



Plan Estratégico de Comercio Municipal

Ayuntamiento de El Cuervo de Sevilla
2025

Woover.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción	6
2. Contextualización.....	8
2.1. El municipio de El Cuervo de Sevilla	8
2.1.1. Población, demografía y realidad socioeconómica	9
2.1.2. Contexto urbano de ciudad	10
2.1.3. EL Cuervo del Sevilla, nodo estratégico a nivel territorial	12
2.2. Claves territoriales y socioeconómicas para el comercial local de El Cuervo de Sevilla	14
3. Diagnóstico del sistema comercial de El Cuervo de Sevilla	16
3.1. Distribución por tipo de expediente.....	16
3.2. Distribución por tipo de actividad	16
3.3. Distribución territorial del comercio	17
4. Percepción y aportaciones de agentes locales.....	19
4.1. Justificación	19
4.2. Resultado del proceso participativo	20
4.2.1. Identidad y percepción inicial del comercio local.....	20
4.2.2. Comportamiento y hábitos de consumo.....	21
4.2.3. Actividad comercial.....	22
4.2.4. Digitalización del comercio local.....	24
4.2.5. Espacio urbano e impacto en el comercio	25
5. Síntesis diagnóstica	27
5.1. Factores internos	28
5.1.1. Fortalezas	28
5.1.2. Debilidades	29
5.2. Factores externos.....	31
5.2.1. Oportunidades	31
5.2.2. Amenazas	32
5.3. Diagnóstico DAFO	34
5.3.1. Matriz DAFO.....	34
5.3.2. Lectura estratégica de la matriz	35
5.4. Orientación estratégica preliminar: la matriz CAME	36
5.4.1. Corregir debilidades	38

5.4.2.	Afrontar amenazas.....	39
5.4.3.	Mantener fortalezas.....	40
5.4.4.	Explotar oportunidades.....	41
6.	Propósito: retos y oportunidades	43
6.1.	Retos estratégicos del comercio local	43
6.1.1.	Reto 1 - Mantener la centralidad del comercio local en un contexto de alta competencia territorial y digital	43
6.1.2.	Reducir la brecha entre los hábitos de consumo de la población y la capacidad de adaptación del comercio local	43
6.1.3.	Reforzar la capacidad colectiva y organizativa del tejido comercial	44
6.1.4.	Adaptar el comercio local a una demanda limitada, prudente y en transformación	44
6.1.5.	Aprovechar el modelo urbano compacto para reforzar la experiencia comercial	44
6.1.6.	Favorecer la renovación y sostenibilidad futura del comercio local.....	45
6.2.	Oportunidades para una estrategia de fortalecimiento comercial	45
7.	Líneas de Actuación Estratégica	48
7.1.	LAE1. Dinamización y activación del comercio local	48
7.1.1.	OE 1.1. Reforzar la visibilidad y presencia del comercio local en la vida cotidiana del municipio.	49
7.1.2.	OE 1.2. Incrementar la afluencia y la activación del consumo en los principales ejes comerciales del municipio.....	49
7.1.3.	OE 1.3. Fomentar acciones colectivas de dinamización que refuercen la identidad compartida del comercio local.	49
7.2.	LAE 2. Mejora del entorno urbano comercial y experiencia de compra	50
7.2.1.	OE 2.1. Mejorar la accesibilidad y las condiciones de llegada a las zonas comerciales del municipio.....	50
7.2.2.	OE 2.2. Incrementar el atractivo y la calidad del espacio público en los entornos comerciales.	51
7.2.3.	OE 2.3. Reforzar la legibilidad urbana y la identificación de los ejes comerciales.	51
7.3.	LAE 3. Gobernanza del comercio local y fortalecimiento del asociacionismo	52
7.3.1.	OE 3.1. Fortalecer las estructuras de representación y coordinación del comercio local.	52
7.3.2.	OE 3.2. Fomentar la cooperación y el trabajo conjunto entre los comercios del municipio.	53
7.3.3.	OE 3.3. Establecer un modelo de gobernanza compartida para el desarrollo de la política comercial municipal.....	53
7.4.	LAE 4. Fortalecimiento, modernización y renovación del tejido comercial.....	53
7.4.1.	OE 4.1. Mejorar la competitividad del comercio local mediante la modernización de su gestión y funcionamiento.....	54

7.4.2.	OE 4.2. Avanzar en la adaptación del comercio local a los nuevos hábitos de consumo.	54
--------	---	----

8. Plan de Acción.....56

8.1. Actuaciones que impulsa la LAE 156

8.1.1.	Actuación 1.1. Programa anual de activación comercial del municipio.....	56
--------	--	----

8.1.2.	Actuación 1.2. Construcción de una identidad comercial compartida del municipio	57
--------	---	----

8.2. Actuaciones que impulsa la LAE 257

8.2.1.	Actuación 2.1. Plan de mejora funcional de los ejes comerciales consolidados.....	57
--------	---	----

8.2.2.	Actuación 2.2. Reordenación y mejora de las condiciones de aparcamiento vinculadas a las zonas comerciales.....	58
--------	---	----

