un elemento importante da comunicación do CCA, servindo de camiño rápido para mostrar e dicirle ao/a consumidor/a o que se lle está a ofrecer. Así, a marca non só permite a identificación do CCA se non que representa o prestixio dos/as seus/súas integrantes.

Os/as consumidores/as en conxunto poden considerar a marca un aspecto importante e o feito de posuír unha marca propia pode achegar valor engadido en si mesmo, xa que a marca é portadora da reputación do CCA.

IDENTIFICACIÓN DOS ESTABLECEMENTOS ASOCIADOS

É importante que todos os establecementos asociados ao CCA se identifiquen como tales, e a visibilidade da imaxe corporativa é a ferramenta para conseguilo. Así, se o CCA realmente ten vantaxes competitivas para os/as clientes/as, estes deben poder elixir identificando aos establecementos que as ofrecen.

Estes son exemplos de diferentes logos de Centros Comerciais Abertos de Galiza:



2 Planificación estratéxica

PÁXINA WEB

Hoxe en día a tecnoloxía forma parte vida cotiá, neste sentido a disposición por parte do CCA dunha páxina web con información sobre os servizos prestados, os comercios adheridos e as novidades no sector comercial, faise, xa necesaria en dous sentidos:

- Para comunicarse e achegarse á clientela das cidades e vilas galegas.
- Para facilitar máis confianza e dar máis servizos aos/as asociados/as.

Neste sentido, a páxina web convértese nunha oportunidade, xa que é unha excelente forma de presentarse e darse a coñecer aos/as clientes/as potenciais. Incluso pode supoñer un aforro na mercadotecnia de promoción fóra da rede para o comercio.

Outra das vantaxes que leva a páxina web é a interactividade, así certas webs permiten o rexistro de usuarios/as, podendo empregar esta base de datos como medio de fidelización dos/as clientes/as, pero tamén cara aos/as asociados/as, pois pode constituír unha central de información e servizos en si mesma.

Un dos aspectos máis importantes da posesión dunha web é o seu mantemento. Deste xeito é moi importante mantela actualizada coa información máis relevante, xa que do contrario perderá interese.

Por exemplo, páxinas web de algúns dos Centros Comerciais Abertos son:

www.noiahistorica.org/

www.compostelamonumental.es

www.boiroaberto.com/

www.ccaferrol.com/

www.calle-barcelona.com/

www.zonaobelisco.com

www.comercio-viveiro.com

www.ribadeocca.es

www.ccalugocentrum.com

www.ccumonforte.com

www.acecsarria.com

www.ourensecentro.com

www.valdeorras.com/obarcoccaberto

www.acitui.com

www.ccairedondela.es

2 Planificación estratéxica

www.estrelademarin.es

www.acipor.es

www.zonacentrovigo.com

www.entretendas.com

www.ccuzonamonumental.es/

www.zonaaberta.com

www.caldas-cca.com

www.acoe.es

www.emgrobes.org

www.vigovello.com

www.ccuzonacentro.es

www.aceca-vigo.com

www.achegogondomar.es

www.aepadron.org/

www.ccacarballo.com/

SERVIZOS DE PROMOCIÓN E ANIMACIÓN

Nun mercado tan competitivo como o actual, a diferenciación competitiva baseada no posicionamento faise cada vez máis difícil. Neste sentido o CCA debe converterse nunha ferramenta estratéxica na diferenciación, amosando o seu valor engadido. Así é preciso xeral valor para a clientela das nosa cidade e vilas.

Para dar a coñecer este valor engadido do CCA e aumentar a capacidade de atracción comercial, compre poñer en marcha os seguintes servizos:

CAMPAÑAS PERIÓDICAS

As campañas periódicas son un bo medio para posicionar o CCA de cara ao mercado e á clientela potencial a través dos medios de comunicación. Deste xeito unha das estratexias para a realización de accións de comunicación encamiñadas a fixar unha imaxe eficaz do CCA, ao tempo que se informa da oferta e os valores engadidos nas épocas de maior afluencia da clientela aos establecementos comerciais: rebaixas, inicio de tempadas, Nadal, día da nai, día do pai, namorados, etc.

Como exemplo pódese destacar, os carteis de rebaixas que o Centro Comercial Aberto Noia Histórica diseña todos os anos.



2 Planificación estratéxica



E por exemplo os carteis que o Centro Comercial Aberto de Redondela deseña para o día da nai.

CAMPAÑAS OCASIONAIS

Outra das estratexias para dar a coñecer o CCA e os seus servizos tanto a clientes/as como a asociados/as, ao tempo que evitar a estacionalidade é diversificar as vendas nas tempadas de menor consumo son as campañas ocasionais durante o ano.



Neste punto a creatividade na organización das campañas pode xogar un importante papel, xa que a posta en práctica de ideas orixinais e atractivas pode provocar un maior fluxo de clientela. No entanto campañas máis tradicionais como o día da tapa, o día do deporte, a feira de saldos, etc. Tamén funcionan como polos de atracción de clientela tanto residente como orixinaria de outros concellos ou vilas próximas.

Como exemplo de campaña ocasional, pódese mencionar a campaña de verán do Centro Comercial Aberto de Carballo, de sorteo de cheques regalo.

ANIMACIÓN NA RÚA

A animación na rúa tamén ten por obxectivo dar a coñecer o CCA e atraer clientela, xa que con este tipo de accións faise máis partícipe ao/a consumidor/a co que é máis fácil fidelizalo/a.

Ademais este tipo de actividades conseguen mellorar a imaxe do espazo comercial e dos establecementos que o forman.

Algunhas das campañas de animación máis frecuentes son: actuacións de artistas, pallasos, pasarrúas, Cabalgata de Reis, Entroido, etc. É importante que estas actividades teñan certa continuidade para que o/a potencial cliente/a reconeça o centro urbano como zona comercial e de ocio.



PUBLICIDADE NOS MEDIOS

O obxectivo da publicidade nos medios é dar a coñecer o CCA, a súa oferta, promoción e novidades, atraendo aos/as clientes/as cara ao espazo comercial, incrementando as vendas e facendo chegar a mensaxe e a imaxe do CCA á clientela das vilas e cidades nas que se inscribe a área de influencia do CCA.



2 Planificación estratéxica

PROMOCIÓNS ORIENTADAS Á FIDELIZACIÓN DA CLIENTELA

As accións orientadas á fidelización da clientela teñen por obxectivo conseguir a repetición das compras e das visitas aos establecementos adheridos, fortalecendo os vínculos entre a clientela e o establecemento.

Para iso existen múltiples alternativas: descontos en aparcadoiros, descontos nos produtos, sorteos, vales de compra, concursos, vales regalo, etc.

Outra das ferramentas de fidelización é a tarxeta propia do CCA que pode ser:

- De crédito ou débito: Tarxetas bancarias que levando a imaxe do CCA permitirían a compra en calquera establecemento coas terminais, facendo máis cómoda a compra. Se son de crédito, poden por exemplo: posibilitar a modalidade de pago (aprazado, a fin de mes, etc.), a disposición de crédito na tarxeta ou servizos engadidos como seguro de viaxes, etc.
- Tarxetas de fidelización: A través de variados sistemas acumúlanse puntos para conseguir agasallos ou descontos.

Ademais o uso deste tipo de tarxetas permite a xestión dunha base de datos de clientes/as que se pode empregar para accións de mercadotecnia directa, é dicir, a través destes datos pódense levar a cabo accións de promoción personalizadas, como por exemplo envío de ofertas de determinados produtos ou servizos ou mesmo a felicitación do/a cliente/a polo seu aniversario.

Así, o uso deste tipo de tarxetas é unha ferramenta útil para mellorar a atención á clientela ao tempo que consegue que o espazo comercial sexa percibido como unha mellor alternativa de compra, levando unha serie de valores engadidos aos produtos e servizos do CCA.

Pódense mencionar como exemplos as tarxetas de fidelización que ofrecen os Centros Comerciais Abertos de Vilagarcía Zona Aberta, Casco Histórico de Viveiro e O Deán:



2 Planificación estratéxica

SERVIZOS ADICIONAIS Á CLIENTELA

Outra das ferramentas das que pode facer uso o CCA para prestar un servizo cun alto valor engadido e diferenciado é á oferta da zona comercial é o ofrecemento de servizos adicionais.

Mediante a prestación de servizos adicional a clientela do CCA pode ter unha percepción superior ás súas expectativas iniciais, é dicir, de recibir máis polo mesmo prezo en comparación con outros establecementos comerciais non pertencentes a un CCA. Ao mesmo tempo os establecementos asociados terán a posibilidade de captar nova clientela atraída pola prestación destes servizos e fidelizar á clientela xa existente.

Para a posta en marcha dos servizos adicionais débense poñer en marcha medidas de cooperación empresarial que cubran entre outros aspectos:

- Servizo a domicilio.
- Servizo de consigna.
- Bonos de aparcamento.
- Gardería.
- Bonos desconto, etc.

En definitiva os CCA deben converterse en entidades prestadoras de servizos, para o que deben valorar a posibilidade de colaborar con outras fórmulas comerciais para acadar este obxectivo e ofrecer servizos de maior valor engadido á súa clientela.

Pódense mencionar os vales desconto que ofrece o Centro Comercial de Lugo Centrum, para os principais aparcadorios da cidade, así como o reparto a domicilio que tamén ofrece este CCA.

O Centro Comercial Aberto de Redondela ofrece aos clientes o servizo de ludoescola para facilitar as mercas aos clientes.



2 Planificación estratéxica

SERVIZOS DE REPRESENTACIÓN PARA OS/AS COMERCIANTES

NEGOCIACIÓN CON ENTIDADES FINANCEIRAS

Pertencer a un CCA posúe moitos beneficios para os/as asociados/as que en ocasións se poden traducir mesmo en beneficios económicos.

Para conseguir estes beneficios, unha ferramenta fundamental é a de chegar a acordos vantaxosos con entidades financeiras referentes a créditos, tipos de xuro, comisións, etc.

As condicións económicas favorables supoñen unha gran vantaxe para os establecementos asociados e poden constituír unha das principais vías para a fidelización dos/as asociados/as.

ACORDOS COS PROVEDORES

O CCA como representante dos/as seus/súas asociados/as pode actuar como intermediador cos provedores mediante acordos que supoñan algunha vantaxe: seguros, carburantes, aparcamentos, telefonía, limpeza, etc.

ACORDOS COA ADMINISTRACIÓN LOCAL

O CCA é un proxecto fundamentalmente dos/as comerciantes, porén, tamén é en certa forma un proxecto de cidadanía, posto que moitas das actuacións necesarias para adecuar a zona comercial son competencia das administracións locais.

Para que a Administración Local se implique no proxecto é necesario asinar un convenio de colaboración mutuo no que ambas entidades se impliquen na revitalización do centro urbano.

O convenio de colaboración coa Administración Local pode abranguer contidos como:

- Realización conxunta de actividades de animación na rúa.
- Prestación de locais para a sede do CCA.
- Prestación de recursos para a organización de cursos de formación (aulas, material informático, etc.)
- Facilitade para o estacionamento da clientela en aparcamentos públicos, etc.

2 Planificación estratéxica

2.4 Funcións da Xerencia

Para un funcionamento óptimo do CCA, é imprescindible contar cun/cunha bo/boa xerente.

Para que un xerente/a sexa competente o principal é que teña un coñecemento profundo do comercio que xestiona, que sexa un xerente/a achegado e próximo ao seu comercio.

Por outra banda a principal misión da xerencia é implantar un modelo de xestión baseado nos obxectivos fixados no Plan Estratéxico, obxectivos que cómpre recordar deben ser cuantitativos e cualitativos, nuns prazos razoables e cuns orzamentos asumibles.

Respecto á forma de xestionar o CCA establécense certas novidades respecto á xestión tradicional dunha Asociación de Comerciantes:

- Existencia dunha persoa/organización a nivel de xestión dedicada de forma parcial ou completa á xestión do CCA. (aínda que a dedicación non sexa a tempo completo é conveniente estar presente no horario de atención ao/a asociado/a).
- Implantación dun modelo de xestión profesionalizado similar ao dunha empresa privada, marcando obxectivos e buscando unha mellora continua.

En canto á figura da xerencia considérase que é importante que conte con **coñecementos** políticos, comerciais, técnicos e analíticos, entre outros:

- Coñecemento do funcionamento das políticas públicas.
- Xestión e administración de organizacións.
- Coñecemento de técnicas e metodoloxías de análise.
- Coñecementos da distribución comercial.

Así como **habilidades** directivas e de relación, entre outras:

- Liderado de organización.
- Actitude innovadora.
- Comunicación oral e escrita.
- Planificación de políticas de información e comunicación.
- Resolución de conflitos e toma de decisións.

A xerencia debe ser capaz de:

- Xerar consenso.
- Coordinar os esforzos para xerar a cooperación.
- Executar accións.
- Difundir información e asegurar a comunicación.

Así, a Xerencia debe constituírse como a figura dinamizadora capaz de articular os intereses dos axentes implicados no CCA.

As principais áreas funcionais da xerencia dun CCA son:

XERENCIA DO CCA

COORDINAR

DINAMIZAR

PLANIFICAR

PROMOVER

XESTIONAR

1. DESENVOLVEMENTO ECONÓMICO

- Analizar a estrutura económica e comercial, a demanda potencial e os hábitos de consumo da clientela.
- Definir de maneira consensuada co resto de axentes implicados os obxectivos e estratexias a desenvolver para impulsar o desenvolvemento económico do CCA.
- Atraer novos establecementos que contribúan a mellorar a oferta da zona.

2. PROMOCIÓN DA IMAXE DO CCA

- Desenvolver e promover a imaxe de marca do CCA.
- Promover a animación da zona mediante accións.
- Difundir información sobre os proxectos e accións que se realicen.
- Impulsar a realización de promocións e publicidade conxunta.

3. MELLORA DA ZONA COMERCIAL

- Impulsar a renovación física do contorno urbano.
- Analizar a situación actual e propoñer actuacións de mellora do espazo urbano.
- Ofrecer asesoramento na mellora da imaxe comercial dos establecementos.

► Axuda:

Nos anexos podes ver unha enquisa de satisfacción do socio

2.5 Exemplos innovadores de proxectos en CCA's

Na actualidade son moitos os CCAs que están levando a cabo experiencias innovadoras para atraer a unha maior cota de mercado e diferenciarse de outras fórmulas comerciais. De seguido móstranse algúns exemplos destas experiencias innovadoras:

MICROCLIMA NO CCA DE MENACHO (BADAXOZ)

Os comerciantes deste CCA tiñan o seu peor inimigo na metereoloxía, xa que nos meses máis calorosos do ano era tal a calor que facía que as rúas estaban case desertas nas horas centrais do día.

Para paliar isto instaláron un moderno sistema de climatización por nebulización de auga que conseguiu reducir ata 12 graos centígrados a temperatura das rúas. Grazas a esta iniciativa conseguiron aumentar o benestar dos clientes e incrementar a súa afluencia aos establecementos do CCA durante as horas máis calorosas do día.



SERVIZO GRATUÍTO DE SALAS DE LACTACIÓN NO CCA DE TERUEL

Este CCCA busca aportar innovadores servizos engadidos que faciliten a compra aos clientes e aumenten a súa satisfacción global. En aras de conseguir estes obxectivos instalaron salas de lactación dentro dalgúns dos comercios asociados. Nestas salas as nais pode atender a un bebé cando se teña que cambialo, darlle o peito, o biberón, etc.



Os asociados que participan soamente ceden o espazo, xa que é o CCA o que se encarga de realizar as intervencións precisas e de instalar os equipos.

A MAXIA DO COMERCIO. GASTEIZ ON (VITORIA)

A Asociación para a promoción do comercio urbano de Vitoria-Gasteiz colabora cos organizadores das prestixiosas Xornadas Internacionais de Maxia En Vitoria e, durante sete días de setembro parte dos escaparates e locais dos asociados son utilizados como escenarios de maxia.

Esta actividade conta cunha tradición de xa máis de 18 anos e levanta unha gran expectación na cidadanía, acadando incluso unha importante repercusión nos medios de comunicación. Durante a duración destas actividades dinamízase enormemente o comercio da zona e as rúas énchense de xente.



CAMPAÑA DE PROMOCIÓN COMERCIAL “ELXE DECLARADA INOCENTE, INOCENTE”

A asociación de comerciantes de Elxe pretendía levar a cabo unha campaña promocional diferenciadora e que fuxise das campañas máis típicas de rifas sorteos, agasallos, etc.



A campaña que finalmente se levou a cabo consistía na venda a prezo de custe de produtos da Fundación Inocente, Inocente e realizouse pensando en potenciar a imaxe do comercio urbano como tecido da cidade e para salientar a solidarizade do comercio e os comerciantes de Elxe.

A campaña tivo un gran éxito, en gran medida propiciado pola repercusión mediática que tivo a nivel estatal.

CAMPAÑA “SÉNTATE, GOZA E CHARLA”. GRAN CENTRE GRANOLLERS

Esta campaña, que levan realizando dende o CCA Gran Centre Granollers dende 1997, consiste na colocación de grupos de cadeiras en distintos puntos das rúas para que os viandantes poidan sentarse, tomar o fresco e charlar informalmente. Deste xeito foméntase o espírito de comunicación, convivencia e relación social entre veciños.

A campaña converteuse nun símbolo de identidade para a cidade de Granollers e dúas das cadeiras atópanse expostas no Museo della Città de Roma, como exemplo de xeito de recuperar a cidade para as persoas.



MODELO DE XESTIÓN PARA O CENTRO HISTÓRICO DE TERRASSA. TERRASSA CENTRE

A asociación Terrassa Centre decidiu asumir a responsabilidade de conservar nun bo estado o centro histórica da cidade e de mellorar a seguridade dos cidadáns. Para conseguir isto levaron a cabo un proxecto consistente nun servizo de limpeza e retirada de graffitis, un servizo de información estable e servizo de seguridade disuasoria con presenza a pe de rúa.



Este servizo artículase a través dunha xerencia única e autónoma que determina as prioridades de actuación. Ao principio do proxecto o servizo prestábase unicamente a comerciantes asociados, pero posteriormente estendeuse a todos os comerciantes presentes na zona dedicada a tal efecto. Cabe sinalar que dende que empezou esta iniciativa o número de asociados ao proxecto aumentou nun 30 %, os delitos rexistrados na zona descendieron un 15 % e o número de visitantes aumentou nun 27 %.

APLICACIÓN DE SEGURIDADE PARA O COMERCIO. BILBAO DENDAK

Este proxecto xurdiu a raíz de que se detectase que nalgúñas zonas de Bilbao aumentara considerablemente o número de roubos en comercios. Para intentar paliar isto dende Bilbao Dendak desenvolveron unha aplicación de seguridade preventiva, pola que os comercios asociados están conectados á Policía Municipal vía SMS co fin de recibir información sobre os roubos que se produzan na súa zona. O aviso inclúe unha breve descrición do ladrón e busca que o comerciante poida actuar con maior precaución.



BELLE EPOQUE, VIAXE NO TEMPO. CC URBANO SSHOPS DONOSTIA

Esta iniciativa intenta revalorizar o comercio tradicional a través de actividades que recrean os comezos do século XX, cando San Sebastián era unha das cidades máis cosmopolitas de Europa e un referente da vida cultural e artística do momento.



No marco deste proxecto, que se configura como unha homenaxe aos comercios de principios de século, leváronse a cabo actividades de animación na rúa, que consistiron na representación de escenas típicas da “belle époque” donostiarra. Ademais, dentro da promoción elaborouse material promocional e publicitario relacionado coa iniciativa como, por exemplo, láminas, mapas ou adhesivos.

CANAL INTERACTIVO AUDIOVISUAL DE INFORMACIÓN E PUBLICIDADE. CENTRO COMERCIAL ABERTO HUESCA.

O Centro Comercial Aberto de Huesca buscaban unha ferramenta que lles permitira xestionar informacións moi diversas e que lles permitise chegar a todos os cidadáns. A solución adoptada consiste en promover unha interacción audiovisual, para o que se instalaron pantallas táctiles e de contidos dinámicos en zonas visibles e de paso.

Deste xeito conseguen comunicarse cos seus clientes de xeito atractivo, mostrando os contidos de xeito dinámico e flexible e permitindo a interacción dos cidadáns. Outra vantaxe deste sistema é que se pode actualizar constantemente a información que se presenta no canal.



2.6 A necesidade de innovar

Resulta recomendable que os xerentes/as dos CCAs e o seu equipo realicen unha labor de investigación que os teña sempre ao tanto das iniciativas e actividades que levan a cabo outros CCAs. Con esta información pódese avaliar o éxito das accións que se desenvolven en outras rexións e establecer unha comparación cos resultados das iniciativas propias.

Mais é importante recalcar que un CCA non debe limitarse a reproducir as iniciativas de maior éxito que leven a cabo os demais, xa que deste xeito carecerá dunha personalidade propia. Tense que dar importancia á creatividade como un valor que permite diferenciarse e así obter vantaxes estratéxicas. Cando un CCA leva a cabo iniciativas orixinais e con personalidade propia consegue posicionarse claramente e de forma diferenciada na mente da clientela.

Outro valor de gran relevancia é o compromiso social co contorno e a comunidade. Se as accións que leva a cabo o CCA serven para, dalgunha maneira, facilitar a vida da clientela, esta valorará de xeito moi positivo as iniciativas e a quen as impulse.

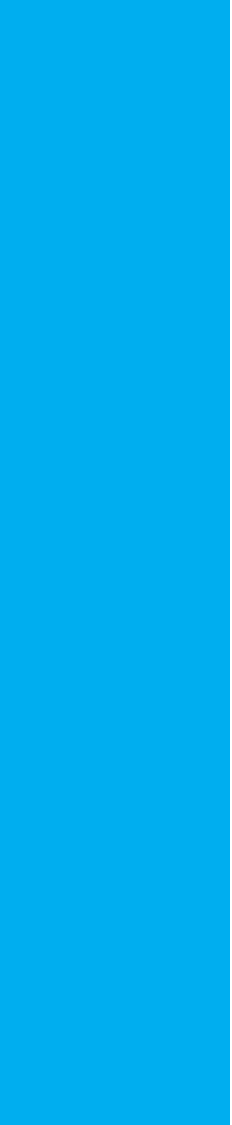
Neste senso cabe destacar a iniciativa do CCA Viamare de Ribeira, que habilitou 3 salas de lactación, onde a clientela que teña un bebé ao seu cargo poderá atendelo de xeito gratuíto. Esta iniciativa conxuga tanto un carácter creativo como un compromiso social coa comunidade.





03

BLOQUE

A solid blue vertical bar is positioned on the left side of the slide, extending from the top to the bottom.

GESTIÓN ECONÓMICA FINANCEIRA



3. Xestión económica financeira



3 Xestión económica financeira

1. Estrutura e composición da oferta de servizos aos asociados

1.1 Servizos de carácter gratuíto

Os servizos gratuítos, son aqueles servizos específicos dos que se benefician os/as asociados/as, polo feito de estar adscritos ao CCA.

Existen unha serie de servizos que se poden encadrar dentro desta categoría:

- Asesorar tecnicamente sobre cuestións propias relativas ao desenvolvemento da actividade comercial, como por exemplo defensa dos intereses dos asociados, reclamo dos servizos colectivos, etc.
- Informar sobre as distintas axudas ás que se pode acceder, cambios legislativos, etc.
- En ocasións inclúense cursos de formación.

1.2 Estrutura de servizos mínimos

Os servizos mínimos, son aqueles servizos, que son indispensables para todos os/as socios/as dos CCA's.

Existen unha serie de servizos que se poden encadrar dentro desta categoría:

- Deseñar e implantar unha imaxe corporativa común (Ex. Bolsas, cartóns de prezos, etc.).
- Desenvolver campañas de publicidade, promoción e comunicación para difundir a oferta existente e captar clientes/as, como poden ser os programas de fidelización (Ex. Tarxetas de fidelización), e os programas de promoción de vendas (Ex. Talonario regalos, obsequios, etc.).
- Organizar actividades de animación e dinamización comercial.
- Organizar actividades formativas (Ex. Escaparatismo, atención á clientela, etc.).
- Asesorar e informar.
- Xestionar e mediar ante as Administracións Públicas.
- Promover as accións que se estimen oportunas en defensa da Agrupación e os/as seus/súas asociados/as (Ex. modernización de establecementos, consolidación da imaxe comercial, etc.).



3 Xestión económica financeira

1.3 Servizos cofinanciados

Aqueles ofertados aos/ás asociados/as, en virtude de convenios establecidos coas:

- Administracións Locais.
- Administracións Autonómicas.
- Cámara de comercio.
- Asociacións Empresariais.
- Empresas privadas.

Teñen como obxectivo ofrecer unha imaxe unitaria e mellorada da oferta comercial, dotándoo de servizos complementarios e mellorando a concorrência do comercio.

A continuación, móstrase unha serie de servizos deste tipo:

- Actuacións de equipamento e de modernización do mobiliario urbano, orientados a ofrecer unha imaxe unitaria do CCA.