8.2.3.	Actuación 2.3. Mejora de la calidad urbana y de la imagen del entorno comercial.....	58
--------	--	----

8.2.4.	Actuación 2.4. Integración del comercio en la planificación y ejecución de actuaciones urbanas	58
--------	--	----

8.3. Actuaciones que impulsa la LAE 359

8.3.1.	Actuación 3.1. Implantación de un modelo estable de gobernanza del comercio local.....	59
--------	--	----

8.4. Actuaciones que impulsa la LAE 459

8.4.1.	Actuación 4.1. Programa de acompañamiento individualizado a la modernización del comercio local	59
--------	---	----

8.4.2.	Actuación 4.2. Mejora de la presencia digital básica del comercio local como sistema	60
--------	--	----

8.4.3.	Actuación 4.3. Programa de apoyo a la captación y fidelización de clientela	60
--------	---	----

8.4.4.	Actuación 4.4. Impulso a la renovación y diversificación del tejido comercial	61
--------	---	----

8.4.5.	Actuación 4.5. Apoyo al relevo generacional y a la continuidad de negocios viables	61
--------	--	----

8.4.6.	Actuación 4.6. Reducción de barreras percibidas al emprendimiento comercial.....	62
--------	--	----

8.4.7.	Actuación 4.7. Activación y gestión de locales comerciales vacíos	62
--------	---	----

9. Modelo de Gobernanza.....63

9.1. Liderazgo y coordinación municipal63

9.2. Integración del Plan en la gestión municipal ordinaria.....63

9.3. Seguimiento técnico del Plan64

9.4. Evaluación y revisión del Plan.....64

9.5. Actualización y vigencia del Plan.....64

10. Anexos66

10.1. Sesión de participación ciudadana.....66

10.1.1.	Identidad y percepción inicial del comercio local	66
---------	---	----

10.1.1.1.	¿Qué palabra te viene a la mente cuando piensas en el comercio de El Cuervo de Sevilla?	66
-----------	---	----

10.1.1.2.	¿Cómo valorarías la situación actual del comercio local en El Cuervo de Sevilla?	67
-----------	--	----

10.1.1.3.	¿Cómo percibes a las personas que forman el comercio local de El Cuervo de Sevilla?	68
-----------	---	----

10.1.1.4.	¿Cómo valorarías el grado de colaboración entre las personas que integran el comercio?	69
10.1.2.	Comportamiento y hábitos de consumo de la población	70
10.1.2.1.	¿Cuál de estos factores de consumo crees que influye hoy más en el comercio de El Cuervo?.....	70
10.1.2.2.	Dónde crees que suelen iniciar sus compras los clientes de El Cuervo de Sevilla?.....	71
10.1.2.3.	En los últimos años, ¿cómo dirías que han cambiado los hábitos de compra de los clientes?	72
10.1.3.	Actividad comercial	72
10.1.3.1.	¿Qué tipo de actividades comerciales crees que deberían aumentar o implantarse en El Cuervo?..	72
10.1.3.2.	¿Qué factores crees que dificultan la apertura de nuevos comercios en El Cuervo de Sevilla?	73
10.1.3.3.	¿Qué papel crees que debería tener el Ayuntamiento para impulsar nueva actividad comercial?	74
10.1.3.4.	¿Qué tipo de promoción sería más útil para el comercio de El Cuervo de Sevilla?	75
10.1.4.	Digitalización del comercio local.....	75
10.1.4.1.	¿Consideras que el comercio local de El Cuervo de Sevilla está digitalizado?	75
10.1.4.2.	¿Qué barreras encuentran en el proceso de transformación digital los comercios de El Cuervo?	77
10.1.4.3.	¿Para qué objetivo sería recomendable la digitalización en el comercio local de El Cuervo?	78
10.1.5.	Espacio urbano e impacto en el comercio	78
10.1.5.1.	¿Qué factores del espacio urbano afectan más a la actividad comercial?.....	78

1. Introducción

El comercio local constituye uno de los pilares fundamentales de la estructura económica, social y urbana de los municipios, especialmente en aquellos de pequeña y mediana escala como El Cuervo de Sevilla. Más allá de su contribución directa al empleo y a la actividad económica, el comercio de proximidad desempeña un papel esencial en la vida cotidiana de la población, en la configuración de la centralidad urbana y en la cohesión social del municipio. Su presencia y vitalidad inciden de manera directa en la calidad de vida, en el uso del espacio público y en la percepción global de la ciudad como lugar habitable, accesible y funcional.

En los últimos años, el contexto en el que se desarrolla la actividad comercial ha experimentado transformaciones profundas. Los cambios en los hábitos de consumo, la generalización del canal digital, la creciente movilidad de la población y la intensificación de la competencia territorial han alterado de forma significativa las condiciones tradicionales del comercio local. Estos procesos afectan de manera especial a municipios integrados en ámbitos funcionales amplios y bien conectados, donde la proximidad a polos urbanos de mayor tamaño amplía las opciones de consumo, pero al mismo tiempo tensiona la capacidad del comercio local para mantener su centralidad y competitividad.