- A adecuación e modernización dos establecementos comerciais.
- Incorporación ou mellora de equipos e programas informáticos, de uso colectivo destinados a difundir a imaxe do CCA e impulsar o comercio electrónico.
- Negociación de condicións especiais de financiamento, para os establecementos adheridos.
- Formalización de acordos de colaboración con provedores de bens e servizos comúns, para conseguir vantaxes especiais para os establecementos adheridos (Ex. Aparcadoiro, transporte, seguridade, limpeza, etc.).

3 Xestión económica financeira

1.4 Proxectos e programas

Dentro dos proxectos e os programas inclúense actividades de promoción, animación e dinamización comercial co obxecto de incrementar as vendas, e conseguir a fidelización dos/as consumidores/as.

Aínda que non é posible estandarizar este tipo de actividades, xa que estas dependerán en gran medida da xestión e implicación dos distintos axentes que formen ao CCA, algúns dos proxectos e programas susceptibles de organizarse son os seguintes:

- Cartóns de fidelización.
- Bonos desconto.
- Entregas gratuítas de servizo a domicilio.
- Agasallos por compras.
- Sorteos.
- Concursos.
- Actividades de animación nas rúas.
- Servizo de gardería.
- Obsequio primaveral.
- O cine gratis.
- Sorteo de premios.
- Música na rúa.
- Centro de xogos.
- Xornadas de portas abertas.
- Etc.

1.5 Técnicas para orzar o custo dos servizos

CÁLCULO DOS CUSTOS

É importante destacar a dificultade práctica que se presenta cando se trata de clasificar os custos (en fixos, variables, directos, indirectos, etc.), xa que non todos son facilmente clasificables.

Pero a xerencia dun CCA debe ser capaz de cuantificar de xeito rigoroso o custo económico dos servizos que ofrece aos seus asociados/as, como á súa clientela. Esta referencia é moi importante, tanto para fixar as cotas como o prezo dos servizos ofertados a maiores.

Neste sentido, pódense aplicar distintos métodos para realizar a repartición dos custos entre os produtos ou servizos comercializados. Distinguiremos entre, métodos de custos parciais e métodos de custos totais.

3 Xestión económica financeira

MÉTODOS DE CUSTOS PARCIAIS

Só distribúen entre produtos ou servizos certas categorías de prezos.

Dentro desta categoría, pódense incluír os seguintes custos:

- **Custos directos:** aqueles cuxa incidencia monetaria no servizo prestado polo CCA, pódense establecer con precisión (Ex. As materias primas empregadas para o CCA son custos directos).
- **Custos indirectos:** aqueles que non poden asignarse con precisión a un servizo concreto desenvolvido polo CCA, polo que se teñen que ratear dalgún modo (Ex. Calefacción, luz).
- **Custos variables:** aqueles que varían en función do volume de servizos prestados polo CCA (Ex. Custo de impresión de carteis publicitarios).
- **Custos fixos:** aqueles que se manteñen invariables ante a variación no volume dos servizos prestados polo CCA (Ex. Soldos do persoal, auga).

A vantaxe destes métodos é a súa sinxeleza, máis a información que facilitan é de menor calidade a que ofrecen os métodos de custos completos ou totais.

MÉTODOS DE CUSTOS TOTAIS

Distribúen a totalidade dos custos.

Dentro deste método, podemos distinguir as seguintes variantes:

- **Custos completos:** funcionan igual que o método dos custos parciais, coa diferenza de que imputan aos produtos a totalidade dos custos do exercicio; é dicir, propón que todos os custos nos que foi necesario incurrir para obter o produto, deben asignarse ao produto fabricado para formar o seu custo de produción.
- **Seccións homoxénea:** imputa aos produtos a totalidade dos custos do exercicio, pero previamente a esta repartición distribúe os gastos indirectos, entre os diversos centros de custos da organización.
- **Custo ABC:** distribúe a totalidade dos custos, pero antes realiza dous pasos previos: distribúe todos os custos indirectos entre os diversos centros de custos da organización, e dentro de cada custo distribúe os custos imputados entre as distintas actividades que neles se realizan.

Son métodos máis sofisticados, caros de implantar e de xestionar, pero que ofrecen unha distribución máis precisa.

3 Xestión económica financeira

FIXACIÓN DO PREZO

Tanto as cotas a satisfacer polos/as socios/as, como o prezo dos servizos ofertados, deben cubrir como mínimo os custos da estrutura do CCA.

Ademais a xerencia do CCA debe fixar o prezo tendo en conta a zona comercial da que se trate, da facturación dos comercios asociados, etc.

Destacamos varios métodos para a fixación dos prezos:

EN FUNCIÓN DOS CUSTOS

Tómanse os custos específicos asociados á prestación de servizos, aos que se lles engade un obxectivo de beneficio. Dentro destes vense:

» Método do custo máis a marxe

Consiste en engadir unha marxe de beneficio ao custo total unitario. O custo total unitario, consiste en repartir os custos totais fixos entre o número total de unidades producidas, e sumarlle os custos variables unitarios.

O prezo en función dos custos, estará en función de:

- prezo de venda (P)
- unidades fabricadas (Q)
- total de custos fixos (CF)
- custo variable unitario (CV)
- o beneficio esperado (B)

$$\begin{aligned}P \times Q &= CF + CV \times Q + B \\P &= CV + (CF + B)/Q\end{aligned}$$

Exemplo:

Un CCA que quere calcular cal debe ser o prezo que ten que aplicar, para o cal fixo unha análise, de cales serán os seus custos e planificou a súa produción, os datos son: Custo Variable unitario 10€, Custos Fixos 1.500€, produción planificada 400 unidades.

Custo total unitario= $10 + (1.500/400) = 13,75€$

Prezo de venda dun produto (se o CCA quere traballar cunha marxe do 40%)= $13,75 \times (1 + 0,40) = 17,25€$

3 Xestión económica financeira

» Método de marxe no prezo

Consiste en incluír unha marxe de beneficio para o CCA, expresada como unha porcentaxe do prezo.

Exemplo:

Supoñemos un CCA, que quere ter unha marxe de beneficio para o CCA dun 30%, o seu custo variable unitario é de 20€, os seus custos fixos de 2.000€, e a produción total de 40 unidades.

$$\text{Custo total unitario} = 20 + (2.000/40) = 70 \text{ €}$$

$$P = (0,3 + P) + 70 ; P \cdot 0,7 = 50 ; P = 50 / 0,7 = 71,4 \text{ €}$$

» Método do prezo obxectivo

Consiste en calcular as unidades que necesitamos comercializar, para que o CCA teña un beneficio igual a cero. Este dará lugar ao limiar de rendibilidade, que determina o prezo mínimo que poderíamos establecer.

$$\text{Limiar de Rendibilidade : } Q = CF / (P - CV)$$
$$\text{Prezo de venda: } CV + (CF + BO) / PT$$

Sendo:

- PT a produción total
- BO o beneficio obxectivo
- Q o limiar de rendibilidade.

Exemplo:

Un CCA que ten un custo variable unitario de 10€ e uns custos fixos de 600€, ademais a produción total é de 125 unidades, e o beneficio obxectivo é de 600€.

Polo tanto, Prezo de venda = $10 + (600 + 600) / 125 = 19,6 \text{ €}$

3 Xestión económica financeira

EN FUNCIÓN DA DEMANDA

Fixan un prezo dos servizos, en función do valor que este ten para o/a cliente/a.

Cada prezo xera un nivel de demanda distinto, e polo tanto ten un impacto distinto sobre os asociados do CCA. Atopamos varios tipos de estratexias, en función da demanda:

» Estratexias de prezos orientados á competencia

Dentro desta pódense distinguir distintas estratexias:

- Equipararse cos prezos dos competidores: cando hai unha grande cantidade de produtos no mercado, e están pouco diferenciados.
- Diferenciarse dos competidores con prezos superiores: consiste en transmitir unha imaxe de calidade e exclusividade, co fin de captar os segmentos con maior poder adquisitivo.
- Diferenciarse dos competidores con prezos inferiores: estimular a demanda dos segmentos actuais e potenciais que son sensibles ao prezo.
- Mantemento do prezo fronte á competencia: manter os prezos para evitar reaccións imprevistas dos consumidores.

» Estratexias de prezos para carteira de produtos

A estratexia consiste en fixar o prezo dun produto que ten que ser distinto, se o produto forma parte dun grupo de produtos.

- Estratexia de prezos para unha liña de produtos: a xerencia debe decidir cal debe ser a diferenza de prezo entre as diferentes liñas de produto.
- Estratexia de prezos para produtos opcionais e complementarios (son os que serven de complemento para o produto final): o prezo deses produtos, deben buscar un beneficio global conxunto que faga atractivos os produtos.
- Estratexia de prezos para produtos cativos (os que son fundamentais para o funcionamento do produto final: as empresas que venden os produtos principais, venden a un prezo baixo e reservan a ampla marxe para os repostos.
- Estratexia de prezos para paquetes de produtos (os que inclúen unha combinación de produtos a un prezo menor, a suma individual de cada un deles): buscan integrar diversos produtos baixo un prezo atractivo.

3 Xestión económica financeira

» Tamén se poden aplicar descontos no prezo de venda

A xerencia do CCA, teñen a opción de ofrecer varios tipos de descontos aos seus asociados.

Pódense clasificar en:

- Descontos por cantidade:

Teñen por obxecto estimular os/as clientes/as a que compren maiores cantidades dun produto ou unha liña de produtos. Consiste na redución do prezo, para os/as clientes/as que compran grandes volumes. Tamén chamados descontos por volume. Existen dous tipos:

- Descontos por volume non acumulativos: o obxectivo é estimular os/as clientes/as para que compren maiores cantidades dun produto.

- Descontos por volume acumulativos: o obxectivo é lograr compras repetidas e a lealdade do cliente.

- Descontos en efectivo:

Redución do prezo, para os compradores/as que paguen o produto dentro dunha certa data; tamén coñecidos como descontos por pronto pago.

- Descontos estacionais:

Teñen por obxecto estimular a compra de determinados produtos en épocas de menor demanda; tamén coñecidos como descontos por tempada.

- Descontos funcionais:

O propósito deste desconto é a compensación aos/ás intermediarios/as polo conxunto de actividades dirixidas a facilitar e realizar intercambios, que estes realizan dentro das canles de distribución; en ocasións expónse como unha comisión e tamén son coñecidos como descontos comerciais.

EN FUNCIÓN DA COMPETENCIA

Considéranse os prezos fixados por outros CCA's.

Dentro dos posibles prezos determinados polos custos da empresa, e pola demanda dos consumidores, o CCA debe ter en conta os custos, prezos e posibles reaccións da competencia. Neste caso a competencia serán outros CCA e outras fórmulas comerciais.

3 Xestión económica financeira

Se a oferta destes é similar á dun competidor importante, o CCA terá que poñer un prezo próximo ao do competidor, ou perder vendas. Se a oferta é inferior, o CCA non poderá cobrar máis que o competidor.

Se a oferta do CCA é superior poderá cobrar máis que o competidor. Con todo deben ter en conta, que a competencia pode responder cun cambio nos prezos.

En resumo, calquera decisión sobre os prezos que tome o CCA, debe basearse nos seus obxectivos xerais.

Se se fai unha análise dos factores que inflúen nas decisións dos CCA, deben distinguirse entre factores internos, que son os que afectan á propia organización, como por exemplo a relación volume/custo e factores externos, entre o que podemos destacar os tipos de clientes/as aos que se dirixen os seus servizos.

FACTORES EXTERNOS

Competencia
Tipos de clientela
Zona na que opera o CCA
Canles de distribución

FACTORES INTERNOS

Obxectivos de mercadotecnia
Metas de retorno sobre o investimento
Posicionamento do CCA
Relación de volume/custo

**DECISIÓNS PARA
FIXAR O PREZO**



3 Xestión económica financeira

2. O ciclo económico

O ciclo económico dun CCA comprende unha serie de etapas necesarias para a posta en marcha do mesmo:

- Conseguid os recursos financeiros necesarios.
- A través dos recursos financeiros, poden facer fronte aos gastos.
- Comercialización dos servizos.
- Prestación e cobro dos servizos.

O ciclo económico dará lugar a unha serie de ingresos e de gastos.

2.1 Gastos

Esta partida engloba os desembolsos necesarios para levar a cabo a actividade por parte do CCA. Aquí inclúense os gastos fixos, que son independentes do volume de facturación e os gastos variables que dependen directamente de dito volume.

GASTOS XERAIS

Son aqueles que teñen carácter fixo e que se manteñen invariables, á marxe da actuación que desenvolva o CCA.

Os gastos xerais máis destacables dun CCA son:

- Gastos do persoal (soldo+seguridade social).
- Alugamentos.
- Subministracións (auga, luz, teléfono).
- Seguros.
- Servizos de profesionais independentes.
- Amortizacións.
- Etc.

3 Xestión económica financeira

GASTOS ASOCIADOS AOS PROXECTOS

Os gastos asociados aos proxectos son gastos de carácter variable, e son directamente proporcionais ao número de actividades que desenvolva o CCA, como poden ser a promoción, animación, dinamización comercial, etc.

Dentro deste grupo os gastos máis destacables son:

- Compras.
- Asesoría ou consultaría.
- Servizos de deseño.
- Etc.

2.2 Ingresos

Un CCA no exercicio da súa actividade presta servizos e bens aos seus asociados. A cambio perciben diñeiro ou nacen dereitos de cobro ao seu favor. A prestación de servizos por parte do CCA, permite xerar unha serie de ingresos, os cales se poden clasificar do seguinte xeito:

COTAS DOS ASOCIADOS

As cotas dos/as socios/as, en ningún caso supoñen un ingreso, aínda que si un incremento patrimonial.

É a cantidade de diñeiro que achegan os/as socios/as polos servizos que reciben.

En calquera caso, estes ingresos por cotas, han de establecerse en función de varias cuestións básicas:

- Fins e obxectivos da Asociación
- Tipoloxía de socios
- Servizos recibidos
- Obxectivos das cotas

En ocasións os/as socios/as tamén poderán aboar unha cota extraordinaria para poder facer fronte a algún gasto como por exemplo a iluminación de Nadal.

INGRESOS POR SERVICIOS PRESTADOS

Dentro deste tipo de ingresos podemos sinalar o que se coñece como un contrato de patrocinio, o contrato polo que un/unha empresario/a coa finalidade de aumentar os seus signos distintivos, entrega unha cantidade de bens e servizos, ao organizador

3 Xestión económica financeira

de manifestacións deportivas e de iniciativas culturais, de espectáculos televisivos, etc., ou dun personaxe individual do deporte, do espectáculo para que este publicite no modo previsto no contrato, o produto ou actividade da asociación.

SUBVENCIÓN E AXUDAS

As axudas e as subvencións son entendidas como un beneficio económico, que a Administración Autonómica ou outro organismo público outorga ao CCA, e que esta debe obrigatoriamente empregar naquela actividade para a que lle foi concedida.

Desde a Dirección Xeral de Comercio da Cosellería de Innovación e Industria todos os anos establécense axudas dirixidas directamente a centros comerciais abertos e eixes comerciais (Liña MECCA):

O obxectivo desta axuda é a potenciación dos CCA como medio opara a recuperación das vilas en xeral e do seu comercio en particular, desde o punto de vista económico, social e urbanístico, contribuíndo deste xeito a frear o despoboamento dos centros urbanos.

3. O ciclo financeiro

O ciclo financeiro enténdese de forma paralela ao ciclo económico.

Inclúense os pagos e os cobros.

PAGOS

Dentro dos pagos, destácanse principalmente:

- Os referidos aos gastos xerais: gastos de persoal, alugamentos, etc.
- Os asociados aos proxectos: a adquisición de materias primas, etc.

COBROS

Dentro dos cobros destácanse, principalmente:

- As cotas dos asociados.
- Ingresos por servizos prestados.
- Axudas e subvencións.

3 Xestión económica financeira

4. O proceso de planificación orzamentaria dun CCA

4.1 Introducción

Un orzamento, é un plan de acción dirixido a cumprir unha meta prevista, expresada en valores e termos financeiros, que debe cumprirse nun determinado tempo e baixo certas condicións previstas. É unha ferramenta de cuantificación, homoxeneización e seguimento de todos os obxectivos.

As principais funcións do orzamento, pódense resumir en:

- É unha guía de acción.
- Permite comparar o real co planificado
- Determina a actuación.
- Traballa de forma anticipada e previndo os feitos.
- Desempeña tanto un papel correctivo, como preventivo dentro da organización.

4.2 Etapas do proceso de planificación

Podemos distinguir as seguintes etapas de carácter sucesivo:

- Iniciar o proceso
- Elaborar, negociar e discutir os orzamentos.
- Coordinar os orzamentos.
- Aprobar os orzamentos, polo xeral.
- Cumprir, actualizar e revisar os orzamentos.

4.3 Razóns para a elaboración de orzamentos

Os orzamentos son unha ferramenta de traballo esencial:

- O orzamento indica o diñeiro necesario para levar a cabo as actividades.
- Obriga a pensar sobre as consecuencias da planificación de actividades.
- Se se emprega de maneira correcta, indica o momento no que se necesita

3 Xestión económica financeira

de cantidades de diñeiro para levar a cabo as actividades.

- Permite identificar os ingresos e os gastos, e detectar calquera tipo de problema.
- Constitúe unha boa base para a contabilidade e a transparencia financeira.

4.4 Funcións conflitivas dos orzamentos

En moitas ocasións os orzamentos non obteñen os resultados esperados debido a que presentan unhas limitacións:

- Están baseados en estimacións.
- Deben ser adaptables aos cambios de importancia que xurdan.
- A súa execución non é automática, é necesario que o elemento humano comprenda a súa importancia.
- Cando non exista a adecuada coordinación entre diversos niveis xerárquicos.
- Cando non existe un sistema contable que xere confianza e credibilidade.
- É un instrumento que non debe tomar o lugar da administración, senón que é unha ferramenta.

- A xerencia debe organizar os recursos financeiros, establecer bases de operacións sólidas e contar con elementos de apoio que os axuden a cumprir os seus obxectivos.
- Xeralmente adoitan centrarse na análise de información de tipo financeira.

En ocasións os orzamentos adoitan fracasar por:

- Estudar cifras e cadros do momento, sen ter en conta os antecedentes e as causas dos resultados.
- Non estar definida claramente a responsabilidade administrativa.
- Non hai bo nivel de comunicación.
- Os directivos confíanse dos orzamentos e esqúécense de actuar a favor dos resultados.
- Non ter controis específicos en canto ao orzamento.

3 Xestión económica financeira

4.5 O horizonte orzamentario

Dentro dos orzamentos, pódese facer unha distinción no que se refire aos dous niveis de planificación, a planificación estratéxica e a planificación orzamentaria.

Características da planificación estratéxica:

- Refírese a longo prazo normalmente de 3 a 5 anos.
- Trátase dunha planificación xeral, que define uns obxectivos esenciais a alcanzar para cada un dos exercicios, pero sen entrar en detalle.
- Define os obxectivos relacionados cos factores claves do negocio.
- Establece obxectivos cualitativos e cuantitativos.
- Orienta a acción no curto prazo.

Permite establecer uns plans estratéxicos:

- Plan estratéxico comercial.
- Obxectivos de rendibilidade.
- Plan de fontes de financiamento.

Unha vez aprobados os plans estratéxicos, apróbanse os plans anuais.

Características da planificación orzamentaria:

- Refírese ao curto prazo: o exercicio actual.
- Trátase dunha planificación detallada.
- É a consecuencia dun plan de negocio.
- Concrétase no establecemento de programas de acción.

3 Xestión económica financeira

O presuposto total está integrado polos seguintes orzamentos, de vendas, de compras, de gastos xerais, de gastos comerciais, etc.

En primeiro lugar, antes de comezar coa elaboración do orzamento é necesario analizar o contorno, para o que hai que facer a distinción entre o macrocontorno e o microcontorno:

Dentro do macrocontorno inclúense factores tecnolóxicos, socioculturais, políticos e económicos. E dentro do microcontorno atópanse, os provedores, os/as clientes/as, os órganos de administración ou/e a competencia.

En segundo lugar, débense facer previsións de vendas e de custos; a previsión de custos determinará de maneira realista os gastos que se terán que levar a cabo, e a previsión de ingresos permite obter unha visión de onde se van a obter estes.

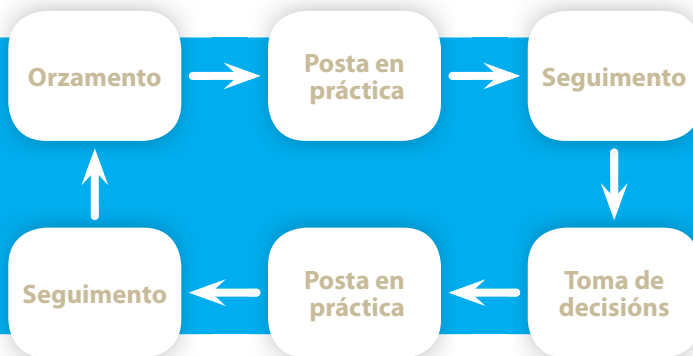
4.6 Administración do orzamento anual

A administración orzamentaria realizase tanto polo órgano de representación e como polos/as asociados/as, cun traballo conxunto.

No caso do orzamento anual débense ter en conta, algunhas cuestións importantes:

- Os orzamentos prepáranse por adiantado, polo tanto, existe a posibilidade de que se produzan variación de prezos entre o momento da súa preparación e o momento en que a contía se utiliza ou se recibe.
- Débese deixar un importe de reserva en caso de imprevistos, é o que se coñece como contía de continxencia.
- A planificación orzamentaria realízase para un ano e os obxectivos son a curto prazo.

3 Xestión económica financeira



O éxito do proceso, dependerá da capacidade da xerencia para tomar decisións e actuar. Estes son os pasos a seguir:

- Preparar a información de referencia.
- Obter información sobre o rendemento financeiro.
- Analizar a información.
- Observar as consecuencias potenciais para a túa estratexia e plans financeiros.
- Obter consenso e un mandato para actuar.
- Poner en práctica.
- Facer un seguimento.
- Engadir a aprendizaxe aos futuros procesos orzamentarios.

4.7 O orzamento de caixa

O orzamento de caixa ou prognóstico de caixa, permite que os CCA's programen os seus ingresos e os seus gastos a curto prazo.

Debe plasmar o comportamento orzado ao mes anterior e o que se espera para o mes proxectado.

Os factores fundamentais na análise do presuposto de caixa, atópanse nos prognósticos que se fan sobre as vendas, os que se fan con terceiros, e os propios da organización.

4.8 A memoria económica

O informe de memoria económica, é en definitiva un informe de actividades previamente planificadas e programadas que se realizan ao final do exercicio económico, o modelo responde ás características do CCA, a fonte de información é contable, e ponse énfase nos estados financeiros, para coñecer os riscos da execución respecto orzado.

3 Xestión económica financeira

A memoria económica debe levar un control estrito das fontes de financiamento, e aos investimentos previstos e realizados, pódese facer por programas, por proxectos, por actividades, etc.

Esta memoria debe ser asignada polos membros da Xunta Directiva ou órgano de representación da entidade e deberá referirse:

- Número de socios/as.
- Actividades desenvolvidas e os servizos prestados.
- Os resultados obtidos.
- Grao ou nivel de cumprimento efectivo.
- Número de beneficiarios ou usuarios das actividades.
- Medios persoais e materiais dos que dispoña a entidade.
- Retribucións percibidas.
- Organización dos distintos servizos.

5. Mecanismos de financiamento

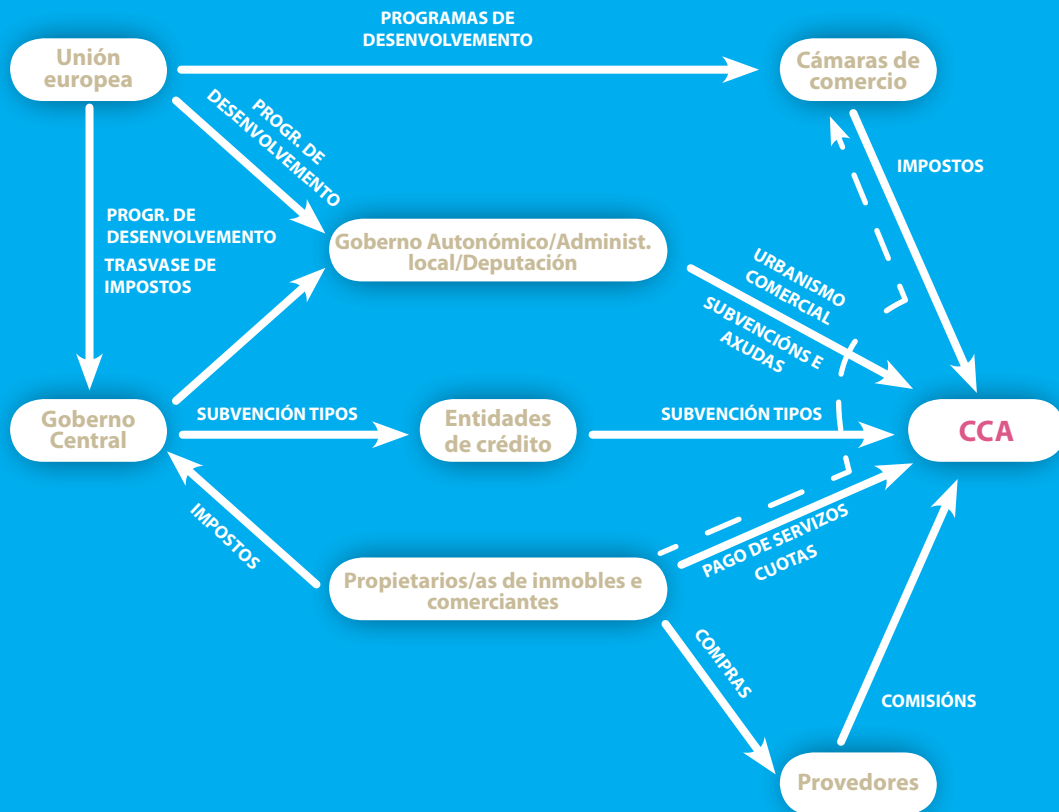
O modelo de financiamento dun CCA ten que recoller expresamente as partidas de investimento e a distribución dos ingresos entre as cotas, ingresos extraordinarios (subvencións, axudas...) e recursos de autoxestión. A continuación reflíctese un esquema dos mecanismos de financiamento:

5.1 Programas de financiamento dos CCA's

PÚBLICOS

As subvencións e axudas públicas artículanse como un elemento utilizado polas distintas Administracións para impulsar certos sectores económicos (neste caso, o comercio).