El Cuervo de Sevilla se inserta plenamente en este escenario. Su localización estratégica, su carácter de municipio compacto y su elevada accesibilidad externa configuran un contexto en el que el comercio de proximidad sigue siendo esencial para atender las necesidades cotidianas de la población, pero se enfrenta a retos estructurales y a la evolución de los patrones de consumo. En este marco, el comercio local no puede abordarse únicamente desde una lógica sectorial o coyuntural, sino que requiere una reflexión estratégica que permita comprender su funcionamiento, identificar sus fortalezas y debilidades y orientar de forma coherente la acción pública.

El Plan Estratégico de Comercio Municipal de El Cuervo de Sevilla surge, por tanto, como una herramienta de planificación y de apoyo a la toma de decisiones, concebida para dotar al Ayuntamiento de un marco de referencia compartido desde el que abordar el fortalecimiento del comercio local. No se trata únicamente de un documento de diagnóstico, sino de un instrumento que pretende integrar el análisis territorial, urbano, socioeconómico y comercial, incorporando asimismo la percepción y las aportaciones de los agentes locales, con el objetivo de construir una visión realista y ajustada a las características del municipio.

Desde una perspectiva institucional, la elaboración de este Plan responde a la necesidad de disponer de un enfoque estructurado que permita ordenar las políticas municipales en materia de comercio, alinearlas con otros ámbitos de actuación —como el urbanismo, la movilidad, la dinamización económica o la participación— y avanzar hacia un modelo de intervención más coherente y eficaz. En un contexto de recursos limitados y de alta competencia externa, resulta especialmente relevante priorizar, coordinar y orientar las actuaciones públicas, evitando respuestas fragmentadas o reactivas.

Este documento se concibe, además, como un proceso abierto y progresivo. La presente versión constituye una entrega preliminar que sienta las bases analíticas y estratégicas del Plan, permitiendo justificar la necesidad de su desarrollo, definir un marco de referencia compartido y avanzar en la identificación de los principales retos y oportunidades del comercio local. A partir de este punto de partida, el Plan podrá evolucionar y completarse mediante el desarrollo de actuaciones concretas, la definición de mecanismos de gobernanza y la incorporación de nuevas aportaciones y ajustes derivados de su aplicación práctica.

En este sentido, el Plan asume una visión del comercio local que trasciende su dimensión estrictamente económica. El comercio se entiende como un elemento estructurante de la ciudad, estrechamente vinculado al espacio público, a la movilidad cotidiana, a los hábitos de consumo y a la identidad del municipio. Su fortalecimiento contribuye no solo a la mejora de la actividad económica, sino también al refuerzo de la centralidad urbana, a la generación de vida en las calles y a la consolidación de El Cuervo de Sevilla como un espacio de residencia y convivencia con servicios accesibles y de calidad.

El Plan Estratégico de Comercio Municipal se plantea, por tanto, como una herramienta al servicio del interés general, orientada a acompañar al comercio local en un contexto de transformación, a reforzar su papel en la estructura urbana y territorial del municipio y a proporcionar al Ayuntamiento un marco claro desde el que impulsar políticas públicas coherentes, realistas y adaptadas a la escala y a las capacidades de El Cuervo de Sevilla.

2. Contextualización

2.1. El municipio de El Cuervo de Sevilla

El Cuervo de Sevilla se sitúa en el extremo suroccidental de la provincia de Sevilla, dentro del ámbito funcional del Bajo Guadalquivir, configurándose como un municipio de 30,47 km² de superficie, de reducida extensión territorial y con una localización estratégica en la franja de contacto entre las provincias de Sevilla y Cádiz. El término municipal limita al sur con la provincia de Cádiz, concretamente con el municipio de Jerez de la Frontera, y en el resto de su perímetro con el término municipal de Lebrija, del que se segregó en 1992. Su proximidad inmediata a Jerez de la Frontera, a unos 20 km, así como su relación histórica, administrativa y funcional con Lebrija, condicionan de forma determinante su inserción territorial, sus dinámicas cotidianas y su papel dentro del sistema de asentamientos del entorno. La capital provincial, Sevilla, se localiza a una distancia aproximada de 70 km.

El término municipal presenta una superficie limitada, lo que refuerza un modelo de poblamiento claramente concentrado en un único núcleo urbano principal, sin entidades de población diferenciadas. Esta configuración ha favorecido tradicionalmente una organización compacta del municipio, aunque en las últimas décadas se han producido procesos de ocupación dispersa del suelo rústico en determinados ámbitos periféricos. En este sentido, se constata la existencia de población residente fuera del núcleo urbano, asociada fundamentalmente a parcelaciones de carácter residencial y a actividades agropecuarias complementarias, que concentran en torno al 5,5 % de la población municipal. Estos fenómenos, aun no constituyendo un sistema de asentamientos alternativo, forman parte del contexto territorial en el que se desarrollan las relaciones funcionales del municipio, como es el caso de las derivadas del consumo y, por consiguiente, de la actividad comercial necesaria para atender a la población residente.