Aínda que é verdade que existen diversas subvencións tanto a nivel local como autonómico, estas constitúen unha alternativa temporal xa que os CCA's débense rexer por un principio de subsidiariedade, é dicir resolver os seus propios problemas sendo o autofinanciamento o obxectivo prioritario.



Neste sentido a dependencia excesiva das axudas públicas ten os seguintes inconvenientes:

- Cando se solicita, non hai a certeza de que vaia ser concedida ou non.
- No caso de que sexa aprobada, o tempo que transcorre ata o seu cobro é variable.
- A subvención recíbese só tras realizar o investimento ou gasto xa pagado.
- As necesidades de financiamento moitas veces no só veñen determinadas polo importe senón tamén polo momento no que se poida dispoñer desa cantidade

► **Importante:**

É conveniente considerar a subvención como unha axuda extraordinaria, e, como tal, incerta (ben en tempo, ben en cantidade).

Así, desde as distintas administracións véñense poñendo en marcha diferentes programas de axudas destinadas ao fortalecemento do sector comercial, e en particular á implantación e desenvolvemento de fórmulas de cooperación empresarial como os Centros Comerciais Abertos.

3 Xestión económica financeira

AUTONÓMICOS

Desde a Dirección Xeral de Comercio establécense tres liñas de axudas dirixidas ás Asociacións de Comerciantes (sen fins de lucro):

Axudas

renovación e mellora
do comercio galego

» Liña INCEN: Incentivación da demanda

Esta liña ten por obxectivo a incentivación da demanda comercial para potenciar a implantación de novas fórmulas de distribución comercial desenvolvidas polos comerciantes, mellorar a loxística do comercio así como acadar unha imaxe máis competitiva do comercio galego polo miúdo.

Os destinatarios desta liña son as asociacións de comerciantes, sen ánimo de lucro, que estean legalmente constituídas e cuxo ámbito de actuación se desenvolva na Comunidade Autónoma de Galiza e supere o ámbito supramunicipal, ou ben calquera outra entidade representativa das pequenas e medianas empresas comerciais co mesmo ámbito de actuación.

As accións subvencionables a través desta liña de axudas son:

1. Actuacións de promoción realizadas a través de publicidade en medios de comunicación.
2. Actuacións e divulgación con fins de promoción realizados a través de elaboración de material de promoción.
3. Actuacións que teñan por finalidade a mellora da distribución e desenvolvemento loxístico da actividade comercial.

A subvención ascende nos tres casos ao 50 % do investimento máximo aprobado pola Dirección Xeral de Comercio.

» Liña COOP: Accións de integración de estratexias conxuntas, cooperación empresarial e fomento da calidade.

Esta liña ten por obxectivo incentivar a cooperación empresarial para mellorar a competencia nos mercados de distribución e fomentar a creación e desenvolvemento de organizacións comerciais que supoñan unha alternativa real de compra para os/as consumidores/as e de distribución para os/as produtores/as, xunto coa promoción da calidade no comercio mediante un distintivo propio de calidade no comercio galego.

3 Xestión económica financeira

As accións subvencionables a través desta liña de axudas son:

1. Proxectos de creación e consolidación de agrupacións e centrais de compras e servizos, estudos de viabilidade, plans de acción...
2. Posta en funcionamento e consolidación de agrupacións e centrais de compras e servizos, a través de investimentos en equipamento, mellora da loxística e das comunicacións...
3. Creación de redes de comunicación, e posta en funcionamento de plataformas que posibiliten a interconexión en rede das asociacións.
4. Proxectos de investigación, información, difusión e sensibilización, e a obtención de coñecementos que faciliten a modernización do comercio galego.
5. Actuacións formativas.
6. Creación de integracións estratéxicas a nivel galego que promovan o desenvolvemento dos proxectos amparados polos centros comerciais abertos ou eixes comerciais.

Nestes casos o investimento máximo é de 30.000€, e a porcentaxe da subvención pode acadar ata o 50%.

7. Mellora da capacitación técnica e profesional do sector comercial, a través de xornadas, mesas redondas, cursos, conferencias e congresos que afonden sobre a implantación do distintivo de calidade do comercio galego.

Neste caso o investimento máximo subvencionable é de 30.000 €, non entanto a porcentaxe de subvención pode acadar ata o 70 %.

8. Proxectos conxuntos para implantación do distintivo de calidade do comercio galego ou para o seu mantemento ou renovación nun mínimo de 50 comercios retalistas.

Neste caso a contía da subvención depende de se xa se ten ou non implantado o sistema de calidade, ascendendo ás seguintes cantidades:

- *Implantación sen Norma UNE 2.000 € por comercio.*
- *Implantación con Norma UNE 350 € por comercio.*
- *Custos de Auditoría para mantemento ou renovación: 350€.*
- *A porcentaxe da subvención poderá acadar entre o 50% e o 70%*

3 Xestión económica financeira

» Liña MECCA: Desenvolvemento equilibrado dos centros comerciais abertos, eixes comerciais e mercados de abastos.

A liña MECCA ten por obxecto a revitalización dos centros comerciais abertos e eixes comerciais como unha das iniciativas que poden facilitar a recuperación das vilas en xeral e do seu comercio en particular, tanto desde o punto de vista económico e social como do urbanístico.

As accións subvencionables a través desta liña de axudas son:

1. Potenciación e consolidación de centros comerciais abertos.

Neste caso o importe máximo subvencionable é de 150.000 euros, e a porcentaxe da subvención pode acadar entre o 50 e o 70 %.

2. Actuacións en eixes comerciais, concentracións comerciais, cabeceiras de comarca, zonas urbanas comerciais, centros comerciais de barrio e nos espazos de interese comercial que non responden ao modelo de centro comercial aberto.

Neste caso a porcentaxe da subvención pode acadar do 50 % ao 70 % dun máximo de 100.000 euros.

3. Actuacións en mercados de abastos que respondan a un plan integral, a través de:

- a) Invetimentos para a transformación.
- b) Invetimentos en acondicionamento.

O investimento máximo será de 100.000 euros, a porcentaxe de subvención poderá acadar o 50 %.

PROVINCIAIS

Desde as Deputacións Provinciais tamén é usual a posta en marcha de liñas de axuda ao comercio. Neste sentido e a modo de exemplo, reflíctese a continuación a orde de axudas correspondente ao ano 2009 da Deputación da Coruña:

» **Convocatoria de programas dirixidos a entidades para actividades e investimentos de promoción económica.**

A deputación da Coruña márcase como obxectivo desta liña de axudas a mellora da xestión e organización de actividades e equipamentos. Así, marca entre as accións prioritarias o apoio ao comercio, estimulando liñas de comercialización dos nosos

3 Xestión económica financeira

produtos de calidade e o apoio a congresos, xornadas e seminarios relacionados coa promoción económica da provincia.

Neste sentido as entidades sen ánimo de lucro poden solicitar un máximo de dúas subvencións, concedendo a Deputación un máximo de 75.000 euros entre as dúas peticións. Ademais o importe da subvención solicitada non poderá superar o 80 % do orzamento calculado para gastos.

MUNICIPAIS

Desde as administracións locais as axudas aos centros comerciais abertos aínda non están xeneralizadas, porén, detéctase certa tendencia a que cada vez máis se opte por esta ferramenta de apoio ao sector comercial.

Neste sentido, recóllese un exemplo de axudas destinadas á revitalización de zonas comerciais:

» Concello de Santiago de Compostela: Subvencións á realización de actividades de promoción e dinamización comercial.

Durante o ano 2008 o Concello de Santiago de Compostela puxo en marcha unha liña de axudas dirixidas ás asociacións de comerciantes



ou entidades representativas de pequenas e medianas empresas comerciais para os seguintes tipos de actuacións:

- Actuacións de fidelización de clientela.
- Actividades destinadas a potenciar as distintas tempadas comerciais do ano.
- Implantación ou mantemento de servizos de apoio ao comercio retalista.
- Outras actuación de interese e transcendencia cuxo obxectivo sexa a promoción e dinamización do comercio retalista da cidade.

No entanto, un dos labores da xerencia do CCA's tamén consiste en servir de interlocutor coas diversas administracións podendo negociar o apoio destas administracións ao comercio.

Neste sentido desde os CCA's deben aproveitarse as oportunidades que se brindan desde as distintas administracións para a realización de actividades, por exemplo, é usual que o concello ao que pertence o CCA colabore coa iluminación de Nadal, coa formación que se oferta aos comerciantes, coas feiras do comercio que se desenvolven, etc.

3 Xestión económica financeira

5.2 Privados

En canto ao financiamento privado cómpre ter en conta que as entidades financeiras ofrecen diferentes produtos, a continuación descríbense as súas características, xa que hai que telas en conta e elixir aquel que mellor se axuste ás necesidades e características dun CCA. É preciso ter en conta que non todos estes produtos son aplicables a un CCA, porén é importante coñecelos á hora de asesorar os/as asociados/as:

PRODUTOS FINANCEIROS BANCARIOS

CRÉDITO

Trátase dun Contrato polo que unha entidade financeira pon cartos a disposición do/a beneficiario/a ata un límite sinalado por un prazo determinado, percibindo periodicamente os xuros da cantidade disposta, e as comisións fixadas. O/a beneficiario/a está obrigado a devolver a cantidade adebedada no prazo estipulado.

O crédito implica xeralmente a apertura dunha conta corrente.

CRÉDITOS EN PÓLIZA

A póliza é o documento no que se fai constar o contrato de préstamo mercantil concertado entre a Entidade de Crédito e Aforro e o/a cliente/a. Adoita intervir un/unha mediador/a para que teña forza executiva. Nas pólizas constan os detalles do crédito e todas as modalidades do mesmo.

CRÉDITOS EN CONTA CORRENTE DE CRÉDITO

A apertura dunha conta corrente de crédito debe facerse á vista da póliza, tarxeta de sinaturas e peticións de talonario, que se entregará coas precaucións de costume. Nesta clase de contas non é imprescindible a entrega de efectivo.

Tanto o préstamo como a conta corrente de crédito poden formalizarse en escritura pública (inescusable se existe garantía hipotecaria).

CRÉDITO PARTICIPATIVO

Son préstamos nos que hai polo menos un dobre tipo de acordo, o primeiro sobre o tipo de xuro a pagar e o segundo sobre a participación da Entidade de Crédito e Aforro no beneficio neto que obteña o/a debedor/a.

3 Xestión económica financeira

CRÉDITO DOCUMENTARIO

É aquel que ten como función o pago dunha adquisición, subministro ou arrendamento de bens ou servizos, sendo o/a receptor/a dos mesmos o/a ordenante ou un/unha terceiro/a designado/a por el/a mesmo/a, e o/a subministrador/a, arrendador/a ou vendedor/a, o/a beneficiario/a do crédito. Esta modalidade de crédito utilízase preferentemente nas operacións de comercio internacional.

CRÉDITO SINDICADO

A sindicación de créditos ten dúas causas fundamentais:

- Distribución de riscos nas operacións de financiamento moi grandes.
- Obter grandes sumas de recursos bancarios en condicións de menor custo coa emisión de títulos.

O tipo de xuro é fixado por referencia a un tipo de mercado suficientemente significativo (LIBOR, MIBOR, Preferencial). O obxectivo do xuro variable nos créditos é diminuír o risco para as entidades de crédito, posto que, captando recursos a curto prazo en grande medida,

deben comprometerlos a medio e longo prazo. O mecanismo da revisión periódica permite trasladar a variación do prezo dos cartos ao prestamista.

DESCONTO

É o feito de aboar en cartos o importe dun título (xeralmente letras de cambio) de crédito non vencido, tras descontar os xuros e quebrantos legais polo tempo que media entre o anticipo e o vencemento do crédito.

$$\text{DESCONTO} = \text{NOMINAL} - \text{EFECTIVO}$$

O Nominal é o capital a descontar.

O Efectivo é o capital que se recibe, unha vez que se descontan os xuros.

Elementos integrantes do desconto:

- Que exista un crédito contra un/unha terceiro/a, aínda non vencido.
- Anticipo feito polo banco ao/a cliente/a do importe dese crédito,

3 Xestión económica financeira

previa dedución do tipo de desconto.

- A cesión para o cobro do crédito fronte a terceiros/as, feita polo seu/súa titular ao banco.

PRÉSTAMO

Operación pola cal o Banco, Caixa de Aforro, ou Cooperativa de Crédito, entrega cartos ao/a beneficiario/a, mediante un contrato, coa obriga por parte do/a beneficiario/a (prestameiro/a) de devolver o principal e aboar os xuros e o resto dos gastos derivados da operación (comisións...).

O préstamo pódese formalizar:

- En Póliza de crédito.
- En Letra de cambio financeira (Desconto Financeiro).

PRÉSTAMOS EN PÓLIZA

Esta operación documéntase nunha póliza de préstamo que proporciona o mesmo banco, na que se establece a entrega a título de préstamo dunha cantidade de cartos polo/a prestamista ao/a prestameiro/a, especificándose o vencemento do préstamo.

Na póliza pódense especificar as garantías que se conviñesen para a concesión do préstamo, agás as hipotecarias que requiren a Normalización en escritura pública.

Elementos integrantes da póliza:

- Número de póliza.
- Persoas que interveñen na operación, co seu nome e dirección.
- Vencemento.
- Cantidade e límite do crédito.
- Plano de amortización.
- Axente de cambio e bolsa que intervéñ na póliza.
- Cláusulas de compromiso entre as partes.
- Outras cláusulas contractuais.
- Tipo de xuro polo que se concerta a operación.
- Porcentaxes de comisión.
- Sinaturas do/a prestamista, prestameiro/a, avalistas (se os/as hai) e a do/a fedatario/a público/a interviniente.

A entidade de crédito ingresa o importe do préstamo na conta que teña o/a prestameiro/a en dita entidade.

3 Xestión económica financeira

PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS

A hipoteca é un dereito real de garantía que se materializa mediante contrato suxeito a formalidades, entre as que destacan a obriga de establecerse en escritura pública e a esixencia de inscrición no Rexistro da Propiedade para que faga efecto.

TAXACIÓN DE BENS DE GARANTÍA

Serve para que o banco saiba valorar a garantía. Esta operación adoita realizala unha empresa de peritaxe que o propio banco elixe, pero que paga o/a interesado/a. Unha vez realizada a taxación, o banco fai os seus cálculos e outorga o crédito. Normalmente tende a ser do 70 ou 80 % da valoración, aínda que depende da entidade.

PRODUTOS FINANCEIROS NON BANCARIOS

FACTORING

É unha operación que consiste na cesión da “carteira de cobro a clientes/as” (facturas, recibos, letras... sen embolsar) dun Titular a unha firma

especializada neste tipo de transaccións (Sociedade Factor), convertendo as vendas a curto prazo en vendas ao contado, asumindo o risco de insolvencia do/a titular e encargándose da súa contabilización e cobro.

O factoring é apto sobre todo cando se está nunha situación que non permite soportar unha liña de crédito.

As operacións de factoring poden ser realizadas por entidades de financiamento ou por entidades de crédito: bancos, caixas de aforros e cooperativas de crédito.

» Vantaxes dun contrato de factoring

- Aforro de tempo, de gastos e precisión da obtención de informes.
- Permite a máxima mobilización da carteira de debedores/as e garante o seu cobro.
- Simplifica a contabilidade pois o/a usuario/a pasa a ter un/ unha cliente/a que paga ao contado.
- Saneamento da carteira de clientes/as.
- Permite recibir anticipos dos créditos cedidos.

3 Xestión económica financeira

- Non existe endebedamento.
- Aforro de tempo ao supervisar e dirixir a contabilidade de vendas.
- Pode ser usado como unha fonte de financiamento e obtención de recursos circulantes.

» Inconvenientes dun contrato de factoring

- Custo elevado. O tipo de xuro aplicado é maior co desconto comercial convencional.
- O factor pode non aceptar algúns dos documentos do/a seu/ súa cliente/a.
- Quedan excluídas as operacións relativas a produtos perecedoiros e as de longo prazo (máis de 180 días).
- O/a cliente/a queda suxeito ao criterio da sociedade factor para valorar o risco dos/as distintos/as compradores/as.

LEASING

É un contrato de arrendamento (alugueiro) dun ben “moble ou inmobile” coa particularidade de que se pode optar pola súa compra.

O seu principal uso é a obtención de financiamento a longo prazo.

Unha vez obtido o prazo de arrendamento establecido, pódese elixir entre tres opcións:

- Adquirir o ben, pagando unha última cota de “Valor Residual” preestablecido.
- Renovar o contrato de arrendamento.
- Non exercer a opción de compra, entregando o ben ao/a arrendador/a.

Polas características do/a arrendador/a ou finalidade da operación, pódese dividir en:

- Leasing financeiro: realízase a través dunha Sociedade de Leasing (empresas financeiras).
- Leasing operativo: promovido polas empresas fabricantes ou distribuidoras

3 Xestión económica financeira

PATROCINADORES

As experiencias doutras cidades do ámbito nacional, poñen de manifesto que o inicio do modelo de centro comercial aberto necesita contar co apoio financeiro das institucións públicas, como dinamizadoras e impulsoras desta forma de colaboración. Este apoio inicial pode compensar, en parte, o déficit dun asociacionismo comercial forte, pero tendo como obxectivo prioritario que a medida que a organización logre a atracción de visitantes poderá obter outras fontes de financiamento.

Unha destas fontes de financiamento, pode ser a participación de patrocinadores privados que contribúan ao desenvolvemento de actividades, sendo o obxectivo a longo prazo lograr o autofinanciamento do centro comercial aberto.

Así, o obxectivo pode ser dobre: por unha banda obter un rendemento comercial e por outra potenciar a imaxe, de forma que o patrocinio pode ser unha maneira de obter unha imaxe positiva do CCA.

Neste sentido, o CCA´s pode ser a entidade patrocinadora, por exemplo dun equipo deportivo da cidade ou vila, acción da que obtería o reforzamento da súa imaxe.

Porén o CCA's tamén pode ser obxecto de patrocinio por algunha outra entidade ou empresa, do que obtería neste caso financiamento para o desenvolvemento dalgunha actividade, por exemplo no caso de que unha empresa de refrescos patrocine a organización dunha festa gastronómica por parte do CCA.

NEGOCIACIÓN COAS ENTIDADES FINANCEIRAS

Para a xerencia dun CCA é fundamental coñecer cales son as condicións básicas da negociación bancaria.

► Lembra:

A regra vital é: buscar, negociar, comparar e, despois, elixir.

Unha evidente consecuencia disto é que existirán, en termos xerais, dous grandes grupos de persoas: os/as acredores/as e os/as debedores/as, diferenciados fundamentalmente pola posibilidade de cobertura dos seus gastos ou, de forma máis sinxela, polo exceso ou escaseza de cartos.

Ambos grupos relaciónanse, novamente, mediante a canalización dos cartos sobrantes dun deles cara ao outro, mediante os préstamos ou créditos e normalmente a través dunha entidade de crédito.

3 Xestión económica financeira

O axente que intermedia entre ambos grupos é a entidade de crédito (Bancos, Caixas de Aforros, Cooperativas de Crédito). Por iso, é fundamental coñecer cales son as condicións básicas da negociación bancaria.

A premisa básica antes de iniciar a negociación con calquera entidade de crédito é que cada caso é diferente do resto, polo que o resultado da negociación non ten porque ser o mesmo sempre. Dedúcese que, en principio, todo é negociable.

Desde o punto de vista do/a debedor/a, será fundamental o volume do seu patrimonio, o volume de negocio que manteña cunha mesma entidade, a capacidade de aforro ou a necesidade de financiamento.

Desde o punto de vista da entidade de crédito, serán factores de influencia fundamentalmente os obxectivos comerciais marcados e a súa taxa de cumprimento. Se se pensa nas ofertas que realiza unha determinada entidade que acaba de establecerse e necesita conseguir clientes/as. O máis corrente é que rebaixe o custo dos seus produtos para chamar a atención dos/as consumidores/as. Ou o cambio de estratexia dunha entidade que queira modificar a estrutura da súa clientela. Trátase, en resumo, de aproveitar a falta de cumprimento deses obxectivos.

Para a entidade de crédito, a primeira fase de toda negociación bancaria é a obtención de información fiable sobre o/a posible cliente/a. Esta información conséguese de distintas fontes:

- Entrevista co/a cliente/a e documentación achegada por este/a.
- Informes de axencias especializadas.
- Informes de rexistros de datos de carácter económico: RAI, ASNEF, BDI, etc.
- Central de Información de Riscos do Banco de España.
- Rexistro da Propiedade.

Toda esta información ten por obxectivo coñecer a situación patrimonial exacta do/a posible cliente/a para valorar o risco da operación. Por iso, canto mellor é a situación patrimonial menor é o risco e, polo tanto, mellores serán as condicións, resultando equivocada a opinión xeneralizada de que é mellor ocultar datos ao banco. Se o que se pretende é ocultar os bens, de nada serve ocultar información sobre o patrimonio xa que, en caso de incumprimento, o/a debedor/a responde con todo o seu patrimonio sen importar se comunicou ou non a súa existencia ao Banco.

3 Xestión económica financeira

Pola contra, é posible que poidamos obter melloras importantes nas condicións que nos aplique o Banco se a nosa situación patrimonial é normal e se pon no seu coñecemento.

Á hora de sentarse a negociar cunha entidade financeira hai que ter claro que o CCA ou o seu interlocutora/a (a xerencia) debe atesourar e mostrar algún dos seguintes poderes, por pequeno que sexa:

- **Carisma:** Trátase dunha base de poder emocional, a xerencia debe aproveitar esta característica no caso de tela.
- **Poder coercitivo:** Neste tipo de poder unha parte obedece e a outra cede por temor ao que fará a outra. Este tipo de poder é axeitado no caso de que o CCA sexa un bo cliente dunha entidade e esta tema perdelo como tal, no caso de que non se conceda o préstamo nas condicións que se solicitan. Se xa se utilizou este poder con anterioridade con éxito mesmo pode aumentar o poder coercitivo.
- **Referencias:** Se o CCA mantén boas relacións e incluso se ten o apoio de persoas influentes, dalgunha forma estas persoas poden avalar e axudar na negociación.

- **Información:** A información sempre é poder. Coñecer á outra parte, os seus desexos, necesidades e obxectivos é un aspecto fundamental na negociación. Neste sentido tamén é importante coñecer a situación actual do mercado, os tipos de xuro, o funcionamento dos distintos tipos de préstamo... antes de iniciar a negociación.
- **Poder de convicción:** Antes de decidirse a iniciar a negociación a xerencia debe autoconvencerse da bondade e utilidade do proxecto para o que pide o financiamento. O poder de autoconvencerse e convencer aos/as demais é importante na negociación.
- **Recompensa:** O poder de recompensa debe ser altamente aproveitado pola xerencia do CCA. Neste sentido durante a negociación haberá que falar da boa prensa que obterá a entidade financeira e da inserción do logotipo en todo o material publicitario, da mesma forma e a menor nivel tamén se pode ofrecer a posibilidade de deixar de traballar con algunha das outras entidades coas que o CCA non está obtendo ningunha vantaxe.

3 Xestión económica financeira

5.3 Financiamento a través dos servizos internos

Os ingresos por servizos prestados deben ter un peso cada vez maior no balance de resultados de calquera CCA, se quere chegar á posición ideal de autofinanciamento e á vez converterse nunha prestadora de servizos para a clientela, co consecuente valor engadido que isto supón para a zona comercial.

Neste sentido, a continuación móstranse dous exemplos de obtención de beneficios a través de prestación de servizos:

1. APARCAMENTO SUBTERRÁNEO

Na maioría das zonas urbanas onde se sitúan os CCA un dos problemas compartidos máis estendidos é a falta de aparcamento. Neste sentido, a alternativa tomada pola xerencia do caso que se expón foi a construción dun aparcamento privado.

Para o financiamento de tal proxecto foi creado un sistema de financiamento participado polo Concello (e outros organismos públicos xestores de axudas Europeas) e o propio CCA (neste caso a Sociedade Xestora do CCA).