Desde el punto de vista de la articulación supramunicipal, El Cuervo se integra en un espacio territorial caracterizado por una fuerte interdependencia entre municipios de tamaño medio y pequeño, donde los flujos de población, empleo, consumo y servicios trascienden con claridad los límites administrativos. En este marco, Lebrija actúa como referente para determinados servicios de escala supralocal, mientras que Jerez de la Frontera ejerce una influencia directa y cotidiana, especialmente en ámbitos relacionados con el empleo, la oferta comercial especializada y determinados servicios privados. Esta doble referencia territorial configura un escenario de competencia y complementariedad que resulta clave para entender la posición funcional del municipio.

Las infraestructuras de comunicación refuerzan esta situación de conectividad externa, facilitando desplazamientos frecuentes hacia los principales polos del entorno y favoreciendo una elevada movilidad diaria de la población. Al mismo tiempo, esta accesibilidad introduce retos específicos en términos de atracción de actividad económica local y de consolidación de funciones propias, especialmente en sectores sensibles a la competencia territorial como el comercio y los servicios de proximidad.

En términos de planificación territorial, El Cuervo se encuadra dentro de un sistema de ciudades de carácter rural y semiurbano, con un papel subordinado respecto a centros de mayor tamaño, pero con capacidad para desempeñar funciones propias ligadas a la atención de su población residente y a la prestación de servicios de escala local. Su reducido tamaño territorial y demográfico no limita, sin embargo, la importancia estratégica de su posicionamiento, que exige una lectura integrada del

municipio como espacio de residencia, consumo y actividad, fuertemente condicionado por su entorno inmediato.

Este encuadre territorial constituye el punto de partida para comprender las dinámicas socioeconómicas del municipio y, en particular, para analizar el funcionamiento y las potencialidades de su sistema comercial en un contexto marcado por la proximidad de grandes polos urbanos, la elevada movilidad de la población y la necesidad de reforzar la centralidad local como elemento clave de cohesión urbana y territorial.

2.1.1. Población, demografía y realidad socioeconómica

El Cuervo de Sevilla cuenta con una población empadronada de 8.716 habitantes en 2024. La evolución demográfica del municipio en las últimas décadas ha sido globalmente positiva, con un incremento acumulado del 11,58 % entre los años 2000 y 2023. Este crecimiento, sin embargo, se concentra fundamentalmente en el periodo comprendido entre 2000 y 2013, etapa en la que la población alcanzó su máximo histórico con 8.737 habitantes, apoyada tanto en un crecimiento vegetativo positivo como en saldos migratorios favorables.

A partir de 2013 se inicia una fase distinta, caracterizada por la alternancia de ligeros crecimientos y descensos anuales, que sitúa al municipio en una dinámica de estancamiento demográfico, con una tendencia claramente estacionaria. En este contexto, las proyecciones realizadas para el horizonte del planeamiento apuntan a una población cercana a 8.600 habitantes en el horizonte temporal de 2030 en el que se centra esta planificación en el ámbito del comercio, lo que supone un incremento muy moderado respecto a la situación actual y confirma la ausencia de expectativas de crecimiento significativo a medio plazo.

La estructura por edades evidencia un proceso incipiente de envejecimiento poblacional. La edad media del municipio se sitúa en 41,42 años, por debajo de la media provincial, autonómica y nacional, lo que indica una población relativamente más joven en términos comparativos. No obstante, el peso de la población mayor de 65 años ha aumentado de forma notable, pasando de 1.348 personas a más de 2.000 en las proyecciones a diez años, lo que supone un incremento superior al 48 % en este grupo de edad. Este proceso se ve reforzado por unas tasas de natalidad muy bajas y por la pérdida de dinamismo de los flujos migratorios positivos registrados en la primera década del siglo.

El componente migratorio del municipio es mayoritariamente interior. La población extranjera empadronada asciende a 281 personas, lo que representa únicamente el 3,25 % del total, una cifra sensiblemente inferior a la media andaluza. Este dato limita la capacidad de compensación demográfica del envejecimiento a través de flujos migratorios externos.

Desde el punto de vista territorial, la población se concentra de forma mayoritaria en el núcleo urbano, si bien existe una presencia significativa de población residente en suelo rústico asociada a parcelaciones residenciales. En concreto, 472 personas, equivalentes al 5,46 % de la población, residen en diseminado, lo que introduce una cierta dispersión funcional en el municipio y condiciona el acceso cotidiano a servicios y actividades económicas.

En cuanto a la estructura de los hogares, en 2021 el municipio contaba con 3.174 hogares, con un tamaño medio de 2,72 personas por hogar, superior al registrado a escala provincial y autonómica. Los hogares de tres y cuatro miembros presentan un peso relativo mayor que en otros ámbitos territoriales, mientras que los hogares unipersonales tienen una presencia más reducida. No obstante, las proyecciones indican

un cambio progresivo en esta estructura, con un aumento de los hogares unipersonales y de parejas sin hijos, estimándose un total de 3.373 hogares en 2033, lo que supone un incremento de 199 nuevos hogares a lo largo del horizonte analizado.

Desde la perspectiva socioeconómica, El Cuervo de Sevilla presenta una población activa de 4.541 personas, con una tasa de actividad del 62,33 %, lo que sitúa al municipio en niveles razonables de participación laboral. No obstante, el mercado de trabajo local muestra importantes debilidades estructurales. En diciembre de 2023 se contabilizan 1.091 personas demandantes de empleo no ocupadas, de las cuales 723 son mujeres, lo que se traduce en una tasa de paro del 19,73 %, ligeramente superior a la media provincial y con una marcada desigualdad de género en el acceso al empleo.

La estructura productiva del municipio está claramente orientada al sector servicios, que concentra 2.526 personas afiliadas, representando más del 55 % del empleo total. Este peso confirma el carácter terciario de la economía local y su fuerte vinculación a actividades de atención a la población y servicios de proximidad. El sector agrario mantiene aún una presencia significativa, con el 17,88 % del empleo, aunque caracterizado por una elevada temporalidad y estacionalidad, lo que limita su capacidad de generar empleo estable. Por su parte, la construcción y la industria presentan un peso más reducido y relativamente estable, sin llegar a configurar un tejido productivo diversificado.

Esta estructura sectorial se refleja de forma directa en la configuración del tejido empresarial, que muestra una clara atomización. En 2023 se registran 769 establecimientos con actividad económica, de los cuales 435 funcionan sin asalariados, lo que evidencia el predominio del autoempleo y de iniciativas empresariales de muy reducida dimensión. A estos se suman 273 establecimientos con hasta cinco personas asalariadas, mientras que únicamente 44 cuentan con entre 6 y 19 trabajadores, y tan solo 17 superan los 20 asalariados. La práctica inexistencia de empresas medianas y grandes refuerza un modelo económico apoyado casi exclusivamente en el pequeño negocio.

Desde el punto de vista sectorial, esta atomización se concentra especialmente en el ámbito comercial. El comercio al por mayor y al por menor constituye la principal actividad económica del municipio en términos de número de establecimientos, con 271 negocios, muy por encima de cualquier otro sector. Le siguen actividades vinculadas a la funcionalidad territorial y a la localización estratégica del municipio, como el transporte y almacenamiento, con 127 establecimientos, y la construcción, con 63. La hostelería, con 45 establecimientos, mantiene un peso moderado, acorde con un municipio sin una especialización turística definida, mientras que las actividades agrarias se materializan en 43 establecimientos, reflejando su pérdida de peso relativo en el tejido empresarial, pese a su importancia histórica y territorial.

2.1.2. Contexto urbano de ciudad

La configuración urbana actual de El Cuervo de Sevilla es el resultado de un proceso relativamente reciente dentro del sistema de asentamientos del entorno, marcado por su evolución desde núcleo dependiente hasta municipio con identidad administrativa propia tras su segregación de Lebrija en 1992. Este hecho constituye un hito fundamental en la consolidación de su estructura urbana y en la definición de un modelo de ciudad orientado prioritariamente a la residencia y a la atención de las necesidades cotidianas de su población.

El crecimiento urbano del municipio se ha producido de forma progresiva y mayoritariamente continua, partiendo de un núcleo original compacto que ha ido incorporando sucesivas extensiones residenciales. Este proceso se ha desarrollado dentro de un término municipal de 30,47 km², lo que ha condicionado

un modelo de crecimiento contenido y sin grandes discontinuidades territoriales. El resultado es una ciudad de pequeña escala, con distancias internas reducidas y una fuerte centralidad funcional del núcleo principal.

Durante las últimas décadas, el desarrollo urbano ha estado estrechamente vinculado a la evolución demográfica y a la demanda de vivienda, dando lugar a nuevas áreas residenciales que han ampliado el tejido urbano sin alterar de forma sustancial su esquema básico. Este crecimiento ha reforzado el carácter residencial del municipio, sin que se haya producido una especialización funcional significativa más allá de los usos propios de una ciudad de servicios locales.

La ausencia de núcleos secundarios o entidades de población diferenciadas refuerza un modelo de ciudad monocéntrica, en el que las funciones urbanas se superponen dentro de un ámbito territorial reducido.

Paralelamente, se ha producido un proceso de ocupación del suelo rústico en el entorno inmediato del núcleo urbano, asociado principalmente a parcelaciones de carácter residencial y a actividades agropecuarias complementarias. Aunque este fenómeno no configura un modelo alternativo de ciudad, introduce una dimensión territorial que incide en la relación entre residencia, movilidad y acceso a servicios, formando parte del contexto urbano real en el que se desarrolla la vida cotidiana del municipio.