O custo total da obra de construción de aparcamento repartíuse da seguinte forma:

- Concello: Financiou a obra nun 50 % mediante subvencións procedentes de diferentes organismos (fondos Europeos, axudas estatais, liñas de axuda do propio concello...)
- CCA: Financiou o 50 % restante da construción mediante a venda e dunha porcentaxe das prazas do aparcamento destinadas a particulares residentes na zona comercial. O resto de prazas (a ampla maioría) destinouse como prazas de aparcamento para os/as clientes/as do CCA.

A realidade é que se conseguiron varios obxectivos con este proxecto, xa que por unha banda reduciuse notablemente o problema do aparcamento e por outra tamén se quitou certa rendibilidade a aquelas prazas non destinadas á clientela do CCA.

3 Xestión económica financeira

2. SERVIZO A DOMICILIO

Neste caso a xerencia do CCA decidiu poñer en marcha distintos servizos co obxectivo principal de fidelizar a clientela.

Para iso o primeiro paso foi elaborar unha pequena diagnose sobre as necesidades e demandas da clientela actual e potencial do CCA, na que se obtiveron as seguintes conclusións, en canto ao servizo a domicilio:

INTERESE DESTE SERVIZO ENTRE OS ASOCIADOS

Si interesaría	25	18,1%
Con algunha dúbida	40	29,0%
Non interesaría	63	45,7%
Non contestan	10	7,2%
Nº de entrevistados		138

ORIXE DOS CLIENTES QUE REALIZAN AS COMPRAS NO CENTRO DA CIDADE

Ensanche	43	27,2%
Centro cidade	28	17,7%
Periferia urbana	31	19,6%
Vilas dos arredores	56	35,4%
Nº de entrevistados	138	

CLIENTES QUE EMPREGARÍAN O SERVIZO DE REPARTO ALGUNHA VEZ

Si que o empregarian	67	42,4%
Non o empregarian	91	57,6%
TOTAL	158	

En vista dos resultados das enquisas decidiuse facer un pequeno estudo da viabilidade económica do servizo, así como poñer en marcha a negociación con posibles provedores.

3 Xestión económica financeira

CLIENTES DISPOSTOS A PAGAR POLO REPARTO

Dispostos a pagar 0	28	41,8
Dispostos a pagar 1	16	23,9%
Dispostos a pagar 2	14	20,9%
Dispostos a pagar 3	7	10,4%
Dispostos a pagar 4	1	1,5%
Dispostos a pagar 5	1	1,5
Dipostos a pagar 6	0	0
TOTAL		67

Neste sentido estimouse que os custos fixos corresponderíanse con:

- Compra e matriculación do vehículo.
- Deseño da imaxe e rotulación.
- Taxas de circulación.

Mentres que os gastos variables serían:

- Custos laborais.
- Seguros
- Combustible
- Mantemento

Trala negociación con diversas empresas de transporte chegouse a un convenio cunha delas polo que o CCA faríase cargo dos custos fixos, mentres que a empresa de transportes soportaría os custos variables. Os beneficios obtidos por cada unha das entidades mediante a sinatura do convenio foron os seguintes:

- O CCA obtería o servizo e publicidade (e a fidelización da clientela pola prestación do servizo)
- A empresa de transporte obtería o goce da furgoneta para outros usos.

Ademais o CCA conseguiu unha subvención para os custos fixos polo cal o custo final do servizo a domicilio foi nulo.

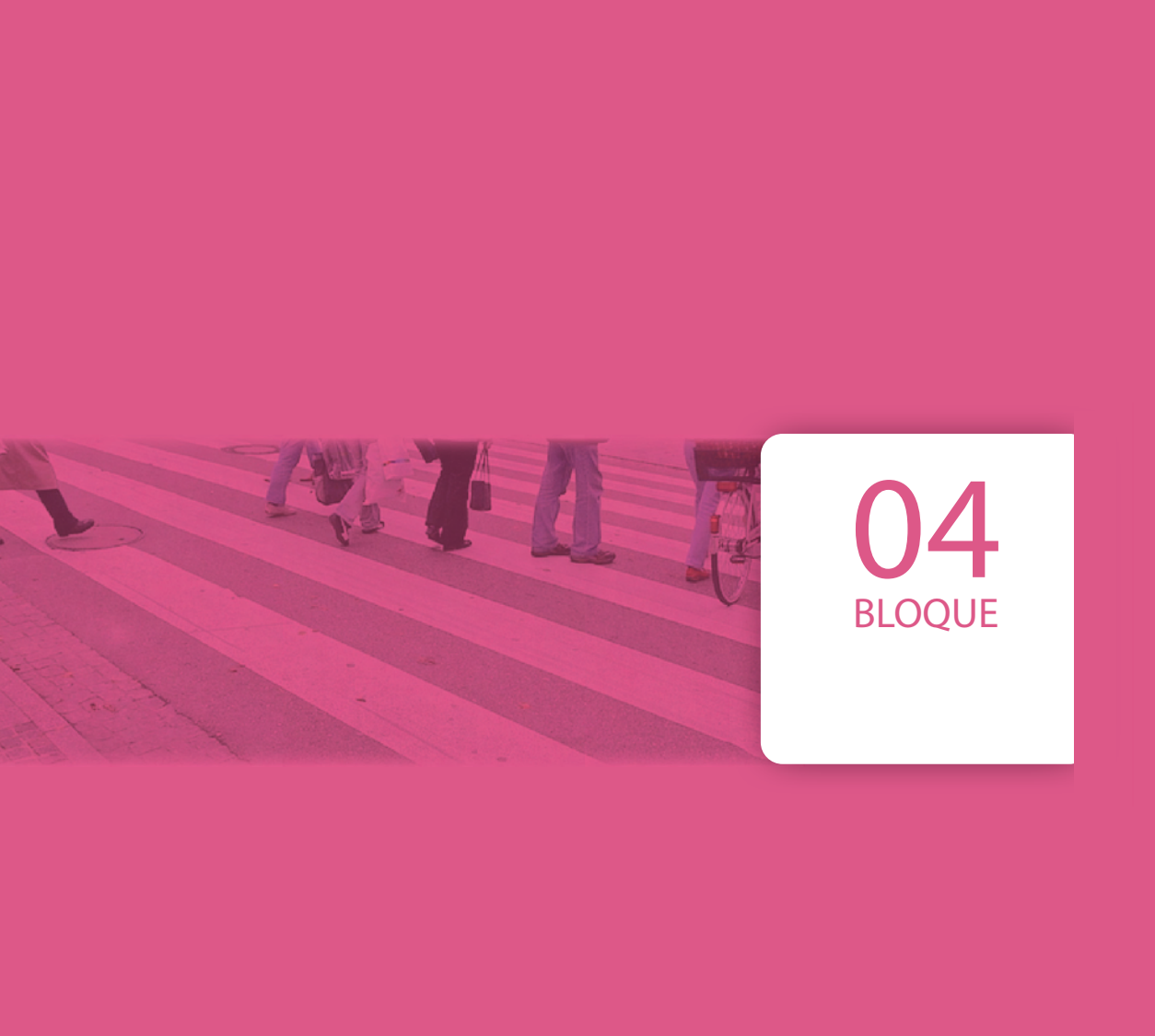
3 Xestión económica financeira

En canto ao rendemento económico do servizo para o CCA foi o seguinte:



O Centro Comercial Lugo Centrum, é un dos CCA galegos que ofrece tanto o servizo de parking gratuito e de servizo a domicilio.





04

BLOQUE

GESTIÓN DE PROYECTOS



4. Xestión de proxectos



4 Xestión de proxectos

1. Características dos proxectos

A xestión de proxectos non é unha disciplina nova nin moderna. Xa desde a antigüidade leváronse a cabo complexos proxectos onde se tiñan en conta a loxística e a creación de equipos de traballo que, tendo en conta moitos elementos de xestión, intentaban acadar un obxectivo determinado.

Con todo, foi a partir da segunda metade do século XX cando a xestión de proxectos converteuse nunha disciplina de investigación e desenvolvéronse modelos teóricos que posteriormente pasaron a implantarse no mundo empresarial.

Un Centro Comercial Aberto, ao igual que calquera organización, pode utilizar estas técnicas de xestión de proxectos para mellorar o seu funcionamento e aumentar a súa rendibilidade.

PERO, QUE É UN PROXECTO?

Pódese definir un proxecto como un esforzo **temporal** emprendido para conseguir certos **obxectivos** nun **tempo definido**.

Os proxectos poden variar considerablemente en tamaño e duración pero comparten as seguintes características básicas:

- Son un instrumento de cambio.
- Son temporais: requírese que teñan un principio e un final claramente definidos.
- Teñen obxectivos específicos e medibles.
- Son únicos: desenvólvense para facer algo que non se fixo con anterioridade, aínda que supoñan unha gran cantidade de tarefas repetidas.
- A súa elaboración é progresiva.
- Son a responsabilidade dunha única persoa ou dunha organización.
- Inclúen custos, recursos e tempo.
- No seu desenvolvemento utilízase unha ampla variedade de recursos e habilidades.

Ademais destas características, todo proxecto ten tres aspectos básicos que é preciso combinar de xeito adecuado para a consecución do resultado desexado:

- Dimensión técnica: faise preciso levar á práctica todo o “saber facer” e os

4 Xestión de proxectos

coñecementos que permitan acadar os obxectivos do proxecto. A evidente importancia desta dimensión non debe facer que se esquezan as outras dúas, xa que tamén teñen unha gran importancia para a correcta xestión do proxecto.

- Dimensión humana: dentro dun proxecto existen un complexo conxunto de relacións persoais e intereses que ás veces poden ser contrarios. Para evitar conflitos que poidan repercutir negativamente no desenvolvemento do proxecto débense coidar os seguintes aspectos:

Selección dos/as compoñentes do proxecto.

Formación.

Motivación.

Negociación.

Fomento da participación.

Coordinación.

Integración.

- Dimensión de xestión: unha correcta xestión do resto de factores é o que determina o éxito ou fracaso do proxecto.

XESTIÓN DE PROXECTOS

A xestión de proxectos é a aplicación de coñecemento, habilidades, técnicas e ferramentas ás actividades dun proxecto co obxectivo de cumprir cos requisitos do mesmo.

Cando se xestiona un proxecto débese atopar un equilibrio entre os seguintes aspectos:

- Alcance, tempo, custo, risco e calidade.
- As necesidades.
- Os diferentes intereses e expectativas dos/as interesados/as.

Débese ter en conta que existe unha importante diferenza entre dirixir proxectos e xestionar proxectos. Así, pódese dicir que dirixir un proxecto é ter unha idea e empregar o poder e/ou influencia para que se leve a cabo. No entanto, xestionar un proxecto sería facer realidade esa idea, levando a cabo todas as tarefas requiridas para iso.

1.1 Como levar os proxectos á práctica

Antes de xestionar, ou mesmo acometer, calquera proxecto débese analizar en profundidade porque se vai levar a cabo, se está en consonancia cos obxectivos establecidos no Plan Estratéxico do CCA (ver BLOQUE 2), ou se, en circunstancias especiais, xustifica un cambio no Plan Estratéxico.

Cando se desenvolven proxectos que non se enmarcan dentro do Plan Estratéxico córrese o risco de utilizar recursos para acadar algo que o CCA non precisa. Ademais, existe un custo de oportunidade perdida, posto que eses recursos non se están dedicando a acadar algo que o CCA si precisa.

Polo tanto, pódese afirmar que a adaptación dos proxectos ao Plan Estratéxico do CCA sería unha condición para o correcto funcionamento dun proxecto. Mais, este non é o único factor a ter en conta para a correcta xestión dun proxecto. A continuación móstranse os máis relevantes:

- **Toma de decisións eficiente:** a xerencia do CCA ten a responsabilidade última para que as decisións se tomen de xeito eficiente, non se dupliquen esforzos ou para cancelar determinados proxectos se é preciso.

- **Dirección dos recursos:** antes de acometer un proxecto débese facer unha exhaustiva planificación de recursos para saber os custos do mesmo, soamente deste xeito poderase destinar de maneira eficiente os recursos existentes ao desenvolvemento de proxectos.
- **Planificación de futuro:** para seleccionar os proxectos que acometer, a xerencia do CCA debe planificar o seu futuro próximo. A falta de planificación pode levar á toma de decisións parciais que deixen de lado grandes oportunidades.
- **Dirección financeira:** o financiamento axeitado debe estar dispoñible para poder proporcionar un presuposto a cada proxecto.
- **Dirección da carteira de proxectos:** faise preciso acordar un calendario e obxectivos para levar a cabo varios proxectos de xeito simultáneo. O calendario cos proxectos activos e os que están en lista de espera débese actualizar constantemente. Serán as propias necesidades do CCA e dos/as asociados/as as que determinen a distribución dos recursos que se destinan a cada proxecto.
- **Roles e responsabilidades:** o persoal involucrado no proxecto debe ter unha idea clara de cales son as súas responsabilidades e que tarefas debe desempeñar. Deste xeito evítanse confusións, posibles atrasos e aclárase quen ten a autoridade para tomar decisións.

4 Xestión de proxectos

DEFINICIÓN DE ROLES. PERSOAS CLAVES NUN PROXECTO

Para que un proxecto acabe tendo éxito os roles que se adopten deben estar claros e diferenciados. De maneira xeral, pódese dicir que os seguintes son os principais roles que poden existir nun proxecto:

- Alguén que necesite os beneficios (o CCA e os seus asociados/as).
- Alguén que queira utilizar os seus resultados (clientes, accionistas...).
- Alguén que se responsabilice de obter os beneficios (responsable de proxecto).
- Alguén que sexa o responsable do traballo do proxecto (responsable de proxecto).
- Alguén que realice o traballo (equipo de proxecto).
- Persoas que estean interesadas no proxecto, se vexan afectadas por el ou queiran influír nos resultados do mesmo (accionistas).

Do comportamento colectivo deste grupo e das súas relacións depende en gran maneira o éxito de todo proxecto.

Por outra banda, débese sinalar que cada un destes grupos posúe unhas responsabilidades diferentes, que se poden clasificar do seguinte xeito:

XERENCIA DO CCA

- Seleccionar e iniciar os novos proxectos.
- Dirección da carteira de proxectos.
- Corroborar que os proxectos teñen sentido dentro do Plan Estratéxico do CCA e que os obxectivos dos mesmos están adaptados ás necesidades do CCA e dos seus/súas asociados/as.
- Dar dirección estratéxica.
- Dar prioridade a todos os proxectos activos e provelos de recursos.
- Aprobar a formulación de cada proxecto e os posibles cambios nos mesmos.
- Foro de decisións finais para todos os temas principais.
- Aprobar as decisións de inicio, suspensión ou abandono de proxectos.

4 Xestión de proxectos

DIRECTOR/A DE PROXECTO

- É responsable fronte á xerencia, da dirección diaria do proxecto desde o seu inicio ata o seu fin.
- Seleccionar, xunto coa xerencia, o equipo central do proxecto.
- Identificar os posibles riscos e actuar de modo que non afecten ao desenvolvemento do proxecto.
- Definir e planificar as distintas fases nas que se dividirá o proxecto.
- Acadar compromisos de recursos e destinalos ao traballo.
- Facer un seguimento do proxecto.
- Resolver os problemas que poidan interferir no seu desenvolvemento.
- Controlar os custos.
- Liderar e motivar o equipo do proxecto.
- Informar á xerencia, dos progresos de maneira regular.
- Entregar os beneficios e resultados do proxecto.

O EQUIPO DO PROXECTO

- Coñecer e aceptar as súas funcións.
- Facer de intermediario e supervisar a outros membros do equipo.
- Axudar á documentación do proxecto.
- Participar na planificación e medición do risco.
- Progresar no seu traballo asignado.
- Resolver os problemas que xurdan ou traspasalos ao/á responsable de proxecto.
- Participar na resolución de problemas.
- Identificar os risco e as oportunidades potenciais.
- Apoiar e axudar a outros/as compoñentes do equipo cando sexa preciso.

2. Control e avaliación dos proxectos. Fases do proxecto

Normalmente os proxectos subdivídense en fases. O motivo disto é obter unha mellor xestión das actividades, xa que cada fase é un paso clave cara a un resultado final satisfactorio. As fases deben ser interdependentes e estar estreitamente relacionadas de xeito lóxico. Cada fase é unha colección de actividades que culminan cunha entrega. As características principais das fases son:

- Permiten un mellor control sobre o proxecto.
- Diminúen a complexidade.
- Reducen a incerteza e, polo tanto, o risco.
- A suma das fases determina o ciclo de vida do proxecto.

Ao igual que co proxecto, débense definir obxectivos para cada fase, fixar as responsabilidades, repartir as tarefas e determinar o nivel de control necesario para detectar posibles erros.

En cada revisión de fase débese:

- Revisar se os prazos se cumpriron.
- Revisar o rendemento do proxecto.
- Detectar posibles erros e buscarlles solución.
- Comprobar se o financiamento é aínda posible
- Determinar se o proxecto debe continuar ata a seguinte fase.

En canto ás fases en si, o desenvolvemento de calquera proxecto pódese subdividir nas seguintes fases secuenciais:

- Contextualización.
- Definición do proxecto.
- Planificación.
- Lanzamento e execución.
- Control e seguimento.

2.1 Contextualización do proxecto

Xeralmente as ideas de posibles proxectos excederán aos recursos financeiros cos que conte o CCA. Polo tanto, resulta fundamental un proceso de análise e investigación sobre as ideas de proxecto para non comprometer valiosos recursos sen ter a garantía de alcanzar o éxito.

Durante o proceso de selección de proxectos a xerencia do CCA debe facerse algunha das seguintes preguntas :

- O proxecto proposto vai aumentar ao máximo os beneficios do CCA e os asociados?
- O proxecto proposto:
 - manterá a participación no mercado?
 - consolidará a posición no mercado?
 - abrirá novos mercados?
- O proxecto incrementará ao máximo a utilización dos recursos existentes?
- O proxecto adecúase ao Plan Estratéxico e á política do CCA?

- O proxecto mellorará a imaxe do CCA?
- Aumentará o risco que asume o CCA?
- Cales son os custos financeiros de asumir o proxecto?
- Cal sería a duración do proxecto?
- Cantos recursos necesita o proxecto para ser levado a cabo?
- Tense a experiencia e capacidades suficientes como para afrontar o proxecto?

As ideas de proxecto máis interesantes ou prometedoras deben ser sometidas a todas estas consideracións, especialmente ás estimacións de custos.

IDENTIFICAR AS LIMITACIÓNS DO PROXECTO

Resulta pouco habitual que un CCA conte con recursos, financiamento e tempo ilimitados para completar un proxecto. Polo tanto, os resultados dun proxecto vense limitados pola capacidade que posúa o propio CCA.

4 Xestión de proxectos

Ademais, debe terse en conta que, se un proxecto se alonga demasiado no tempo, cabe a posibilidade de que o mercado cambiase ou a oportunidade de negocio que o orixinou xa non exista. Neste caso, a súa rendibilidade sería reducida ou mesmo negativa.

As limitacións normalmente clasifícanse nas seguintes categorías:

- **Financeiras:** custo do proxecto, custos de capital, materiais, custos de recursos.
- **De tempo:** prazos de entrega para entregar os resultados
- **Calidade:** as especificacións e os estándares que se deben acadar.

REXISTRO DA INFORMACIÓN CLAVE

Desde o primeiro momento resulta fundamental levar un rexistro da información clave. Pero, dado que un proxecto pode xerar unha gran cantidade de información, esta debe gardarse mediante algún formato estandarizado e unitario. Se cada membro da organización realiza este proceso á súa maneira dificultarase moito o acceso á información por parte de todo o equipo.

2.2 Definición do proxecto

Unha vez que se decide darlle luz verde a un proxecto deben definirse todas as características e fases do mesmo do xeito máis exhaustivo posible. Para isto, redactarase un informe preliminar do proxecto que especifique cales son os obxectivos do proxecto e como se van conseguir.

Os obxectivos que se definan para o proxecto deben ter as seguintes características:

- **Específicos:** claramente definidos.
- **Medibles:** teñen que poder avaliarse en termos de: calidade, cantidade, tempo, custo, produto final xerado.
- **Conseguibles:** dentro das capacidades e contorno actual.
- **Facilmente comprensibles.**
- **Realistas:** que non intenten conseguir algo imposible e que non conteñan moitas incógnitas.
- **Que teñan un límite temporal:** débense fixar datas de entrega.

4 Xestión de proxectos

Ademais dos obxectivos, o informe preliminar debe conter a seguinte información:

- Que necesidade ou oportunidade deu orixe ao proxecto.
- A razón do proxecto: por que é necesario levalo a cabo?
- Beneficios do proxecto, que se quere conseguir co mesmo.
- Que é o que non se quere conseguir.
- Riscos que ten levar a cabo o proxecto.
- Limitacións que se teñan identificadas.
- O presuposto en caso de que se coñeza nesta fase, senón debe incluírse unha estimación.
- Unha escala de tempo aproximada das distintas fases do proxecto.

Débese aclarar que non é o mesmo a posta en marcha dun proxecto que a súa definición. O primeiro pódese entender como reunir datos, o segundo como o proceso de converter os datos en algo que non sexa soamente un desexo ou unha esperanza.

O obxectivo principal da fase de definición é reunir todos os datos sobre as necesidades ou oportunidades que propiciaron o proxecto e converter esas necesidades en requisitos a cumprir polo proxecto: é dicir, explicar de que xeito se van satisfacer esas necesidades.

Unha falta de definición, ou unha errónea dará como resultado un proxecto mal definido, que contará con escasas posibilidades de acadar o éxito. A xerencia do CCA ten a responsabilidade última de definir o proxecto.

2.3 Planificación do proxecto

Unha vez pechada a fase de definición, estando o proxecto perfectamente definido e aprobado o seu inicio pola xerencia do CCA, comezaría a planificación do mesmo. Unha boa planificación do proxecto facilita a súa execución posterior e evita a repetición de procesos ou que se leven a cabo tarefas sen que se teña claro cal é o motivo.

Os obxectivos principais que se intentan acadar coa planificación son os seguintes.

- Identificar todo o que se precisa facer.
- Reducir ao mínimo os riscos e as incertezas.
- Fixar uns estándares de rendemento.
- Crear unha base estruturada que facilite a execución do traballo.
- Establecer uns procedementos para o control efectivo do traballo.
- Obter os resultados requiridos dentro do menor tempo posible.

Para acadar estes obxectivos, á hora de iniciar a planificación débese intentar dar resposta ás seguintes preguntas:

- Que medidas se deben tomar?
- En que orde se deben levar a cabo?
- Cando se teñen que executar?
- Quen vai executar as medidas?
- Que equipamento e ferramentas se precisan?

Na fase de planificación teñen que converterse os contidos dos documentos de definición de proxecto nun plan de acción programado que sexa entendible por toda a organización.

Por outra banda, a planificación debe entenderse como algo continuo, gradual e con aumento no detalle, débese evitar unha parálise debida á planificación. Non é necesario ter planificado totalmente todas as zonas do proxecto para empezar a executalo.

4 Xestión de proxectos

QUEN DEBE PARTICIPAR NA PLANIFICACIÓN?

A planificación debe ser levada a cabo polo/a xerente que é o responsable do proxecto, en colaboración co seu equipo. Resulta axeitado involucrar o equipo de traballo na planificación, posto que isto creará unha actitude de aceptación dos plans obtidos e un maior compromiso co proxecto.

IDENTIFICACIÓN DAS ETAPAS FUNDAMENTAIS

En todo proxecto existen unhas etapas fundamentais, que se fai preciso identificar. Estas etapas poden subdividirse nunha serie de tarefas cuxo resultado se poida medir e avaliar.

Dedicar tempo á identificación das etapas fundamentais debe verse como un investimento, non como unha perda de tempo.

Unha vez coñecidas as etapas fundamentais, estas deben organizarse nunha secuencia lóxica intentando potenciar a simultaneidade das mesmas. Débese perseguir a creación dunha dependencia lóxica: determinar cal é a orde que deben seguir as etapas fundamentais.

Para acadar isto utilízase o **diagrama lóxico de proxecto**, que consiste nunha visualización gráfica de cal será a orde das etapas fundamentais e a interdependencia que existe entre elas. Á hora de crear o diagrama lóxico de proxecto debe facerse a seguinte pregunta con cada etapa fundamental:

 **QUE TEÑO QUE REMATAR ANTES DE COMEZAR A TRABALLAR NESTA ETAPA?**

Na elaboración do **diagrama lóxico de proxecto** pode participar todo o equipo, para iso pode realizarse nun encerado, utilizando papeis cos nomes das fases ou calquera outro método visual e que permita realizar cambios de xeito rápido. 