En este sentido, el tejido urbano presenta diferencias internas asociadas a su evolución temporal. El núcleo histórico y los primeros crecimientos conforman un área urbana más consolidada, con mayor mezcla de usos y una estructura viaria más adaptada a la escala peatonal. A su alrededor se han desarrollado áreas residenciales de crecimiento más reciente, con tipologías más homogéneas y una mayor dependencia del vehículo privado para determinados desplazamientos cotidianos.

Desde el punto de vista funcional, la ciudad puede leerse como un conjunto de áreas con distinto grado de intensidad urbana, pero sin una segregación espacial rígida de usos. La residencia constituye el uso dominante, mientras que las actividades económicas y los servicios se distribuyen de forma relativamente dispersa, aunque con mayor concentración en los ámbitos centrales y en los ejes viarios principales. Esta estructura refuerza la centralidad del núcleo urbano, pero también genera diferencias en el acceso a servicios en función de la localización residencial.

Por su parte, las características físicas del tejido urbano condicionan de forma directa el funcionamiento de la ciudad. El parcelario, heredero en parte del crecimiento progresivo del núcleo original, presenta una estructura irregular en las áreas más antiguas y una mayor regularidad en los desarrollos más recientes. Esta dualidad se traduce en diferentes condiciones de ocupación del suelo, dimensiones de parcela y tipologías edificatorias.

La edificación residencial constituye el elemento dominante del paisaje urbano, con una presencia mayoritaria de edificaciones de baja altura, coherente con un modelo de ciudad extensiva de pequeña escala. Esta configuración facilita la legibilidad urbana y la continuidad visual del espacio construido, aunque introduce limitaciones en términos de intensidad de uso y capacidad de concentración de actividades.

La morfología urbana resultante es la de una ciudad funcionalmente sencilla, sin grandes barreras físicas internas, pero con una estructura que refleja claramente las distintas etapas de crecimiento. Estas condiciones físicas influyen en la organización de la movilidad, en la localización de actividades y en la forma en que la población utiliza el espacio urbano en su vida cotidiana.

Con respecto al parque residencial de El Cuervo de Sevilla es destacable el hecho de que éste se ha configurado como el principal soporte del crecimiento urbano y demográfico del municipio. En 2021 se contabilizan 3.174 hogares, con un tamaño medio de 2,72 personas por hogar, lo que refleja una estructura familiar todavía relativamente equilibrada. Las proyecciones demográficas apuntan a un incremento moderado del número de hogares; se estiman cerca de los doscientos nuevos hogares en el horizonte temporal de este Plan.

Este crecimiento de los hogares no responde tanto a un aumento significativo de población como a un proceso de reducción del tamaño medio familiar, asociado al envejecimiento demográfico y a los cambios en los modelos de convivencia. Esta dinámica tiene implicaciones directas sobre la demanda de vivienda y sobre la forma en que se utilizan los espacios residenciales y urbanos.

La vivienda ha sido, por tanto, el uso estructurante del desarrollo urbano del municipio, condicionando la extensión del tejido urbano y la localización de servicios y actividades. La consolidación de áreas residenciales relativamente homogéneas ha reforzado el carácter de ciudad dormitorio funcionalmente integrada en su entorno supramunicipal, con una elevada movilidad diaria hacia municipios próximos.

2.1.3. EL Cuervo del Sevilla, nodo estratégico a nivel territorial

La posición territorial de El Cuervo de Sevilla constituye uno de los principales activos estratégicos del municipio dentro del contexto del Bajo Guadalquivir y del eje Sevilla-Cádiz. Su localización en el extremo suroccidental de la provincia de Sevilla, a 20 km de Jerez de la Frontera y a aproximadamente 70 km de Sevilla capital, sitúa al municipio en un espacio de contacto entre ámbitos provinciales y funcionales, con una elevada accesibilidad y una fuerte exposición a dinámicas supramunicipales.

Esta posición se ve reforzada por la presencia directa de la carretera N-IV, que atraviesa el término municipal y actúa como eje estructurante de las relaciones territoriales. La N-IV conecta de forma directa El Cuervo con los principales centros urbanos y económicos del entorno, facilitando desplazamientos rápidos y frecuentes tanto por motivos laborales como por acceso a servicios y actividades comerciales. Esta infraestructura ha condicionado históricamente el desarrollo del municipio y sigue siendo hoy un elemento clave en su funcionamiento cotidiano.

La accesibilidad viaria se complementa con una red de conexiones comarcales que refuerzan la integración del municipio en el sistema territorial del Bajo Guadalquivir. Esta conectividad permite a la población residente acceder con facilidad a una oferta amplia de empleo, equipamientos y servicios en municipios próximos, al tiempo que posiciona a El Cuervo como un espacio de paso y de relación dentro de un corredor territorial de alta intensidad funcional.

Desde una perspectiva estratégica, esta situación genera un escenario ambivalente. Por un lado, la elevada accesibilidad externa supone una oportunidad en términos de atracción de flujos, visibilidad territorial y conexión con mercados más amplios. Por otro, incrementa la exposición del municipio a una fuerte competencia funcional, especialmente procedente de centros urbanos de mayor tamaño y diversidad de oferta, con especial incidencia en ámbitos como el comercio, los servicios privados y determinadas actividades de ocio y consumo.

La proximidad de Jerez de la Frontera, uno de los principales polos urbanos y económicos del entorno, constituye un factor especialmente relevante. Jerez ejerce una influencia directa y cotidiana sobre El Cuervo, tanto en términos de empleo como de acceso a una oferta comercial especializada y de gran formato. Esta relación configura un espacio funcional compartido, en el que los desplazamientos diarios

forman parte de la normalidad de la población residente. Al mismo tiempo, esta cercanía abre oportunidades de complementariedad y especialización, al situar a El Cuervo dentro del radio de influencia de un mercado de mayor escala.

Otro elemento a considerar dentro de este contexto territorial es la proximidad del Aeropuerto de Jerez, situado a una distancia reducida del municipio. Aunque El Cuervo no se ve afectado directamente por infraestructuras aeroportuarias, la cercanía a un nodo de transporte aéreo de carácter regional refuerza su accesibilidad externa y su integración en redes de movilidad de mayor alcance. Este factor adquiere relevancia desde una perspectiva estratégica, al posicionar al municipio en un entorno bien conectado a escala regional y nacional.

La combinación de estas infraestructuras y relaciones territoriales sitúa a El Cuervo en una posición singular dentro del sistema de asentamientos del entorno. Se trata de un municipio de pequeña escala, con una base residencial clara y una estructura urbana compacta, pero inserto en un espacio altamente dinámico y competitivo. Esta dualidad constituye una de las principales claves estratégicas del territorio: la capacidad de aprovechar su accesibilidad y su posición intermedia sin diluir sus funciones propias ni perder centralidad interna.

Desde el punto de vista territorial, las oportunidades estratégicas de El Cuervo no se basan en la magnitud de su tamaño ni en la concentración de grandes infraestructuras, sino en su capacidad de relación, en la proximidad efectiva a grandes polos funcionales y en la facilidad de conexión con ellos. Estas condiciones ofrecen un marco favorable para el desarrollo de funciones locales bien definidas, siempre que se interpreten desde una lógica de complementariedad y adaptación al entorno competitivo.

En este sentido, el territorio de El Cuervo debe entenderse no como un espacio aislado, sino como parte de un sistema urbano y funcional más amplio, en el que la accesibilidad, la movilidad y la interdependencia son elementos estructurales. Este contexto territorial genera oportunidades, pero también condicionantes, que resultan determinantes para comprender la evolución socioeconómica del municipio y que constituyen un marco imprescindible para el posterior análisis del sistema comercial y de su posicionamiento estratégico.

Esta posición estratégica no se explica únicamente en relación con el entorno inmediato del Bajo Guadalquivir o con la proximidad a Jerez de la Frontera, sino que debe entenderse también en el marco de un espacio funcional de mayor escala, vinculado indirectamente al ámbito de la Bahía de Cádiz. A través de Jerez, El Cuervo se sitúa en el radio de influencia de uno de los sistemas urbanos y económicos más dinámicos del suroeste peninsular, caracterizado por una elevada concentración de población, actividad económica y oferta de servicios especializados.

Esta conexión funcional amplía el marco territorial de referencia del municipio y refuerza su condición de nodo intermedio entre espacios provinciales y metropolitanos. Sin formar parte administrativa de la Bahía de Cádiz, El Cuervo participa de algunas de sus dinámicas a través de los flujos laborales, comerciales y de movilidad cotidiana, lo que incrementa tanto las oportunidades como las tensiones competitivas para las actividades locales. Esta escala territorial ampliada resulta clave para comprender el posicionamiento estratégico del municipio y las condiciones en las que se desarrolla su sistema económico y comercial.

2.2. Claves territoriales y socioeconómicas para el comercial local de El Cuervo de Sevilla

El análisis territorial, urbano, demográfico y socioeconómico de El Cuervo de Sevilla permite identificar un conjunto de condicionantes estructurales que inciden de forma directa en la configuración y el funcionamiento de la actividad comercial en el municipio. Se trata de un contexto definido por la pequeña escala urbana, la fuerte integración funcional en el entorno supramunicipal y una economía local con limitada capacidad de generación de empleo y renta propia, factores que determinan tanto los hábitos de consumo de la población residente como el papel que el comercio desempeña en la vida cotidiana.

La condición de municipio compacto, con un único núcleo urbano y distancias internas reducidas, favorece un modelo de consumo basado en la proximidad y en la accesibilidad directa al comercio local. La estructura urbana sencilla y la concentración de población en el casco urbano permiten que el comercio de cercanía siga desempeñando una función central como proveedor de bienes y servicios cotidianos. Sin embargo, esta misma estructura se ve tensionada por la elevada movilidad diaria de la población, derivada de la dependencia laboral y funcional respecto a municipios próximos, especialmente Jerez de la Frontera, lo que introduce una fragmentación de los patrones de consumo.