4 Gestión de proyectos

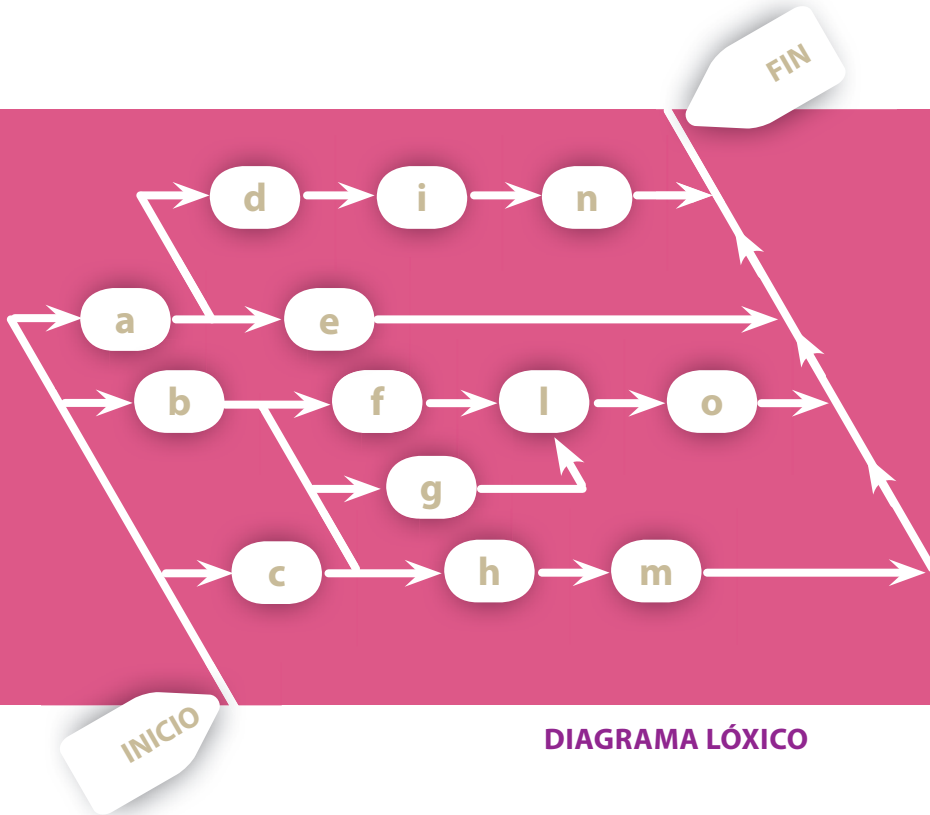


DIAGRAMA LÓXICO

ESTABLECER FITOS DE PROXECTO

Unha vez que se teña desenvolvido o Diagrama Lóxico de Proxecto é importante enfocar o proxecto cara aos seus resultados, especialmente os que sexan moi longos, nos que a entrega final está moi lonxe no tempo e pode non existir unha sensación de urxencia no traballo a realizar. Polo tanto, defínense unha serie de fitos, ou metas a alcanzar dentro de cada Etapa Fundamental. Isto marca uns obxectivos máis próximos no tempo aos que dirixir os esforzos.

Ademais os fitos serven para orientarse, avaliar o progreso de proxecto e tomar decisións baseándose na información que acheguen.

Os fitos que se definan deben ser facilmente medibles, non pode existir dúbida de se un fito está cumprido ou non.

ASIGNACIÓN DE RESPONSABILIDADES

Unha axeitada asignación de responsabilidades é fundamental para que o traballo se realice correctamente e con puntualidade. Tamén permitirá que a carga de traballo se reparta xusta e equitativamente entre o equipo de traballo.

Cada **Etapas Fundamental** deberá ter un responsable claramente definido. Mais, esta responsabilidade debe pertencer a unha soa persoa, o que non exclúe que esta persoa asigne tarefas a outros/as integrantes do equipo. No caso de que a responsabilidade se divida, ou sexa múltiple, poden orixinarse conflitos, confusións ou que ninguén asuma a responsabilidade.

Cada responsable dunha Etapa Fundamental debe:

- Elaborar una lista completa de todas as tarefas que compoñen a súa Etapa Fundamental.
- Calcular a duración de cada tarefa.
- Identificar ás persoas que realizarán cada unha das tarefas.
- Confirmar o seu compromiso e dispoñibilidade.

As responsabilidades deben ser comunicadas a todas as persoas que teñan algunha relación co proxecto, para isto resulta adecuado elaborar un documento que inclúa a seguinte información:

- Todas as Etapas Fundamentais.
- Quen é o/a responsable.
- A quen se lle pode pedir consello.
- A quen se debería manter informado/a dos progresos realizados.

► **Importante:**

Todo proxecto necesita dunha planificación temporal, polo tanto, debes dedicarlle o tempo necesario a planificar cada unha das fases do proxecto que pretendes executar.

► **Axuda:**

Nos anexos podes ver dous exemplos de planificación dun proxecto.

4 Xestión de proxectos

ESTIMACIÓN DE TEMPOS E CUSTOS

Durante a planificación débese calcular canto tempo e cantos recursos son necesarios para executar cada traballo do proxecto cuns estándares de rendemento aceptables.

Para facer isto hai que calcular mediante factores medibles o “tamaño” da tarefa e a cantidade de “esfuerzo” precisos para levala a cabo. O esforzo mídese mediante unidades de tempo (horas, días, semanas) e pode definirse como o tempo que tardaría unha persoa en realizar unha tarefa en condicións normais de traballo.

Unha vez calculado o esforzo pódese pasar a dividir a súa duración entre varias persoas, pero deberase ter en conta factores como as súas capacidades, experiencia e ademais facer unha concesión para tempo non produtivo, imprevistos e para posibles problemas que poidan xurdir durante a execución do traballo.

O cálculo do “esfuerzo” é unha das partes máis difíciles do proceso de planificación, e moitos proxectos acaban fracasando por unha incorrecta estimación do tempo que levaría executalo. As fontes para un cálculo óptimo son limitadas:

- Experiencia propia.
- Experiencia doutros.
- Opinión de expertos.
- Datos históricos doutros proxectos.

Unha vez rematados os cálculos débese elaborar un documento que inclúa:

- Todos os cálculos que se realizaron.
- Calquera **suposición** que se fixera á hora de realizar os cálculos.

2.4 Lanzamento e execución do proxecto

Esta é a fase que se agarda con máis impaciencia, e en ocasións pode escatimarse tempo nas fases anteriores para chegar canto antes á execución do proxecto. Non obstante, débese resistir a tentación de actuar deste xeito, xa que gran parte do éxito dun proxecto depende das fases previas á propia execución.

Antes de botar a andar o proxecto hai que validar todas as “promesas” de recursos e dispoñibilidade que se recolleron nas fases previas.

No momento de iniciar a execución do proxecto pódese convocar unha reunión xeral na que participen todas as persoas que dalgún xeito estean involucradas no mesmo. Neste momento é importante recalcar de que forma o proxecto se axusta ao Plan Estratéxico do CCA.

Unha vez iniciada a execución do proxecto debe seguir a planificación establecida e buscar cumprir todos os fitos marcados. En definitiva, débese sacar partido ao tempo investido nas fases anteriores.

Cando o proxecto se estenda bastante no tempo o/a responsable do proxecto pode realizar **informes de situación** periódicos para manter informada á xerencia e aos investidores. Nestes informes debería constar a seguinte información:

- O que xa se rematou.
- As actividades que se están levando a cabo na actualidade.
- Se existe algunha desviación sobre a planificación.
- Os problemas que xurdiron e como se afrontaron.
- Problemas cuxa solución estea aínda pendente.

Para a elaboración destes informes resulta recomendable crear unha guía dunha soa páxina na que se presente toda a información de xeito claro e facilmente entendible. Os informes deberían ter unha frecuencia de entre unha e tres semanas.

CAMBIOS NO PROXECTO

Por moi boa que sexa a planificación sempre poden xurdir imprevistos que esixen pequenos cambios sobre o que se tiña planificado. Neste caso haberá que reaccionar rapidamente e adoptar medidas correctivas para adaptar o proxecto á necesidade de cambio que se detectou.

Os cambios importantes precisan dunha análise e reflexión máis profundas, posto que poden levar a unha replanificación do alcance do proxecto ou dos seus obxectivos. Toda modificación que poida esixir que se volva a planificar e se modifique o tempo total dedicado ao proxecto debe tratarse de xeito formal, analizando as seguintes variables:

- De onde xorde a necesidade de cambio.
- Por que é preciso.
- Os beneficios que se derivarán da modificación.
- As consecuencias de non facer ningún cambio.
- Os custos que suporá levar a cabo esa modificación.
- O aumento, ou descenso, nos riscos inherentes ao proxecto.
- O efecto que terá o cambio nos obxectivos e no alcance do proxecto.

2.5 Control e seguimento

Co fin de identificar posibles desviacións con respecto á planificación, faise necesario controlar e medir regularmente o rendemento do proxecto. As actividades de medición e control serven para avaliar a marcha regular do proxecto, identificar variacións sobre a planificación e adoptar medidas correctivas cando sexa preciso.

As actividades de control realizaranse de xeito paralelo ás de execución do proxecto e permiten contestar ás seguintes preguntas:

- Estanse cumprindo os obxectivos do proxecto?
- Estase cumprindo con todos os fitos?
- Séguese o calendario planificado?
- Os custos están sendo os que se calcularon?
- Que problemas hai que resolver?
- Que medidas correctivas se están aplicando para solucionar os problemas.
- Que riscos existen, e cales están controlados?

4 Xestión de proxectos

OS TRES PRINCIPIOS DE CONTROL DUN PROXECTO

Pódese dicir que son os seguintes: Prevención, Detección e Acción (PDA).

PREVENCIÓN

Para manter un proxecto segundo o planificado o mellor é evitar ou minimizar calquera tipo de variación. Para lograr isto débense seguir as seguintes recomendacións:

- Dedicar o tempo preciso para acadar unha planificación exhaustiva e realista.
- Levar unha comunicación efectiva con todas as persoas que teñan algunha participación no proxecto.
- Controlar continuamente os riscos.
- Resolver os problemas en canto xurdan e dunha forma firme.
- Evitar calquera tipo de dúbida sobre o reparto de responsabilidades.

DETECCIÓN

As posibles variacións débense detectar de xeito precoz, xa que canto antes se localicen máis probabilidade de éxito terán as medidas correctivas que se executen.

Para detectar as desviacións sobre o planificado pódense utilizar diferentes ferramentas, unha delas serían os informes de situación, que xa foron comentados no apartado 2.4 do presente manual. Outra ferramenta moi útil é a programación de reunións de revisión periódicas.

As desviacións sobre o planificado detectaranse cando se fixo unha planificación completa e baseada en variables medibles como, por exemplo, o tempo de execución, nivel de calidade dos resultados e os custos.

ACCIÓN

A detección dunha desviación sobre o planificado debe ir seguida dunha medida correctora axeitada e oportuna para resolver a incidencia.

3. Comunicación dos proxectos

A comunicación dun proxecto pode entenderse desde dúas perspectivas, unha interna e outra externa.

COMUNICACIÓN INTERNA

O control eficaz e o seguimento dun proxecto depende da boa comunicación entre o equipo, o/a responsable do proxecto e a xerencia do CCA. Neste sentido, unha mala comunicación entre as persoas que teñen algo que ver co proxecto pode ser unha fonte de conflitos.

Un proxecto xera unha gran cantidade de información, e á hora de decidir como distribuíla débese dar resposta ás seguintes preguntas:

- Quen precisa coñecer a información?
- Que necesitan saber?
- Canto necesitan saber?
- Con que frecuencia deben ser informados?

COMUNICACIÓN EXTERNA

Todo proxecto que leve a cabo un CCA debe ser dado a coñecer ao público obxectivo mediante ferramentas publicitarias. Todas as campañas de comunicación que se desenvolvan deben transmitir unha mensaxe que chegue á clientela potencial e esperte a súa curiosidade. A estratexia comunicativa que se leve a cabo axuda a reforzar a identidade e a imaxe do CCA.

Á hora de deseñar unha campaña de comunicación hai que:

- Determinar quen é o público obxectivo ao que se quere destinar a campaña.
- Buscar o xeito de que co mínimo investimento se chegue ao maior número de clientes potenciais.

4 Xestión de proxectos

O PLAN DE COMUNICACIÓN DUN PROXECTO

O plan de comunicación dun proxecto é unha secuencia de preguntas e respostas que permite organizar e programar a comunicación e como relacionarse co contorno.

Un plan de comunicación pode dividirse nas seguintes fases:

- **Estratexia:** nesta fase debe decidirse cales son os obxectivos que se buscan ao comunicar o proxecto, as necesidades do CCA, dos seus socios e dos destinatarios da comunicación. Tamén se debe analizar cal é a imaxe o CCA e dos seus asociados/as que perciben os destinatarios.
- **Análise:** Análise en profundidade do público obxectivo ao que se dirixirá a comunicación e dos recursos cos que se conta para levar a cabo a campaña de comunicación.
- **Planificación:** serve para organizar e deseñar a acción comunicativa e tomar decisións sobre a mesma como, por exemplo, elixir os medios de comunicación.
- **Avaliación:** unha vez rematada a campaña de comunicación debese analizar se foron acadados os obxectivos fixados con anterioridade para, así, obter conclusións que axuden no deseño de futuras accións publicitarias.

A comunicación externa debe ser organizada, exacta, clara e facer perfectamente intelixible unha idea ou proxecto complexos. Os medios de comunicación aos que recorren xeralmente os CCA para dar publicidade aos proxectos que levan a cabo son os seguintes:

COMUNICADO DE PRENSA

Ten que ser breve, claro, efectivo e responder ás seguintes preguntas:

- Quen?
- Que?
- Onde?
- Como?
- Cando?

NOTICIAS NOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

En determinadas ocasións pódese concertar a publicación dalgún artigo sobre o proxecto en publicacións periódicas ou entrevistas en radio ou televisión. Xeralmente isto levarase a cabo ao fin do proxecto ou cando se acade algún fito de especial relevancia.

4 Xestión de proxectos

No caso dos artigos de prensa, estes deberían estar reforzados con algún tipo de soporte fotográfico.

FOLLETOS E CARTEIS

A impresión de folletos é unha das principais formas de dar publicidade a calquera proxecto ou actividade que leve a cabo o CCA.

Cando se deseña o folleto débese facer un resumo conciso e claro do proxecto e dos beneficios que reportará para os clientes ou destinatarios. Un bo folleto non é o que contén moito texto, senón o que consegue comunicar unha idea ou proxecto do xeito máis curto, claro e sinxelo.

Tamén é importante coidar o deseño gráfico dos folletos, dípticos, trípticos, etc. que emita un Centro Comercial Aberto. O deseño gráfico do folleto potencia, ou prexudica, a imaxe que teñen os clientes tanto do CCA como de todos os establecementos asociados. Amais, un deseño gráfico visualmente atractivo ten a capacidade de chamar a atención de quen observe o folleto e pode ser o factor detonante de que o/a observador/a lea o contido do folleto.

A modo de exemplo véxase algunhas das campañas nas que algúns dos CCA de Galiza deseñaron cartelería:



O Centro Comercial Aberto do Barco de Valdeorras deseña carteis ao longo das diferentes tempadas do ano e os reparte entre os seus socios.

O Centro Comercial Aberto de Ourense deseñou carteis para o día de San Valentín.



4 Xestión de proxectos

EDITAR UNHA REVISTA

Outra posibilidade para dar publicidade aos proxectos que desenvolve un CCA é editar unha revista propia, cuxa periodicidade pode ser mensual, bimensual ou trimestral. Deste xeito, poden elaborarse artigos máis longos e exhaustivos sobre os proxectos que se levan a cabo, ademais de facer publicidade directa dos establecementos asociados e informar das novas do contorno que afectan ao propio CCA e ao comercio en xeral.



Por exemplo o Centro Comercial de Betanzos ACEBE, edita unha revista mensual.

INTERNET

A cada vez maior tecnificación da sociedade e o incremento do acceso á Internet, fai necesario que un CCA conte cunha páxina web propia. A páxina web serve para comunicarse directamente coa clientela dos establecementos do CCA e dar a coñecer as posibilidades e o potencial co que conta este formato. Tamén serve para comunicarse cos/as asociados/as, dando resposta ás súas dúbidas, necesidades e problemas.

Amais, a través da páxina web pódense ofrecer outros servizos complementarios que achegan moito valor engadido e melloran a percepción que teñen os clientes sobre o Centro Comercial Aberto.

Moitos dos Centros Comerciais Abertos de Galiza ofertan como servizo aos seus socios o poder publicitar o seu establecemento na páxina web do CCA, así como poder ofertar os seus produtos.

A Dirección Xeral de Comercio, neste sentido puxo en marcha o proxecto **mercadogalego.eu**, un sistema de venda na rede para todos os comercios retalistas de Galiza, co obxectivo de promover o comercio galego e crear unha marca de referencia tanto para dentro como para fóra de Galiza.



mercadogalego.eu

4 Xestión de proxectos

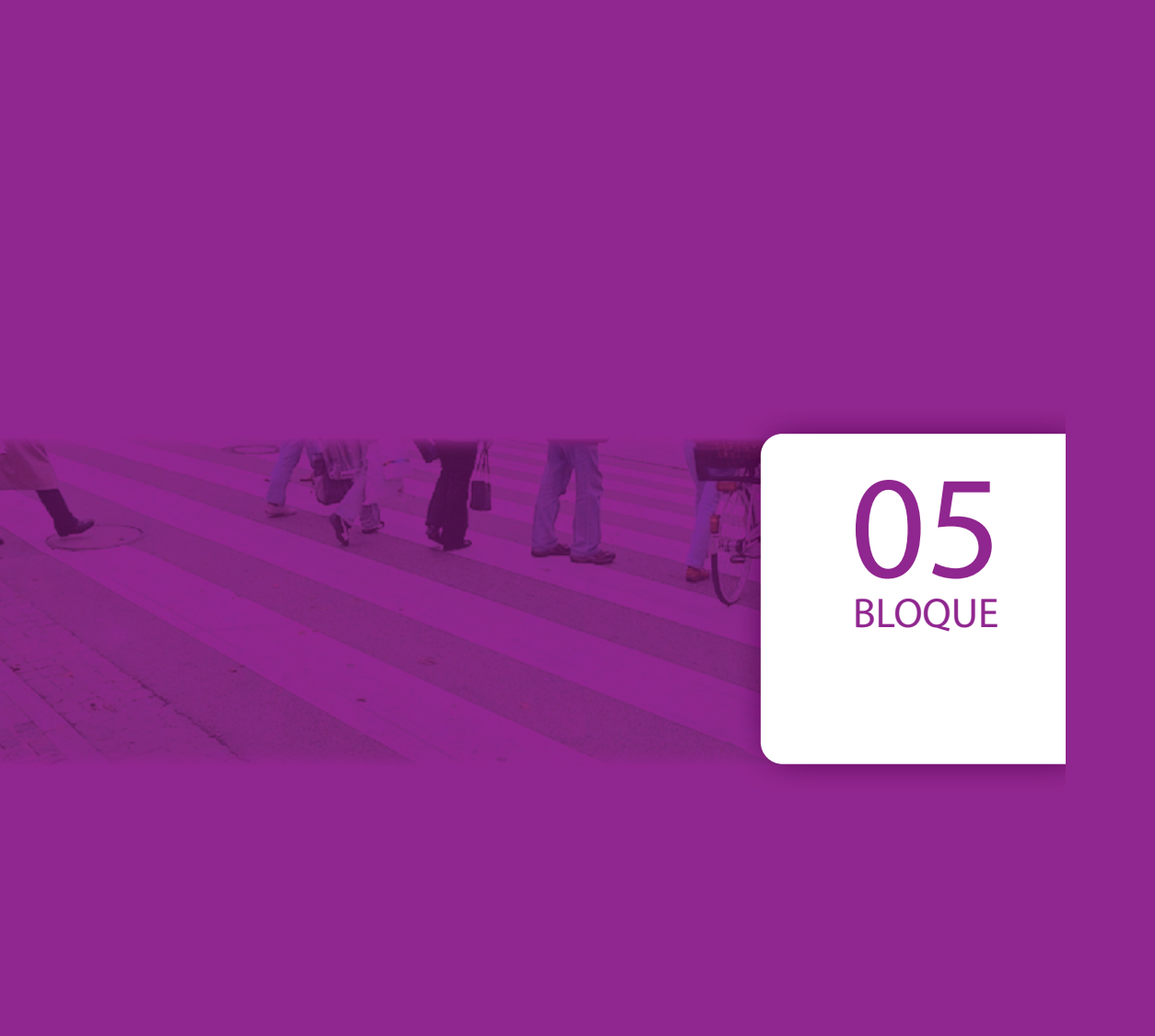
EVENTOS

A organización de diversos eventos, como feiras do comercio, foros, xornadas, festexos, etc. pódese aproveitar para anunciar e dar publicidade aos proxectos e accións que estea a desenvolver o CCA.

Algúns exemplos destes eventos realizados polos CCA de Galiza son:



O Centro Comercial Aberto Noia Histórica organizou no ano 2008 unha feira medieval.



05

BLOQUE

HABILIDADES DIRECTIVAS



5. Habilidades directivas



5 Habilidades directivas

1. Técnicas de negociación e dirección

A dirección é unha das funcións básicas dun/dunha xerente dun Centro Comercial Aberto. Basicamente consiste en traballar conxuntamente con outras persoas e servirse das súas capacidades para acadar os obxectivos do CCA.

Para desempeñar as súas tarefas de xeito eficaz todo/a xerente dun CCA debe desenvolver unha serie de **habilidades directivas**, que se poden definir como a capacidade para comunicarse cos subordinados/as, dirixilos, motivalos e influencialos.

Nos seguintes apartados deste manual trataranse algúns aspectos referidos ás principais técnicas que pode usar un/unha xerente dun CCA para potenciar as súas habilidades directivas.

1.1 Técnicas de negociación

A negociación pode definirse como a relación que se establece entre dous ou máis interlocutores en relación a un asunto determinado co obxectivo de chegar a un acordo que sexa beneficioso para todas as partes.

A negociación busca eliminar as diferenzas existentes, o cal xeralmente conséguese aproximando posicións gradualmente ata chegar a unha solución final aceptable para todos/as.

Durante o transcurso da súa actividade profesional un/unha xerente dun CCA atópase con persoas ou grupos cuxos intereses poden ser distintos ou mesmo enfrontados. Os principais grupos con intereses diverxentes son:

- Os comerciantes.
- Os clientes e as súas asociacións.
- Os veciños.
- A administración.

Polo tanto, resulta necesario iniciar negociacións, o que require saber aplicar unha serie de técnicas específicas de comunicación e desenvolver habilidades de negociación.

5 Habilidades directivas

PRINCIPIOS BÁSICOS NA NEGOCIACIÓN

Para que unha negociación comece ten que existir un verdadeiro interese por parte de todos/as implicados en solucionar o problema existente. Basta con que unha soa parte non teña vontade de entendemento para que non exista negociación.

Cando se afronta unha negociación coa outra parte non se debe consideralo/a como un inimigo ao que se debe vencer, senón como un colaborador co que se vai traballar conxuntamente para superar certas diferenzas existentes e chegar así a un compromiso aceptable.

Se a solución á que se chegue na negociación é equitativa e ten en conta todos os intereses e opinións logranse os seguintes efectos positivos:

- Todas as partes considerarán o acordo como algo propio e non como unha solución que veu imposta, polo que terán unha mellor predisposición a cumprir o acordado.
- Todas as partes rematarán a negociación satisfeitas, de xeito que terán interese en manter esa relación profesional que orixinou uns resultados positivos.

Ademais de buscar unha solución que beneficie as dúas partes débense ter en conta os seguintes principios á hora de negociar.

- Separar as persoas do problema e evitar os comportamentos emocionais non desexados.
- Centrarse nos intereses e non adoptar posicións. Buscar os intereses que hai detrás das posicións. Unha posición é unha decisión xa tomada e negociar implica chegar a unha decisión conxunta.
- Utilizar criterios e argumentos obxectivos e non esaxerar.
- Discrepar construtivamente: primeiro expresar as razóns polas que non se está de acordo e despois finalizar cunha frase do tipo "e por iso é polo que non estou de acordo". En caso de facelo ao revés, comezando por "non estou de acordo porque..." pode producirse unha reacción defensiva por parte da outra persoa, que estará molesta polo desacordo explícito mostrado e pode non escoitar as razóns que se van dar a continuación.

5 Habilidades directivas

CARACTERÍSTICAS DUN/DUNHA BO/A NEGOCIADOR/A

Son moitos os factores que definen a un/unha bo/a negociador/a, podéndose destacar os seguintes:

- **Gústalle negociar:** non teme negociar, ao contrario, séntese cómodo/a.
- **Entusiasta:** acometer o proceso negociador con ganas e ilusións de alcanzar un bo acordo.
- **Bo/a comunicador/a:** expresarse con claridade e ser capaz de captar a atención dos/as seus/súas interlocutores/as.
- **Persuasivo/a:** saber cales son os argumentos máis axeitados para convencer a cada interlocutor/a.
- **Moi observador/a:** captar cal é o estado de ánimo e as necesidades reais da outra parte. Detectar o estilo de negociación e saber interpretar a linguaxe non verbal.
- **Sociable:** un bo/a negociador/a debe ter facilidade para iniciar relacións persoais, capacidade para romper o xeo e para crear unha atmosfera de confianza.
- **Respectuoso/a:** débese mostrar deferencia pola outra parte e tratala con boa educación.
- **Honesto/a:** negociar con boa fe sen intentar enganar á outra parte e cumprindo os acordos aos que se chegue.

- **Profesional:** ser unha persoa capacitada e que prepara cada negociación meticulosamente e sen deixar nada ao azar ou á improvisación.
- **Firme, sólido/a:** ter as ideas claras, sabendo o que se busca, ata onde se pode ceder e cales son os aspectos innegociables. Un/unha negociador/a non pode ser brando/a, o que non quere dicir que se deba ser duro ou agresivo, senón que debe defender a súa posición sen deixarse intimidar.
- **Autoconfianza:** non se debe deixar impresionar pola outra parte ou sentirse intimidado/a por un estilo de negociación agresivo por parte do/a seu/súa interlocutor/a.
- **Áxil:** captar inmediatamente os puntos de acordo e desacordo e reaccionar con rapidez a calquera situación que se presente durante a negociación. Capacidade para tomar decisións sobre a marcha.
- **Resolutivo/a:** respectar o tempo que leve cada negociación, pero ao mesmo tempo buscar acadar os obxectivos e lograr resultados a curto prazo.
- **Acepta riscos:** saber tomar decisións que supoñen certo risco, aínda que non se debe ser imprudente.
- **Paciente:** non intentar pechar un trato de xeito precipitado.
- **Creativo/a:** encontrar solucións innovadoras para superar os obstáculos.

Débese ter en conta que, se ben existen persoas cunha facilidade innata para a negociación, estas aptitudes poden desenvolverse a base de práctica e acudindo a cursos específicos sobre a materia.

5 Habilidades directivas

FASES DA NEGOCIACIÓN

O proceso de negociación pode dividirse nas seguintes fases:

- Preparación.
- Establecemento dos límites e da axenda.
- Negociación.
- Peché.

PREPARACIÓN DA NEGOCIACIÓN

Unha boa preparación da negociación é fundamental. Débese deseñar unha estratexia na que se teñan en conta os obxectivos e o factor tempo, tendo en conta que papel xogan estas variables para as dúas partes.

En todo proceso negociador contar con información sobre a outra parte resulta de grande importancia, así que débense facer as seguintes preguntas sobre os/as interlocutores/as cos que se vai a negociar:

- Sabemos quen son?
- Coñecemos o seu estilo de negociación?
- Buscáronnos eles a nós ou foi ao revés?
- Precisan o acordo?
- Canto precisan o acordo?

ESTABLECEMENTO DOS LÍMITES E DA AXENDA

Nesta fase decídese cales son os puntos negociables e cales non, e tamén cando e onde se levarán a cabo as reunións.

Este é o momento de fixar as “reglas do xogo” da negociación que logo deberán respectar as dúas partes.

5 Habilidades directivas

NEGOCIACIÓN

Abarca desde que as partes implicadas se sentan na mesa de negociación ata que se finalizan as deliberacións, xa sexa con acordo ou non. É a fase na que se definen as posicións, detéctanse as discrepancias e tratan de achegarse posturas mediante concesións.

A súa duración é indeterminada e, polo xeral, non é aconsellable precipitar os acontecementos.

O proceso de negociación é unha relación humana e, polo tanto, a comunicación é o eixo sobre o que xira toda a negociación. A comunicación consta de tres dimensións distintas:

- Dimensión verbal (o que se di).
- Dimensión non verbal (a linguaxe corporal).
- Dimensión vocal (os tons de voz empregados).

Débese ter en conta que nun proceso comunicativo a persoa que fala (transmisor) envía información a quen escoita (receptor) a través

das tres dimensións antes mencionadas, non soamente a través da verbal. Os aspectos non verbais (contacto visual, xestos, posturas, aparencia, proximidade, etc.) e os vocais (acento, ton, volume, etc.) poden dificultar a comunicación se non son axeitados ou se transmiten unha información diferente á que se está transmitindo coa dimensión verbal.

Ademais, cómpre subliñar que en todo proceso comunicativo pérdese información e existe a posibilidade de non entenderse debido á diferenza que hai entre as seguintes fases do proceso comunicativo:

- Penso.
- Quero dicir.
- Creo que digo.
- Digo.
- Queres oír.
- Oes.
- Cres comprender.
- Queres comprender.

5 Habilidades directivas

Para evitar a perda de información, evitar malentendidos e facilitar a escoita nunha negociación débense ter en conta as seguintes recomendacións:

- Facer preguntas sinxelas.
- Utilizar preguntas abertas (que, como, por que) para obter información e opinións e preguntas pechadas (buscando unha resposta específica) para confirmar a visión propia da realidade.
- Indicar o comportamento que se vai a utilizar. Exemplo: Déixame facerche unha pregunta.
- Estructurar de xeito lóxico a información que se vai transmitir.
- Variar o ritmo, a postura, a modulación da voz...
- Vender os beneficios que vai ter para o interlocutor o que se di, xa que en ocasións non son evidentes. Exemplo: Isto significa que ti poderás...
- Resaltar a importancia dos argumentos clave.
- Resumir e reformular os aspectos máis importantes do que se dixo.
- Evitar palabras como “problema”, “disputa” e en xeral non utilizar o tempo verbal imperativo: debes, tes que, etc.
- Utilizar linguaxe positiva.

- Adaptarse ao nivel sociocultural do/a interlocutor/a.
- Utilizar o nome da outra persoa.
- Sorrir.
- Manter o contacto visual.
- Dar exemplos concretos.
- Pedir a opinión.

ESCOITA ASERTIVA

“A comunicación non significa falar, significa escoitar primeiro e despois, quizás, falar. O único bo comunicador é o bo oínte” (Younblood).

Nun proceso de negociación débese escoitar á outra parte coa máxima atención para conseguir primeiro reter e logo interpretar a súa mensaxe. Para conseguilo pódense levar a cabo as seguintes accións:

- Tomar notas que axuden a reter información.
- Loitar coa tendencia a evadirse mentalmente e pasar a pensar noutros temas. Escoitar as reflexións completas da outra persoa.

5 Habilidades directivas

- escoitar coas orellas, os ollos e o corazón, para así buscar a empatía co/coa interlocutor/a.
- Controlar as emocións para escoitar eficazmente.
- Evitar as distraccións.
- Dar sinais de que se comprende o que se está escoitando.
- Pedir clarificacións en caso de que non se comprenda algo.
- Evitar rematar as frases da outra persoa.
- Evitar contestar ás preguntas propias.

Para escoitar de xeito asertivo á outra persoa tamén se deben posuír os seguintes valores básicos:

- Crer que escoitar ás persoas é importante e merece a pena dedicarlle tempo.
- Pensar que todo o mundo ten algo importante que dicir.
- Pensar na outra persoa e non soamente nun mesmo/a.
- Crer que os sentimentos son tan importantes como os feitos.
- Pensar que as outras persoas son capaces de resolver os seus propios problemas.
- Crer que a empatía é algo importante.

ARGUMENTACIÓN

Os argumentos que se utilicen deben expresar de xeito claro cales son os beneficios da nosa oferta para a outra parte. Para realizar unha boa argumentación débese:

- Coñecer perfectamente as características da oferta propia.
- Coñecer a outra parte.
- Saber se existen outras ofertas.
- Enumerar os beneficios da oferta nunha linguaxe intelixible para a outra parte.

A negociación propiamente dita comeza cando algunha das partes encontra algunha obxección aos argumentos da outra. A partir das obxeccións sácanse conclusións de como proseguir a negociación. Ante unha obxección a un argumento noso débese evitar o enfrontamento e respectar os motivos da outra persoa para non estar de acordo. Os camiños a seguir cando un dos nosos argumentos son rebatidos son os seguintes:

5 Habilidades directivas

- Argumentar algo en contra da obxección.
- Realizar unha pregunta:
 - Para comprender mellor a obxección.
 - Para poñer ao/á interlocutor/a no noso lugar.
 - Para conseguir diminuír a forza da obxección.
- Aceptar parte da obxección e despois argumentar.

PECHE DA NEGOCIACIÓN

Chegado o momento de pechar a negociación débense evitar os seguintes erros:

- Dar excesivas concesións para así rematar a negociación.
- Non decidirse.
- Marcarse “farois”.
- Facer concesións sen obter a cambio algunha concesións.
- Non resumir o que se acordou.
- Non redactar un documento final no que se recolla todo o acordado.

É moi importante que unha vez chegados a un acordo este se recolla por escrito, así pode revisarse todo o acordado e comprobar que non existe ningún tipo de malentendido. Este documento debe conter:

- Todos os acordos tomados, incluíndo prezos, forma de pago, prazos de entrega, portes, etc.
- As cláusulas de penalización por incumprimento, en caso de habelas.
- O nome, cargo e sinatura das persoas que aceptan o contrato.
- Data de aceptación e vixencia do acordo e das garantías.
- Detalles e anexos como, por exemplo, fotocopias de documentos.

5 Habilidades directivas

1.2 Traballo en equipo

O traballo en equipo implica un grupo de persoas traballando de xeito coordinado para acadar uns obxectivos determinados. O equipo debe responder do resultado final, e non cada un dos/as compoñentes de xeito independente.

Cada compoñente do equipo é responsable dunha tarefa e só se todos/as cumpren a súa función será posible levar a cabo con éxito o proxecto. Con todo, débese subliñar que o traballo en equipo non é simplemente a suma dos esforzos individuais. Un grupo de persoas que traballan na mesma tarefa pero sen ningunha coordinación entre elas, realizando tarefas individuais sen que lles afecte o traballo dos demais, non forman un equipo.

As principais características que debe ter un equipo de traballo para ser efectivo son as seguintes (as **5 c**):

- **Complementariedade:** cada integrante ten coñecementos específicos que lle permiten ocuparse dunha parcela determinada do proxecto.

- **Coordinación:** o equipo, cun/cunha líder á cabeza, debe traballar de xeito organizado.
- **Comunicación:** o traballo en equipo require unha comunicación aberta e fluída entre todos/as compoñentes do equipo.
- **Confianza:** cada persoa debe confiar nas capacidades do resto de compoñentes do equipo. Neste sentido tamén é importante que se antepoña o éxito do equipo a intentar destacar ou buscar o lucimento persoal.
- **Compromiso:** cada persoa do equipo comprométese a dar o mellor de si mesma e a poñer todo o seu empeño para finalizar o traballo de xeito satisfactorio.

Finalmente, debe saberse cando constituír un equipo de traballo e cando non, xa que poñer en marcha un equipo de traballo é un labor complexo que esixe moito esforzo. Polo tanto, debe existir unha razón que o xustifique.

Existen actividades que se organizan mellor desde o traballo individual, mentres que outras, as máis complexas e que afectan a distintas especialidades profesionais, son máis propicias a levarse a cabo en equipo.

5 Habilidades directivas

BARREIRAS PARA O TRABALLO EN EQUIPO

As seguintes son as principais barreiras que dificultan un traballo en equipo eficiente e produtivo:

- Resistencia de directivos/as ou xerentes a traballar deste xeito.
- Falso traballo en equipo por parte do/a líder, que xa ten as decisións tomadas e soamente aparenta consultar ao equipo.
- Conflitos non expresados debido ás diferentes opinións e criterios.
- Conflitos expresados e non resoltos.
- Non asumir os obxectivos do equipo. Para que os/as compoñentes do equipo asuman os obxectivos deben estar convencidos da conveniencia dos mesmos. Se os obxectivos veñen impostos polo/a líder o nivel de implicación do resto de persoas será menor.
- Falta de sinceridade.
- Reunións infrutuosas.
- Falta de diagnose e análise de como está marchando o proxecto.

Considerando isto, os pasos a dar para desenvolver correctamente un traballo en equipo son os seguintes:

- Ser consciente das dificultades e vantaxes, planificar correctamente o traballo a realizar.
- Fomentar a reflexión e o debate sobre o traballo a realizar por parte do equipo.
- Establecer reunións nas que se analice a marcha do proxecto e se o equipo está traballando de xeito conxunto e eficiente.

TAREFAS DO LÍDER DE EQUIPO

Todo equipo precisa dun/dunha xefe/a para que o dirixa e asuma as responsabilidades. Mais debe puntualizarse que non é o mesmo un/unha xefe/a que un/unha líder. Existen xefes/as que non son líderes e tamén líderes que non son xefes/as.

5 Habilidades directivas

A diferenza básica entre un/unha líder e un/unha xefe/a vén determinada pola orixe da súa autoridade:

- O/A xefe/a recibe a súa autoridade a través da posición xerárquica que ocupa.
- O/A líder recibe a súa autoridade do propio equipo a través de diversos factores como poden ser a personalidade, carisma, entrega, enerxía, etc.

O resultado do traballo realizado polo equipo pode mellorar notablemente se ao fronte do mesmo se atopa un/unha verdadeiro/a líder.

Por outra banda, se dentro dun equipo o/a xefe e o/a líder son dúas persoas diferentes pódense orixinar conflitos e unha dualidade de mandos.

Aínda que o/a xefe/a non sexa un/unha líder nato debe polo menos contar coas seguintes características para poder dirixir un equipo de traballo:

- Ser unha persoa xusta que trate a todos/as compoñentes do equipo de igual xeito.
- Ser unha persoa moi traballadora, que dea exemplo. Ser o tipo de xefe de “fai o que eu faga” non o tipo “fai o que eu diga”.
- Ser esixente pero **humano/a** e próximo/a; debe perseguir a excelencia pero tamén saber recoñecer o esforzo e a entrega. Non se debe confundir autoridade con altivez e deben evitarse as actitudes frías e distantes cos/ coas subordinados/as.
- Respectuoso/a: que o mesmo respecto que mostra aos seus superiores o mostre aos subordinados. Mais debe saber manter unha disciplina e saber dicir “non” cando sexa preciso.
- Defensor/a do equipo fronte a ataques externos.
- Que se preocupe polo benestar do persoal do seu equipo e que no caso de producirse un erro asuma a responsabilidade de cara ao exterior, aínda que internamente lle pida responsabilidades a quen deba.

5 Habilidades directivas

- Ter altas dotes de organización.
- Ser unha persoa decidida.
- Confiar no seu equipo.

Tamén se debe destacar que os posibles defectos dun/dunha xefe/a adóitanse transmitir ao resto do equipo, posto que o seu comportamento tende a ser imitado.

Por outra parte, as principais tarefas dun xefe son as seguintes:

- Procurar ao equipo os recursos necesarios para realizar o seu traballo.
- Converter os obxectivos do proxecto ou traballo nun reto para o equipo:
 - Clarificar os obxectivos.
 - Transformar os obxectivos nun desafío.
 - Comunicar ao equipo o desafío.
 - Vixiar o cumprimento dos obxectivos.
- Consolidar internamente o equipo:

- Establecer normas claras de funcionamento.
- Alentar as relacións persoais.
- Facilitar a aprendizaxe de como traballar en equipo.
- Expresar a súa fe nas posibilidades de ter éxito.
- Facilitar a marcha do equipo para a consecución dos obxectivos marcados:
 - Asegurarse de que os obxectivos son operativos e alcanzables.
 - Outorgar recompensas pola tarefa realizada.
 - Enfrontarse aos posibles problemas ou bloqueos do equipo.
- Integrar ao equipo no seu contorno organizativo:
 - Integrar ao equipo na organización.
 - Integrar ao equipo cos clientes.

5 Habilidades directivas

A TOMA DE DECISIONS

A análise e toma de decisións debe seguir certos pasos, que se poden agrupar en tres grandes etapas:

- Análise.
- Deseño.
- Implantación.

Na análise identifícanse as liñas xerais da situación. Débese evitar a tendencia de buscar solucións aos problemas antes de telos entendido totalmente.

Durante a fase de deseño defínese que facer e como facelo.

Finalmente, a fase de implantación consiste en executar o definido durante o deseño e posteriormente controlar se o executado é concordante co establecido. De non ser así deberanse revisar os obxectivos.

Cada unha destas tres etapas conta cunhas fases propias, como se pode ver na seguinte táboa:

TOMA DE DECISIONS

Etapas básicas	Fases	Actividade
Análise	O problema	Identificalo
	A información	Captar datos Procesar os datos Definir a situación
Deseño	A decisión	Establecer os obxectivos Xerar alternativas Avaliar alternativas Seleccionar alternativas
Implantación	A Acción	Aplicar Avaliar e controlar

5 Habilidades directivas

DELEGACIÓN DE TAREFAS

En todo traballo en equipo é preciso que o/a xefe delegue tarefas no resto do equipo. Cando non se delega as principais causas adoitan ser:

- Falta de confianza nos demais.
- Síndrome de “Eu fágoo mellor”.
- Pensar que se tarda menos en facelo que en explicarllo a outro.
- Falta de confianza nun mesmo/a.
- Equipo inadecuado.

Unha vez que se decidiu delegar unha tarefa, débense seguir unha serie de pasos para facelo de xeito eficaz. O motivo de seguir estes pasos é que non se comprometan os obxectivos que se queren acadar coa tarefa, nin tampouco se superen as capacidades da persoa en quen se delega.

Os pasos a dar son os seguintes:

ANTES DE DELEGAR

» Que se vai a delegar?

Antes de delegar debe definirse un obxectivo específico, medible, acordado, realista, ambicioso e restrinxido no tempo.

» En quen?

Débense coñecer os puntos fortes e débiles do equipo e os coñecementos e habilidades específicas que teña cada integrante.

» Cando?

Hai que delegar con tempo e medios suficientes, non se debe esperar a estar sobrecargado/a de traballo a última hora.

5 Habilidades directivas

DURANTE A DELEGACIÓN

- Comunicar de forma clara o motivo da delegación.
- Explicar cal é o obxectivo da tarefa asignada.
- Preguntar á persoa que recibe a tarefa se ten algunha proposta de como levala a cabo. Isto aumentará a súa motivación.
- Fixar datas de entrega, control e axudas coas que vai contar.

DEPOIS DA DELEGACIÓN

Débese respectar o control da delegación que se acordou e avaliar o desenvolvemento da tarefa. Delegar non é o mesmo que abdicar.

ROLES DE EQUIPO

Para que un equipo funcione correctamente debe poñerse xunta á xente axeitada, cada persoa ten que achegar a súa mellor contribución a nivel individual e tamén actuar conxuntamente cos demais.

Resulta difícil crear un equipo de xente se non se teñen unhas expectativas de como van a desempeñar o seu traballo. Neste sentido, existen métodos para clasificar os distintos roles que poden desempeñar os/as compoñentes dun equipo.

Segundo a teoría do Dr. Meredith Belbin, publicada por primeira vez en 1981, rol de equipo defínese do seguinte xeito:

“A nosa particular tendencia a comportarnos, contribuír e relacionarnos socialmente”.

A investigación deste experto mostra que a eficacia dun equipo depende de certos aspectos da súa composición que poden ser medidos e que, polo tanto, o desempeño do equipo pode ser previsto.

5 Habilidades directivas

Belbin identificou nove roles de equipo distintos e estableceu que é posible utilizalos para analizar un equipo e predicir o ben que traballará. Os equipos que mellor traballen serán os que combinen os nove roles, que se equilibran.

Por outra parte, cada persoa terá un rol principal, pero tamén poderá posuír outros secundarios. Polo tanto é posible que nun equipo de menos de nove persoas existan os nove roles.

Os nove roles pódense clasificar en tres categorías distintas:

- **Roles de acción:** Impulsor, Implementador e Finalizador.
- **Roles sociais:** Coordinador, Investigador de Recursos, Cohesionador.
- **Roles mentais:** Cerebro, Monitor Avaliador, Especialista.

Por outra parte, cada persoa terá un rol principal, pero tamén poderá posuír outros secundarios. Polo tanto é posible que nun equipo de menos de nove persoas existan os nove roles.

Os nove roles descríbense a continuación:

IMPULSOR

» Fortalezas

Trae dinamismo, desafío, traballa ben baixo presión, ten iniciativa e está moi motivado/a.

» Debilidades permitidas

Propenso a provocar. Pode ofender os sentimentos da xente.

» Debilidades non permitidas

Incapacidade para recuperar a situación con bo humor ou desculpándose.

5 Habilidades directivas

IMPLEMENTADOR

» *Fortalezas*

Aporta disciplina, son moi disciplinarios/as, leais, eficientes, prácticos, confiables, realistas e pouco propensos/as á ansiedade.

» *Debilidades permitidas*

Certa inflexibilidade e lentitude para a responder a novas posibilidades.

» *Debilidades non permitidas*

Obstruír o cambio.

FINALIZADOR

» *Fortalezas*

Aporta disciplina, son moi disciplinarios/as, leais, eficientes, prácticos, confiables, realistas e pouco propensos/as á ansiedade.

» *Debilidades permitidas*

Tende a preocuparse demais. Reacio/a a delegar.

» *Debilidades non permitidas*

Comportamento obsesivo.

COORDINADOR

» *Fortalezas*

Ten dotes de dirección, madurez e confianza en si mesmos/a. É un/unha líder orientado/a ás persoas. Promove a toma de decisións, delega ben. Aclara as metas a acadar.

» *Debilidades permitidas*

Pode ser percibido/a como manipulador/a. Descárgase de traballo persoal.

» *Debilidades non permitidas*

Asumir todo o crédito polo esforzo do equipo.

INVESTIGADOR DE RECURSOS

» *Fortalezas*

Aporta entusiasmo e é extrovertido/a e comunicativo/a. Explora oportunidade e desenvolve contactos fóra do equipo para conseguir recursos ou alianzas de traballo.

5 Habilidades directivas

» *Debilidades permitidas*

Exceso de optimismo. Perde o interese tralo entusiasmo inicial.

» *Debilidades non permitidas*

Defraudar a confianza dos/das clientes/as e descoidar o seguimento dos acordos.

COHESIONADOR

» *Fortalezas*

Cooperador/a, apacible, perceptivo/a e diplomático/a. Escoita e impide as confrontamentos.

» *Debilidades permitidas*

Indeciso/a en situacións cruciais.

» *Debilidades non permitidas*

Evitar situacións que poidan sometelo/a a moita presión.

CEREBRO

» *Fortalezas*

Creativo/a, imaxinativo/a e pouco ortodoxo/a. Solucionan problemas difíciles de xeitos imaxinativos e radicais. Identifícanse máis cos temas importantes.

» *Debilidades permitidas*

Ignorar os detalles. Estar demasiado/a obsorto/a como para comunicarse eficazmente.

» *Debilidades non permitidas*

Forte sentido da propiedade das ideas. Dificultade para cooperar.

SUPERVISOR- AVALIADOR

» *Fortalezas*

Serio/a, perspicaz e estratexa. Percibe todas as opcións e xulga con exactitude.

» *Debilidades permitidas*

Falta de iniciativa e de habilidade para inspirar aos outros/as.

» *Debilidades non permitidas*

Cinismo sen lóxica.

5 Habilidades directivas

ESPECIALISTA

» *Fortalezas*

Achega esmero, enfoque, iniciativa e coñecementos específicos.

» *Debilidades permitidas*

Contribúen soamente cando se trata dun tema que coñecen ben.
Utilizan demasiados tecnicismos cando se expresan.

» *Debilidades non permitidas*

Ignorar os factores fóra da súa propia área de competencia.

1.3 Dirección de reunións

Por reunión enténdese o encontro dun grupo de traballo convocado para resolver un ou varios problemas en relación directa ou indirecta cos obxectivos do propio grupo. Unha reunión tamén permite a comunicación e o intercambio de información entre os/as implicados/as, de xeito que trala reunión poderán realizar o seu traballo de xeito máis fiable.

A análise de situacións e problemas en equipo adoitan ser de maior calidade que a individual. Por outra parte, as decisións tomadas en grupo adoitan ser mellor aceptadas.

De todos xeitos en moitas ocasións as reunións resultan ineficaces e unha perda de tempo, o que se pode deber a algún dos seguintes factores:

- Falta dunha adecuada preparación.
- Ausencia de conclusións ou compromisos.
- Asistentes non interesados no tema.

5 Habilidades directivas

- Falta dunha orde do día coherente.
- Dirección ineficaz e falta de control.
- Ausencia de obxectivos.
- Falta de información previa.
- Escasa participación e comunicación.
- Duración excesiva.
- Intereses encontrados.
- Horario inadecuado.
- Excesivo protagonismo dalgunha persoa.

Para que as reunións sexan eficaces deben prepararse previamente con seriedade, especialmente pola persoa que as dirixa. Se os/as demais detectan que quen convocou a reunión non a ten preparada acabarán imitándoo e a reunión acabará sendo unha perda de tempo.

As reunións soamente se deben convocar cando exista unha razón que o xustifique, non se deben convocar reunións sen un obxectivo claro porque perden a súa relevancia e prexudica o sentimento de profesionalidade.

Como xa se comentou con anterioridade as reunións deben prepararse previamente, pero, **como facelo?**

- **Fixar unha orde do día:** todos os asistentes deben coñecela con tempo suficiente para preparar os temas que se van tratar ou redactar algún informe, no caso que sexa preciso.
- **O/a xefe/a debe establecer un elevado nivel de esixencia:** marcando a pauta ao resto do equipo cun coñecemento exhaustivo do tema, repartido informes coa documentación preparada, utilizando medios audiovisuais como, por exemplo, presentacións en formato Powerpoint.
- **Fixar un tempo estimado para a reunión:** intentarase respectalo e evitar que a reunión se eternice para tratar temas de escasa relevancia.
- **Evitar fixar a reunión en horarios “inadecuados”:** luns a primeira hora, venres pola tarde e, en xeral, calquera día a unha hora da tarde moi avanzada.
- **A sala de reunións:** debe ser cómoda, ampla, ben iluminada, coa temperatura axeitada e sen ruídos molestos.

5 Habilidades directivas

O PAPEL DO/A DIRECTOR/A DA REUNIÓN

Unha vez empezada a reunión a persoa que a dirixe é a responsable da súa boa marcha e da utilidade e efectividade final que acade a mesma. A continuación móstranse algunhas recomendacións que todo/a director/a dunha reunión debería ter en conta:

- Centrarse en acadar os obxectivos que se estableceron cando se planificou a reunión, centrando a atención do grupo sobre os mesmos.
- Romper o xeo ao inicio da reunión e crear unha atmosfera agradable que invite a participar.
- Conseguir que participen todos/as os/as participantes e buscar puntos de acordo entre eles.
- Reunir a información que se precisa sabendo a quen dirixir as preguntas axeitadas.
- Disipar e resolver as posibles tensións existentes no grupo.
- Controlar o tempo que se dedica a cada tema.
- Intentar crear un clima que favoreza un intercambio aberto e franco de puntos de vista e onde se admita a discrepancia.

- Encargarse de que algunha persoa tome notas dos asuntos tratados, decisións tomadas, compromisos acadados polos/as asistentes. Posteriormente estas notas débense transformar nunha acta de reunión.
- O/a director/a debe ter coidado con non monopolizar a reunión. Débese fomentar a participación do resto do grupo para que expoñan os seus puntos de vista. De igual xeito o/a director/a tampouco debe permitir que outra persoa monopolice a reunión.
- Exercer a súa autoridade se nalgún momento se debe chamar á orde.

USO DE MEDIOS

O/a director/a da reunión pode valerse de diferentes recursos que lle axudarán a facer a reunión máis produtiva e dinámica.

- Documentación escrita: ademais da orde do día cada participante debe dispoñer de material para tomar notas e toda a documentación secundaria que poda ser relevante para o caso.
- Encerado: é unha axuda visual moi útil que serve para canalizar as ideas dun debate. Cando se utiliza débense sintetizar as ideas e utilizar esquemas.

5 Habilidades directivas

- Canón proxector: xeralmente utilízase para proxectar presentacións realizadas co programa informático Microsoft Powerpoint, ou outros similares. Á hora de confeccionar transparencias e proxectalas nunha reunión débense ter en conta as seguintes recomendacións:
 - Unha idea = Unha transparencia.
 - Non utilizar máis de 8 liñas de texto. Non reproducir follas de texto denso.
 - Imaxes mellor que palabras.
 - O contido debe ser unha síntese ou o punto de partida do tema a desenvolver.
 - A proxección concentra a atención de todos os asistentes, polo que cando se rematou a presentación débese apagar o canón.
 - Non se debe falar mirando á pantalla e de costas ao público nin perder o contacto visual co grupo.

SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Durante o transcurso da reunión o/a director/a pode atoparse cunha serie de situacións difíciles que ten que saber resolver para que non acaben facendo fracasar a mesma. Algunha das máis frecuentes son as seguintes:

NINGUÉN ROMPE O SILENCIO

» Que facer?

- O/a director/a mostra a súa opinión.
- Preguntar directamente aos/ás asistentes.
- Reformular o tema con outras palabras.
- Non dar mostras de estar molesto/a ou inquieto/a, xa que isto dificultará aínda máis a participación.

UNHA PERSOA EXPÓN DEMASIADOS ARGUMENTOS

» Que facer?

- Anotar os argumentos.
- Se a exposición se alarga demasiado interromper para que o grupo debata os argumentos xa expostos, xa que senón acabarán no esquecemento.

5 Habilidades directivas

UNHA PERSOA INTENTA DOMINAR O DEBATE

» Que facer?

- Establecer un tempo máximo para as exposicións.
- Ser máis ríxido/a á hora de conceder as quendas de palabra.

O DEBATE SALTA DUN PUNTO A OUTRO

» Que facer?

- Evitar que os temas se traten de xeito superficial.
- Antes de pasar a un tema novo asegurarse de que a cuestión en curso está rematada e ninguén máis quere achegar algo.

DÚAS PERSOAS EMPEZAN A DISCUTIR

» Que facer?

- Evitar os ataques persoais.
- Garantir o uso da palabra ás dúas partes.
- No caso de que a discusión se desvíe dos temas da reunión recordar a orde do día e a necesidade de respectar o horario.

CRÉANSE SUBGRUPOS QUE SE DISTRAEN E EMPEZAN A DEBATER POLA SÚA CONTA

» Que facer?

- Suxerir que fagan extensivas as súas opinións a todo o grupo.
- Centrar o tema mediante a realización de preguntas moi concretas.
- Realizar algunha pausa ou introducir anécdotas que amenicen un pouco a reunión.

PRODÚCENSE COMENTARIOS ABSTRACTOS OU FÓRA DE LUGAR

» Que facer?

- Centrarse en aspectos concretos.
- Preguntar o porqué dese comentario e recordar a orde do día.
- Facer unha breve pausa e pedir a colaboración dalgúns dos/as integrantes do grupo para reconducir a reunión.

5 Habilidades directivas

A DISCUSIÓN CÉNTRASE EN ARGUMENTOS NEGATIVOS

» Que facer?

- Escribir de xeito separado os argumentos positivos e os negativos.
- Estudar a importancia de ambos tipos de argumentos para alcanzar unha solución equilibrada.

REUNIÓN PARALIZADA, PARTICIPANTES CANSOS

» Que facer?

- Facer preguntas e introducir novos puntos de vista ou novos temas.
- Realizar descansos.
- Se é preciso finalizar a reunión e retomala outro día.

2. Habilidades de xerencia e dirección

A dirección, ou xerencia, pode definirse como un proceso dinámico no que unha persoa desde unha posición de poder fai que o grupo que dirixe cumpra cos obxectivos establecidos.

A acción directiva vese definida polos seguintes factores:

- Condución dun equipo humano.
- Integración do equipo na estratexia xeral.
- Planificación, organización e coordinación.
- Control e avaliación dos/as colaboradores.

5 Habilidades directivas

Todo proceso de mando está formado por catro funcións secuenciais que debe realizar a xerencia: planificar, organizar, dirixir e controlar. Por outra parte un/unha bo/a xerente:

- **Identifica** oportunidades, ameazas, problemas, cambios, tendencias, etc.
- **Analiza** problemas, feitos, situacións, factores, etc.
- **Fixa prioridades.**
- **Dirixe** procesos para mellorar, de cambio e avance.
- **Toma decisións** difíciles.
- **Executa** as decisións.

2.1 Estilos de dirección

Un/unha xerente dun CCA ten que adoptar diferentes roles durante o desempeño da súa actividade. A este respecto unha das teorías máis utilizadas é a de Henry Mintzberg, que no transcurso das súas investigacións chegou á conclusión de que os/as directivos desempeñan dez roles distintos que están moi relacionados entre si.

ROLES INTERPERSONAIS

Cabeza Visible
Enlace
Líder

ROLES INFORMATIVOS

Monitor
Difusor
Portavoz

ROLES INTERPERSONAIS

Empresario
Xestor de Anomalías
Asignador de Recursos
Negociador

ROLES DUN DIRECTIVO (TEORÍA DE MINTZBERG)

5 Habilidades directivas

ROLES INTER-PERSOAIS

Denomínanse así porque se basean nas relacións que o/a directivo/a ou xerente ten con outras persoas.

CABEZA VISIBLE

Todos/as os/as directivos/as e xerentes desempeñan funcións que teñen unha natureza cerimonial. Neste caso actúan nun papel de representantes e convértense nun símbolo. En ocasións este tipo de actividades poden ser de rutina e parecer irrelevantes, pero tamén son necesarias para manter a imaxe.

LÍDER

É un dos roles máis significativos e todo/a xerente debería ser un/unha líder. Este rol inclúe a contratación, formación, motivación e avaliación dos/as empregados. O/A líder ten que integrar os obxectivos da organización coas necesidades individuais de cada persoa que forma o equipo de traballo.

ENLACE

Este rol inclúe o contacto con fontes externas para obter información ou recursos que posteriormente trasladar aos seus/súas subordinados/as. A súa función é enlazar o contorno coa organización e, canto maior sexa o status ocupado na organización maior será o número de contactos que teña o/a xerente.

ROLES INFORMATIVOS

Grazas ao seu estatus e rol de enlace o/a xerente ten acceso a unha gran cantidade de persoas ben informadas, co cal accederá a parte desa información. Esta información é tanto interna da propia organización como externa debido aos seus contactos.

MONITOR

O/a directivo/a busca información que lle permita entender o que está sucedendo dentro da súa organización e no contorno. Detecta cambios, problemas e oportunidades. A vantaxe do/a directivo/a radica en recibir información de actualidade, non documentada e que se adoita transmitir verbalmente. O obxectivo da busca de información por parte do/a directivo/a adoita ser ampliar o coñecemento do contorno e dispor de datos á hora de tomar decisións. Segundo a teoría

5 Habilidades directivas

de Mintzberg un/unha directivo/a recibe información que se pode dividir en 5 categorías:

1. Operacións internas: a través de informes regulares e observación
2. Acontecementos externos: a través de clientes, provedores, competidores, innovacións tecnolóxicas, cambios legais....
3. Análises e informes: estudos especiais, subordinados, empresas consultoras, artigos de prensa.
4. Ideas e tendencias: a través de conferencias, publicacións, informes, suxestións de subordinados/as e contactos, accións da competencia...
5. Presións: internas ou externas (clientes, institucións e organismos).

DIFUSOR

En virtude deste rol o/a xerente transmite a información externa que localizou ao interior da organización e a interna dun/dunha subordinado/a a outro/a.

PORTAVOZ

Mediante este rol o/a xerente transmite información da organización ao exterior. O/a xerente adoita falar no nome do CCA, polo que debe ter a información precisa e actualizada para facelo de xeito efectivo.

ROLES DE DECISIÓN

Soamente o/a xerente posúe a información completa e actualizada para tomar decisións estratéxicas no seo da organización.

EMPRESARIO

En virtude deste rol un/unha directivo/a ou xerente inicia e supervisa os novos proxectos que mellorarán o desempeño da súa organización. Esta tarefa de emprender novos proxectos empeza cunha actividade de exploración (rol monitor) en busca de oportunidades. Segundo Mintzberg este rol está asociado ao deseño da estratexia, á planificación e á posta en marcha de proxectos de mellora.

5 Habilidades directivas

XESTOR DE ANOMALÍAS

Neste rol toman accións correctivas en resposta a problemas non previstos con anterioridade.

ASIGNADOR DE RECURSOS

Refírese á responsabilidade de distribuír os recursos humanos físicos e monetarios dentro da organización. A asignación de recursos comprende tres factores:

- Programación do tempo.
- Programación do traballo.
- Autorización de accións.

NEGOCIADOR

Desempeñan este rol cando negocian con outros grupos para obter vantaxes para a súa propia organización. É unha consecuencia directa do rol de **asignador de recursos**, posto que a negociación é un intercambio de recursos en tempo real.

2.2 Xestión da creatividade

A creatividade pode definirse como a capacidade de producir cousas novas e **valiosas**; é a capacidade do cerebro para chegar a conclusións novas e resolver problemas dun xeito orixinal.

A creatividade pode xurdir do pensamento *converxente ou dedutivo*, mediante o que unha persoa busca unha solución para un problema de xeito lóxico e racional, ou tamén do pensamento *diverxente ou indutivo*, mediante o que a persoa busca moitas solucións posibles a un só problema utilizando a súa imaxinación e intuición, acadando así solucións innovadoras.

No mundo empresarial a creatividade é un factor fundamental, posto que ben administrada permite atopar novas e mellores formas de realizar unha tarefa. A creatividade tamén permite prever o cambio.

Para que a creatividade florezca precísase dun ambiente dinámico e tolerante, posto que unha persoa creativa pode causar molestia, xa que pon en xuízo a forma de facer as cousas, trastorna a rutina e as súas ideas requiren revisión e análise.

5 Habilidades directivas

Para estimular e administrar a creatividade un/unha xerente dun CCA debe entender o proceso creativo, saber como seleccionar aos que teñen ese don e estimular o comportamento creativo.

CREATIVIDADE VS INNOVACIÓN

Innovar supón trasladar as ideas creativas a produtos, servizos ou procesos concretos, engadindo valor á organización. Segundo o autor Lawrence B. Moh “creatividade significa producir algo novo, innovación significa poñer en uso unha cousa nova”.

Unha organización necesitará tanto persoal creativo como innovador, xa que se as ideas creativas non se usan ou implantan mediante a innovación non alcanzará ningún valor á organización. Polo tanto, pode dicirse que a innovación é un motor para o avance de calquera organización.

ETAPAS DO PROCESO CREATIVO

O proceso creativo, conforme se produce na mente dunha persoa, pódese dividir nos seguintes pasos:

- **Percepción ou identificación do problema:** a persoa atopa un problema que require dunha solución.
- **Inmersión ou preparación:** a persoa concéntrase no problema, busca información que lle parece relevante e empeza a facer hipóteses pero sen analízalas.
- **Incubación ou xestación:** despois de obter toda a información a persoa reláxase e deixa que o subconsciente considere a cuestión e organice os feitos segundo un novo patrón.
- **Intuición ou iluminación:** unha nova idea integradora chega á mente da persoa e debe ser anotada rapidamente.
- **Verificación e aplicación:** a persoa decide analizar a idea mediante a lóxica ou a experimentación para ver se vai ser útil para solucionar o problema. Esta etapa require tenacidade, posto que ideas novas que inicialmente foron rexeitadas poden resultar válidas máis adiante.

5 Habilidades directivas

FACTORES QUE DETERMINAN A CREATIVIDADE

FACTORES PERSOAIS

Xeralmente as persoas creativas posúen certas características persoais que as diferencian do resto, é dicir, teñen un estilo cognitivo e unhas actitudes concretas.

O estilo cognitivo está definido por:

- Fluidez.
- Flexibilidade.
- Sensibilidade para os problemas.
- Orixinalidade.
- Estilos de procesamento.

Mentres que, pola súa parte, as actitudes persoais determinantes para a creatividade son:

- Inconformismo.
- Tolerancia á ambigüidade.
- Necesidade de atopar unha orde oculta.
- Compromiso.
- Tolerancia.
- Propensión a asumir riscos.

FACTORES AMBIENTAIS

Existen aspectos externos á persoa en si mesma que afecta en gran medida a todo o proceso da creatividade.

» A estratexia da organización: que pode ser de dous tipos.

- **Estratexia proactiva:** os/as integrantes da organización pensan e crean as súas propias ideas e solucións para os problemas que aínda non sucederon e para situacións futuras. Esta estratexia ten unha orientación cara á innovación, potenciando a creatividade.

5 Habilidades directivas

-**Estratexia reactiva:** os/as integrantes da organización buscan ideas e solucións unha vez que o problema xa apareceu. A creatividade e a innovación vense reducidas con esta estratexia.

» **Estrutura, tamaño e dispoñibilidade da información:**

Unha gran organización ten máis recursos para apoiar a innovación, pero o seu tamaño pode levar a problemas de comunicación ou coordinación entre os/as integrantes debido ás normas. A concentración de poder tamén inflúe na creatividade: se o poder está concentrado nunha persoa as solucións imaxinativas estarán inhibidas.

» **Cultura**

A creatividade vese apoiada por unha cultura empresarial que estimule as formas innovadoras de presentación de problemas e busca de solucións, aceptando a creatividade como algo desexable e normal. Isto favorecerá a presentación das persoas creativas como modelos a seguir polos/as demais.

BARREIRAS Á CREATIVIDADE

Existen diversas barreiras que poden anular ou limitar a creatividade dunha persoa:

- **Supostos restritivos:** a creatividade pode verse limitada cando se parte de supostos pechados.
- **Síndrome de “Herodes”:** desbotar ideas antes de desenvolvesas o suficiente.
- **Resistencia ao cambio.**
- **Teorías dominantes:** certa teoría ou idea predominante pode ir en contra da creatividade.

MÉTODOS DE ESTIMULACIÓN DA CREATIVIDADE EN GRUPO

» Tormenta de ideas

Reúñese a un grupo de xente, preséntase un problema e ínstase a producir o maior número de solucións. Non se permite a avaliación das ideas para impedir a inhibición e fomentar as contribucións espontáneas. Con este método búscase máis a cantidade que a calidade das ideas.

5 Habilidades directivas

» **Proceso nominal de grupo**

Esta técnica é unha modificación da anterior na que se elimina a interacción oral, que pode chegar a inhibir a algunhas persoas. Os/as participantes traballan en solitario desenvolvendo novas ideas pero están na mesma habitación. Cando finaliza o tempo que se estableceu para a xeración de ideas compártense as listas.

» **Sinéctica (técnica de Gordon)**

O seu obxectivo é producir unha única idea innovadora que sirva para resolver un problema concreto.

Nesta técnica soamente o/a líder do grupo coñece a natureza exacta do problema. Así evítanse as solucións rápidas e fáciles e que os/as participantes se “namoren” demasiado das súas propias ideas. A discusión do grupo xira en torno a algunha idea relacionada co problema pero sen relevar en que consiste.

Exemplo:

Se o problema é producir unha nova liña de mobles modernos e vangardistas o/a líder pode propoñer unha discusión sobre o lecer no fogar e a composición dos mesmos.

» Grupo de discusión

Reunión de persoas que discuten sobre un tema coa guía dun/ dunha coordinador/a. A súa finalidade é adquirir máis información sobre un tema ou tomar decisións conxuntas. O grupo non debe de ser nin demasiado homoxéneo, pois non haberá lugar ao debate, nin demasiado heteroxéneo, xa que non existirá un acordo mínimo sobre o tema a tratar.

2.3 Comunicación eficaz

Saber comunicarse de xeito correcto e eficaz é moi importante para un/unha xerente dun CCA, posto que a comunicación é o proceso mediante o cal se cumpren as funcións de planificación, organización, dirección e control. Polo tanto, resulta evidente que a comunicación é unha actividade á que os/as xerentes dedican unha gran parte do seu tempo.

REALIZAR PRESENTACIÓNS

En ocasións o/a xerente no desenvolvemento da súa actividade deberá realizar presentacións en público, tanto fronte a persoal da súa organización como fronte a persoas externas á mesma. Esta actividade ten beneficios de aprendizaxe tanto persoal como profesional para quen realiza a presentación.

5 Habilidades directivas

Nas presentacións resulta recomendable utilizar apoio audiovisual para facelas máis dinámicas e atractivas para o público e tamén porque xa se converteu case nunha esixencia debido a que vivimos na Era Audiovisual.

Tamén cabe mencionar que o uso de presentacións audiovisuais parece aumentar a rendibilidade, xa que estudos da Universidade de Minessota afirman que cando se empregan este tipo de técnicas soben as vendas o 43% en relación a cando non se utilizan.

Á hora de preparar unha exposición pública é preciso intentar dar resposta ás seguintes preguntas:

» QUE?

A mensaxe. Durante a preparación da exposición debe intentarse dar resposta ás seguintes cuestións.

- Que é o que xa saben?
- Que é o que queren saber?
- Que é o que necesitan saber?
- Que é o que non se debe dicir?

» **QUEN?**

É preciso ter en conta os seguintes aspectos sobre a audiencia:

- Tamaño da audiencia.
- Idades.
- Nivel educativo.
- Experiencias anteriores con esa audiencia (en caso de existiren).
- Intereses.
- Necesidades.

» **ONDE?**

O lugar onde se celebre a presentación é moi importante e condiciona o formato da presentación a utilizar.

5 Habilidades directivas

» CANDO?

Debe terse en conta tanto a hora da presentación (resulta recomendable evitar a primeira hora pola mañá e xustos despois de comer), así como a duración do tempo que se ten planificado que dure. Se a presentación se prolonga excesivamente pode perder a súa efectividade, xa que a audiencia perderá o interese.

» POR QUE?

Os obxectivos da presentación deben ser os seguintes: informar, persuadir e emocionar á audiencia. Informalos facendo que amplíen os seus coñecementos, persuadíndoos facendo que modifiquen algún comportamento ou percepción e emocionándooos conseguindo que lles guste a presentación.

» COMO?

A presentación debe prepararse do seguinte xeito:

- Fontes de información:
 - A propia experiencia.
 - Investigación bibliográfica.
 - Observacións persoais.
 - Experimentación.
 - Entrevistas.
- Datos: a medida que se reúnen datos deben someterse a unha análise de calidade respondendo ás seguintes cuestións:
 - Son recentes?
 - Son obxectivos?
 - Son fiables?
 - Son exactos?

5 Habilidades directivas

Cando xa se seleccionaron os datos estes deben plasmarse nalgún tipo de documento ou arquivo que se usará para presentar á audiencia. Mentres se realiza esta tarefa debe terse en conta que o cerebro non funciona de xeito lineal senón que traballa con palabras clave interconectadas e integradas entre si. Tendo isto en conta, resulta axeitado empezar situando a idea principal no medio do documento e, a partir diso, ir ramificando as ideas que dependen dela.

HABILIDADES DE PRESENTACIÓN

Unha vez elaborada a presentación chega o momento de falar en público. Os puntos claves para falar en público son os seguintes:

- Ter unha personalidade ben definida e ser un mesmo.
- Ter algo que dicir.
- Ter unha forma de dicir o que queremos comunicar. Preparar o que se vai dicir e como se vai dicir previamente á presentación.
- Adaptarse ao público.

No pasado considerábase que un bo/a orador/a era quen utilizaba palabras floridas e complexas construcións literarias. Hoxe en día un bo orador é o que consegue comunicarse directamente coa audiencia de xeito espontáneo e persoal, creando un clima de confianza.

Para facer máis interesante o contido para a audiencia pódense utilizar os seguintes recursos:

- Facer analoxías.
- Usar o humor.
- Citar artigos de xornais ou revistas de actualidade.
- Contar anécdotas.
- Usar exemplos e ilustracións.
- Repetir as ideas principais.
- Reforzar as ideas con datos estatísticos.
- Mostrar diagramas e gráficos.
- Utilizar imaxes, debuxos e vídeos.
- Recorrer a fontes autorizadas.
- Facer partícipe á audiencia.

5 Habilidades directivas

Ademais de todo o xa mencionado deben coidarse os seguintes factores cando se está falando en público:

- Contacto visual.
- Aspecto.
- Xestos.
- Movementos.
- Expresión facial.
- Técnicas vocais.

CONTACTO VISUAL

Débese manter o contacto visual coa audiencia en todo momento e, cando se estea falando cunha persoa en particular débese mirar aos ollos. Mais non se debe manter unha mirada fixa nos ollos da outra persoa durante demasiado tempo. En vez diso de vez en cando dirixirase a mirada cara a outro lugar para logo volver a mirar ao/á oínte. Unha mirada demasiado fixa no rostro doutra persoa pódese considerar como un comportamento agresivo e pouco asertivo.

ASPECTO

O aspecto debe ser coidado e aseado. O tipo de vestimenta a utilizar dependerá do grao de seriedade ou informalidade que teña a presentación.

XESTOS E MOVEMENTOS

Débese manter unha postura erguida aínda que non demasiado ríxida. De igual xeito a actitude que se debe tomar ten que ser firme e tranquila. Non hai que adoptar actitudes dominantes, distantes nin, en xeral, ningunha que poida orixinar rexeitamento.

5 Habilidades directivas

Por outra parte, resulta axeitado utilizar xestos para acompañar o que se está dicindo e darlle unha maior énfase. Mais non se debe abusar dos xestos ou realízalos de forma brusca ou repetitiva, posto que poden chegar a distraer á audiencia do que se está dicindo.

O rostro pode transmitir moitas emocións distintas. Cando se está realizando unha presentación tense que coidar que a expresión facial se axuste ao asunto que se está tratando.

TÉCNICAS VOCAIS

Cando se está realizando unha presentación cara ao público débense ter en conta distintos aspectos relacionados coa voz:

- Ton e inflexión.
- Intensidade.
- Velocidade.
- Pausa.
- Énfase.

USO DA PAUSA

En determinados momentos dunha presentación resulta oportuno utilizar unha pausa, pero, en cales?

- Ao principio do discurso.
- Despois dunha interrupción.
- En medio dunha frase para dar énfase.
- Ao pasar dun tema a outro.
- Antes das últimas palabras.
- Cando se cambia de transparencia no canón proxector.
- Cando se escribe nun encerado.
- Cando se quere facilitar a reflexión da audiencia sobre o que se acaba de dicir.

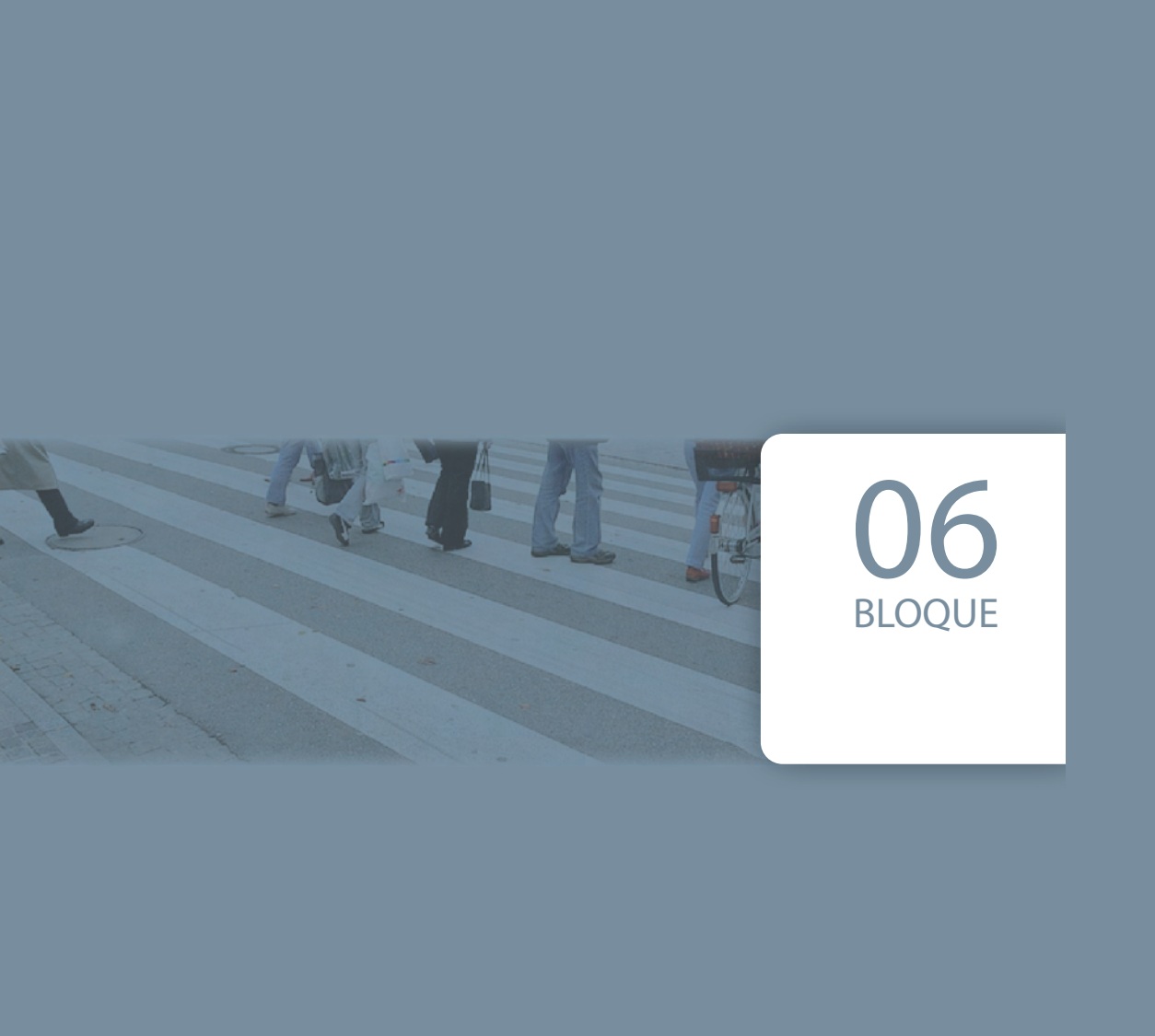
5 Habilidades directivas

CONTROL DOS NERVIOS

Cando se realiza unha presentación pública é normal estar algo nervioso/a. Isto é lóxico, posto que cando se fala en público o traballo que se realiza está sendo xulgado instantaneamente polas persoas que escoitan. E, posto, que en teoría toda persoa que realiza un traballo quere facelo o mellor que poida, é lóxico que existan nervios nunha situación así.

Polo tanto o obxectivo debe ser controlar os nervios, non eliminalos. Unha ausencia total de nervios supoñería que non existe ningunha preocupación polo resultado final da presentación. En aras de controlar os nervios pódense levar a cabo as seguintes medidas.

- Comprender que son un sentimento natural e lóxico.
- Evitar revelalos.
- Preparar a presentación previamente.
- Visualizar o éxito previamente.
- Non pensar no “que dirán” nin deixarse influenciar polas reaccións da audiencia.



06

BLOQUE

ANEXOS



6. ANEXOS



6 Anexos

Neste apartado dedicado a anexos achéganse exemplos dos seguintes contidos, e que para un xerente de CCA pódelle servir de axuda:

Anexo 1: Folla de control de chamadas de socios

Anexo 2: Folla de asignación de tarefas

Anexo 3 : Enquisa de satisfacción da clientela

Anexo 4: Enquisa satisfacción do socio

Anexo 5: Folla de planificación e PERT

ANEXO 1

Folla de control de chamadas de socios

Mediante esta ficha podes facer un control das chamadas dos socios e ter un control das súas consultas.

CONTROL TELEFÓNICO

CHAMADA RECIBIDA

MES _____

Establecemento			Poboación
C/		Nº	C.P
Contacto	Cargo		Sector
Telef	Fax		
Día	Hora	Motivo da chamada	Descrición

ANEXO 2

Folla de asignación de tarefas

Mediante a ficha de tarefas podes ter totalmente controlada cada tarefa que asignas ao teu equipo de traballo, así como o teu equipo saberá en todo momento cales son a súas tarefas a desenvolver.

ASIGNACIÓN DE TAREFAS

TAREFAS	
	<i>Responsable</i>
	<i>Responsable</i>
	<i>Responsable</i>
	<i>Responsable</i>
	<i>Responsable</i>
TAREFAS	
	<i>Responsable</i>
	<i>Responsable</i>
	<i>Responsable</i>
	<i>Responsable</i>

ANEXO 3

Enquisa sobre a satisfacción da clientela co comercio local

A modo de exemplo podes ver unha enquisa de satisfacción da clientela co comercio da súa cidade ou vila, e a partir dos resultados poder actuar.

Pregunta 1

Identificador numérico do cuestionario []

Pregunta 2

Código do/a enquisador/a []

Pregunta 3

Sexo do enquisado/a

- ☐ 1. Home ☐ 2. Muller

Pregunta 4

En que tramo de idade se atopa vostede?

- ☐ 1. Menos de 20 anos ☐ 2. Entre 20 e 34 anos ☐ 3. Entre 35 e 49 anos
☐ 4. Entre 50 e 64 anos ☐ 5. Maiores de 65 anos ☐ 6. Ns/Nc

6 Anexos

Pregunta 5

Cal é o seu lugar de residencia?

- ☐ 1. Comarca de ...(indicar cal)_____
- ☐ 2. Provincia de ...(indicar cal)_____
- ☐ 3. Outros (indicar cal)_____

Pregunta 6

Cal é o seu C.P. ? _____

Pregunta 7

Por favor, valore segundo esta escala, as seguintes características do pequeno comercio do territorio

Aspecto do local- Limpeza

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. Moi malo | ☐ 2. Malo | ☐ 3. Aceptable |
| ☐ 4. Ben | | ☐ 5. Moi ben |

Pregunta 8

Imaxe do persoal

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. Moi mal | ☐ 2. Mal | ☐ 3. Aceptable |
| ☐ 4. Ben | | ☐ 5. Moi ben |

Pregunta 9

Atención ao cliente- Profesionalidade

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. Moi mal | ☐ 2. Mal | ☐ 3. Aceptable |
| ☐ 4. Ben | | ☐ 5. Moi ben |

Pregunta 10

Tempo de espera

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. Moi mal | ☐ 2. Mal | ☐ 3. Aceptable |
| ☐ 4. Ben | | ☐ 5. Moi ben |

Pregunta 11

Horario de apertura

- | | | |
|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. Moi mal | ☐ 2. Mal | ☐ 3. Aceptable |
| ☐ 4. Ben | | ☐ 5. Moi ben |

Pregunta 12

Que deberían facer os comerciantes do concello, na súa opinión, para mellorar e dar un mellor servizo?

- ☐ 1. Asociarse
- ☐ 2. Dar servizos adicionais ao cliente (devolucións, etc.)
- ☐ 3. Crear unha páxina WEB
- ☐ 4. Editar unha revista
- ☐ 5. Dar servizos adicionais á comunidade (iluminación das festas, etc.)
- ☐ 6. Ampliar o horario
- ☐ 7. Actualizar os seus produtos
- ☐ 8. Outras (Indicar cal) _____
- ☐ 9. Ns/Nc

6 Anexos

Pregunta 13

Valore de 1 a 5 a importancia dos seguintes factores á hora de elixir o establecemento onde efectuar a súas compras (sendo 1 unha valoración moi desfavorable e 5 moi favorable).

1. O prezo ____
2. O trato persoal ____
3. A proximidad ____
4. Un horario flexible de apertura ____
5. Homoxeneidade de horarios ____
6. O coñecemento do produto ____
7. A comodidade do establecemento ____
8. Profesionalidade, coñecemento do produto ____
9. Imaxe do establecemento ____
10. Imaxe do persoal ____
11. Adaptación ás miñas necesidades ____
12. Calidade no servizo ____
13. Produto diferenciado ____
14. Actividades de promoción ____
15. Aparcamento ____
16. Servizos complementarios ____
17. Publicidade conxunta ____
18. Outras (Indicar cal) ____
19. Ns/Nc ____

Pregunta 15

Considera que o pequeno comercio debe estar aberto os sábados pola tarde?

☐ 1. Si

☐ 2. Non

☐ 3. Ns/Nc

Pregunta 16

Realiza habitualmente compras os sábados pola tarde?

☐ 1. Si

☐ 2. Non

☐ 3. Ns/Nc

Pregunta 17

Se non houberse restrición de horario, cando iría a mercar vostede?

Pregunta 18

Considera que a peonalización mellora a actividade comercial?

☐ 1. Si

☐ 2. Non

☐ 3. Ns/Nc

Pregunta 19

Valore nesta escala os diferentes tipos de comercios no Concello de residencia (en xeral):

Pequeno comercio

☐ 1. Moi mal

☐ 2. Mal

☐ 3. Aceptable

☐ 4. Ben

☐ 5. Moi ben

6 Anexos

Pregunta 20

Cadeas

☐ 1. Moi mal

☐ 4. Ben

☐ 2. Mal

☐ 3. Aceptable

☐ 5. Moi ben

Pregunta 21

Grandes superficies

☐ 1. Moi mal

☐ 4. Ben

☐ 2. Mal

☐ 3. Aceptable

☐ 5. Moi ben

Pregunta 22

Feiras

☐ 1. Moi mal

☐ 4. Ben

☐ 2. Mal

☐ 3. Aceptable

☐ 5. Moi ben

Pregunta 23

Franquías

☐ 1. Moi mal

☐ 4. Ben

☐ 2. Mal

☐ 3. Aceptable

☐ 5. Moi ben

Pregunta 24

Cre que o comercio debe estar asociado?

☐ 1. Si

☐ 2. Non

☐ 3. Ns/Nc

Pregunta 25

Coñece as accións e servizos que desenvolve a asociación?

- ☐ 1. Si, cales coñece? _____ ☐ 2. Non
☐ 3. Ns/Nc

Pregunta 26

Considera que a asociación de comerciantes fai todo o que pode facer?

- ☐ 1. Si ☐ 2. Non ☐ 3. Ns/Nc

Pregunta 27

Se contestou que non á pregunta anterior que cre que a asociación debería facer e que non esta facendo?

Pregunta 28

Como valoraría as accións que está levando a cabo a asociación

- ☐ 1. Moi malas ☐ 2. Malas ☐ 3. Aceptable
☐ 4. Boas ☐ 5. Moi boas

Pregunta 29

Participa nas actividades que a asociación desenvolve para os residentes

- ☐ 1. Si ☐ 2. Non ☐ 3. Ns/Nc

6 Anexos

Pregunta 30

Cal é a súa situación laboral?

- | | |
|---|--|
| ☐ 1. Traballador/a por conta propia | ☐ 2. Traballador/a por conta allea |
| ☐ 3. Funcionario | ☐ 4. Estudante de ensino secundario |
| ☐ 5. Estudante de ensino universitario | ☐ 6. Labores do fogar |
| ☐ 7. Xubilado/a | ☐ 8. En paro |
| ☐ 9. Ns/Nc | |

Pregunta 31

En que tramo de renda familiar se atopa vostede?

- | | |
|---|---|
| ☐ 1. Menos de 9.000 € | ☐ 2. Entre 9.000 € e 14.999 € |
| ☐ 3. Entre 15.000 € e 24.999 € | ☐ 4. Entre 25.000 € e 39.999 € |
| ☐ 5. Entre 40.000 € e 59.999 € | ☐ 6. Máis de 60.000 € |
| ☐ 7. Ns/Nc | |

Pregunta 32

Cal é o seu nivel de estudos?

- | | | |
|---|---|--|
| ☐ 1. Ningún | ☐ 2. Primarios | ☐ 3. Secundaria |
| ☐ 4. F.P. | ☐ 5. Universitarios medios | |
| ☐ 6. Universitarios superiores | | |

Moitas grazas pola súa colaboración

ANEXO 4

Enquisa sobre a satisfacción dos socios co CCA

A través dunha enquisa de satisfacción dos socios poderás obter resultados de mellora, a modo de exemplo expónse unha enquisa de satisfacción de socios.

ESTABLECEMENTO	
CARGO	

Pregunta 1

Que grao de asociacionismo pensa vostede que hai no sector comercial do Concello?

- | | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|---------------------------------------|
| ☐ 1. Moi alto | ☐ 2. Alto | ☐ 3. Medio |
| ☐ 4. Baixo | | ☐ 5. Moi baixo |

Pregunta 2

Recorda como coñeceu a Asociación?

- ☐ 1. Campañas de sensibilización do asociacionismo
- ☐ 2. Programas de promoción da asociación
- ☐ 3. Visitas aos comerciantes
- ☐ 4. Outros _____

6 Anexos

Pregunta 3

Desde que ano leva vostede asociado?

Pregunta 4

E cal foi o motivo principal que o levou a tomar asociarse?

Pregunta 5

Lembra que servizos e actividades lle presta a Asociación ?

- ☐ 1. Formación
- ☐ 2. Promocións conxuntas
- ☐ 3. Reivindicacións á administración
- ☐ 4. Bonos desconto
- ☐ 5. Servizo de aparcamento
- ☐ 6. Servizo a domicilio das compras
- ☐ 7. Sorteos
- ☐ 8. Concursos
- ☐ 9. Creación de centrais de compra
- ☐ 10. Acordos vantaxosos cos Bancos, Caixas, etc.
- ☐ 11. Outros, Indicar cal _____
- ☐ 12. Ningún

Pregunta 6

Cales utilizou nos últimos anos?

- ☐ 1. Ningún (pasar á seguinte o resto á 11)
- ☐ 2. Formación
- ☐ 3. Promocións conxuntas
- ☐ 4. Reivindicacións á administración
- ☐ 5. Bonos desconto
- ☐ 6. Servizo de aparcamento
- ☐ 7. Servizo a domicilio das compras
- ☐ 8. Sorteos
- ☐ 9. Concursos
- ☐ 10. Creación de centrais de compra
- ☐ 11. Acordos vantaxosos cos Bancos, Caixas, etc.
- ☐ 12. Outros, Indicar cal _____

Pregunta 7

Por que non participa nas actividades programadas pola Asociación?

6 Anexos

Pregunta 8

Como valora os servizos prestados pola Asociación, moi bastante, pouco ou nada axeitados?

- | | |
|---|--|
| ☐ 1. Moi axeitados | ☐ 2. Bastante axeitados |
| ☐ 3. Pouco axeitados | ☐ 4. Nada axeitados |

Pregunta 9

Considera que hai algún servizo que non preste que debería ofrecer?

Pregunta 10

Diría vostede que resulta moi, bastante, pouco ou nada fácil comunicarse coa Asociación?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ 1. Moito | ☐ 2. Bastante |
| ☐ 3. Pouco | ☐ 4. Nada |

Pregunta 11

Cando ten que poñerse en contacto coa Asociación, que medio utiliza?

- ☐ 1. Reunións
- ☐ 2. Telefonicamente
- ☐ 3. Mediante E-mail
- ☐ 4. Outros, Indicar cal _____

Pregunta 12

Aproximadamente, cantas consultas fixo á Asociación durante este ano?

- | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------------|
| ☐ 1. Ningunha | ☐ 2. Unha | ☐ 3. Dúas |
| ☐ 4. Tres | ☐ 5. Catro | ☐ 6. Cinco |
| ☐ 7. Máis de cinco | | |

Pregunta 13

Pensando na última consulta realizada, cal foi o tempo de resposta?

- ☐ 1. Unha semana ou menos
- ☐ 2. Entre unha e dúas semanas
- ☐ 3. Entre dúas semanas e un mes
- ☐ 4. Máis dun mes

Pregunta 14

Pensando na última consulta realizada, sobre que era?

Pregunta 15

Está satisfeito coa claridade e utilidade da información ofrecida pola Asociación?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ 1. Moito | ☐ 2. Bastante |
| ☐ 3. Pouco | ☐ 4. Nada |

6 Anexos

Pregunta 16

O traballo realizado pola asociación acada os obxectivos previstos

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

Pregunta 17

O traballo da asociación é de utilidade para os comerciantes asociados

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

Pregunta 18

Demostra unha alta profesionalidade

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

Pregunta 19

Os socios poden participar facilmente nas actividades da asociación?

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

Pregunta 20

Defende os intereses de todos os asociados?

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

Pregunta 21

O equipo de traballo da Asociación está moi implicado

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

Pregunta 22

A súa capacidade técnica é bastante limitada

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

Pregunta 23

Os socios non participan activamente na Asociación

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Moi de acordo | ☐ 2. De acordo |
| ☐ 3. Nin de acordo nin en desacordo | ☐ 4. En desacordo |
| ☐ 5. Totalmente en desacordo | |

6 Anexos

Pregunta 24

Diría vostede que está informado sobre as accións que leva a cabo a Asociación?

☐ 1. Moito

☐ 2. Bastante

☐ 3. Pouco

☐ 4. Nada

Pregunta 25

Se contestou que non á pregunta anterior que cre que a asociación debería facer e que non esta facendo?

☐ 1. Excesivo

☐ 2. Correcto

☐ 3. Insuficiente

Pregunta 26

Por que?

C

Pregunta 27

A continuación imos falar dos cursos organizados pola Asociación. Asistiu ao longo deste ano ou do ano pasado a algún curso?

☐ 1. Si

☐ 2. Non

Pregunta 28

Cales?

- ☐ 1. Técnicas de vendas
- ☐ 3. Escaparatismo e interiorismo comercial
- ☐ 5. Idiomas
- ☐ 7. Outros, Indicar cales _____

- ☐ 2. Packaging
- ☐ 4. Informática
- ☐ 6. Cociña

Pregunta 29

A formación recibida, foille de utilidade para o seu traballo?

- ☐ 1. Moito
- ☐ 2. Bastante
- ☐ 3. Pouco
- ☐ 4. Nada

Pregunta 30

Por que non asistiu a ningún curso?

- ☐ 1. Non son necesarios
- ☐ 2. Non tiña tempo
- ☐ 3. Non os coñecía
- ☐ 4. Nunca mo formulei
- ☐ 5. Outros, Indicar cales _____

Pregunta 31

Que cursos lle gustaría que se ofertasen?

- ☐ 1. Técnicas de vendas
- ☐ 2. Merchandising
- ☐ 3. Packaging
- ☐ 4. Psicoloxía do consumidor
- ☐ 5. Escaparatismo e interiorismo comercial
- ☐ 6. Marketing
- ☐ 7. Publicidade
- ☐ 8. Contabilidade
- ☐ 9. Xestión de stocks
- ☐ 10. Fiscalidade

6 Anexos

- | | |
|--|---|
| ☐ 11. Recursos humanos | ☐ 12. Calidade |
| ☐ 13. Calidade no servizo | ☐ 14. Atención ao cliente |
| ☐ 15. Informática | ☐ 16. Internet |
| ☐ 17. Idiomas | ☐ 18. Outros (Indicar cales) _____ |

Pregunta 32

En xeral, cre que os horarios dos cursos se adaptan aos horarios dos alumnos?

- | | |
|--------------------------------|---------------------------------|
| ☐ 1. Si | ☐ 2. Non |
|--------------------------------|---------------------------------|

Pregunta 33

Diría que está vostede informado sobre os cursos que organiza a Asociación?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ 1. Moito | ☐ 2. Bastante |
| ☐ 3. Pouco | ☐ 4. Nada |

Pregunta 34

En xeral, pensa que o número de curso que oferta a Asociación é suficiente ou insuficiente?

- | | |
|--|--|
| ☐ 1. Suficiente | ☐ 2. Insuficiente |
|--|--|

Pregunta 35

A continuación falaremos das actividades conxuntas organizadas entre os asociados. Participou vostede nalgunha destas actividades?

- | | |
|-----------------------------|--|
| ☐ Si | ☐ Non (Porque _____) |
|-----------------------------|--|

Pregunta 36

En cales?

Pregunta 37

Participou en actividades conxuntas con outras asociacións ou Centros Comerciais Abertos?

☐ Si

☐ Non

Pregunta 38

Nestes últimos anos, diría vostede que o funcionamento da Asociación mellorou moito, mellorou, empeorou ou empeorou moito?

☐ 1. Mellorou moito

☐ 2. Mellorou

☐ 3. Segue igual (NON LER)

☐ 4. Empeorou

☐ 5. Empeorou moito

Pregunta 39

Por que?

6 Anexos

Pregunta 40

En conxunto, está vostede satisfeito co funcionamento da Asociación?

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------------|
| ☐ 1. Moito | ☐ 2. Bastante |
| ☐ 3. Pouco | ☐ 4. Nada |

Pregunta 41

Cales serían desde o seu punto de vista os principais puntos fortes da Asociación?

- ☐ 1. Relacións entre directiva e socios
- ☐ 2. A planificación das actividades a desenvolver
- ☐ 3. O dinamismo da asociación
- ☐ 4. A cohesión do grupo na xunta directiva
- ☐ 5. A ilusión e o esforzo posto
- ☐ 6. Estar preto dos problemas reais do comerciante
- ☐ 7. O compromiso que se adquire como membros activos
- ☐ 8. Os valores que nos definen como asociación
- ☐ 9. O alto número de asociados
- ☐ 10. A experiencia
- ☐ 11. Outras _____

Pregunta 41

Na súa opinión, cales son os principais problemas ou puntos débiles da Asociación?

- ☐ 1. Relacións entre directiva e socios
- ☐ 2. Falta de planificación das actividades a desenvolver
- ☐ 3. Falta de avaliación das actividades a desenvolver
- ☐ 4. Falta de cohesión do grupo na xunta directiva
- ☐ 5. Deficiencias formativas para a xestión e organización
- ☐ 6. Falta de canles para aumentar a participación
- ☐ 7. Falta de recursos, (humanos, materiais, financeiros, etc.)
- ☐ 8. Indefinición dos obxectivos a acadar
- ☐ 9. A falta de experiencia
- ☐ 10. Outros _____

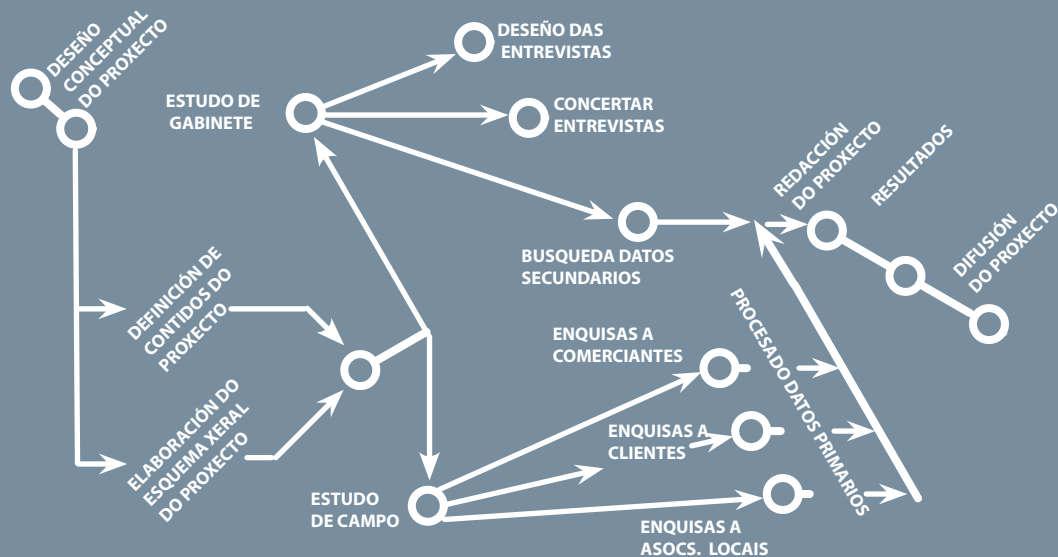
Moitas grazas pola súa colaboración

ANEXO 5

Folla de planificación e PERT

A planificación do traballo permíteche saber que tarefas tes planificadas e cal é o seu grao de execución, así como cal é o responsable de cada tarefa, que puntos do proxecto planificado tes que inspeccionar, cales son os resultados obtidos no desenvolvemento de cada tarefa e que documentos se utilizaron para desenvolvela.

Mediante a planificación nun diagrama PERT, poderás planificar as tarefas a desenvolver, e saberás en todo momento que tarefa depende de outra, e cales son as prioritarias.



PLANIFICACIÓN DE TRABAJO PERT



XUNTA DE GALICIA

CONSELLERÍA DE INNOVACIÓN
E INDUSTRIA

Dirección Xeral de Comercio