La posición territorial de El Cuervo como nodo intermedio en un espacio altamente accesible amplía el marco de referencia del consumo más allá del ámbito municipal. La facilidad de desplazamiento hacia polos urbanos de mayor tamaño y diversidad de oferta favorece la externalización de una parte significativa del gasto, especialmente en productos no cotidianos, comercio especializado y formatos de gran superficie. Este fenómeno limita la capacidad del comercio local para captar determinados segmentos de demanda y refuerza su orientación hacia un mercado fundamentalmente residente.

Desde el punto de vista socioeconómico, el perfil de renta media inferior a la media provincial y la existencia de una tasa de desempleo elevada, con una clara desigualdad de género, configuran unos hábitos de consumo prudentes, sensibles al precio y muy condicionados por la estabilidad de los ingresos. En este contexto, el comercio local tiende a especializarse en productos de primera necesidad y en servicios básicos, con una elevada frecuencia de compra y un menor margen para la diversificación o la especialización de alto valor añadido.

La estructura empresarial del municipio, dominada por microestablecimientos y por iniciativas de autoempleo, refuerza este modelo comercial. La práctica ausencia de empresas de tamaño medio y grande limita la capacidad del tejido comercial para competir en escala, innovación o inversión frente a la oferta externa, pero al mismo tiempo subraya su papel como soporte del empleo local y como elemento clave de cohesión social y urbana. El comercio no actúa únicamente como actividad económica, sino como un servicio esencial que contribuye al mantenimiento de la centralidad urbana y a la calidad de vida de la población.

Asimismo, el crecimiento moderado del número de hogares y la progresiva reducción de su tamaño medio apuntan hacia una demanda cada vez más fragmentada, con mayor peso de compras frecuentes, de menor volumen y más orientadas a la proximidad. Este patrón refuerza la importancia del comercio de cercanía, pero también exige una adaptación continua a los cambios en los hábitos de consumo y a la competencia de formatos y canales alternativos.

En conjunto, el diagnóstico territorial y socioeconómico pone de manifiesto que el comercio en El Cuervo de Sevilla se desarrolla en un contexto de alta competencia externa, limitada base de demanda local y

fuerte dependencia funcional del entorno, pero también en una ciudad compacta, accesible y con una clara centralidad urbana. Estas condiciones definen un marco en el que el comercio local está llamado a desempeñar un papel estratégico no solo desde una perspectiva económica, sino también urbana y social, como elemento vertebrador de la vida cotidiana y como uno de los principales activos para reforzar la identidad y la funcionalidad del municipio.

Este conjunto de implicaciones constituye el punto de partida para el análisis específico del sistema comercial local, permitiendo abordar su estructura, localización, tipologías y problemáticas con una comprensión previa clara del contexto en el que opera.

3. Diagnóstico del sistema comercial de El Cuervo de Sevilla

Analizamos a continuación el Registro Municipal de Actividades en el cual se recopilan todas las actividades que han sido autorizadas administrativamente dentro del término municipal. Esta base de datos incluye tanto actividades de carácter comercial como otras de naturaleza industrial, profesional o de servicios, diferenciando entre actividades inocuas y molestas, e identificando también su estatus administrativo (concedida, cerrada, etc.).

En este sentido, se llevan a cabo distintos tipos de análisis de tipo global (todas las actividades), como otros centrados puramente en la actividad comercial.

Este registro permite, por tanto, aproximarse con bastante fidelidad a la estructura real del sistema comercial local, entendida en un sentido amplio y funcional, aunque no responda a una clasificación económica normalizada.

3.1. Distribución por tipo de expediente

El registro municipal recoge un total de 250 expedientes, de los cuales la mayoría corresponden a actividades inocuas (152 expedientes), lo que confirma un tejido económico basado en comercio y servicios de baja complejidad técnica. A continuación aparecen las actividades molestas (61 expedientes), vinculadas principalmente a talleres, pequeñas industrias y determinados establecimientos de restauración.

Los cambios de titularidad (24) y cambios de domicilio (13) representan un volumen reducido dentro del conjunto, lo que apunta a un nivel de rotación moderado del tejido comercial, más asociado a ajustes empresariales puntuales que a procesos de sustitución intensiva o inestabilidad estructural.

3.2. Distribución por tipo de actividad

Centrándonos exclusivamente en actividades comerciales puras (149), el panorama que presenta El Cuervo de Sevilla muestra un tejido muy vivo y orientado a las necesidades del día a día.

El grupo más numeroso es el de alimentación y bebidas (44), que reúne cerca del 30 % de los negocios y confirma la importancia del comercio de proximidad para el abastecimiento cotidiano. Le siguen las actividades vinculadas al textil, la confección y el calzado (27), que representan alrededor del 18 % del total y reflejan una oferta tradicional, normalmente arraigada en el contexto rural y, con seguridad, basada en el trato cercano.

En tercer lugar, la hostelería (22), con casi un 15 %, evidencia el peso del consumo social y la presencia constante de bares y cafeterías como espacios de encuentro. También destaca el ámbito de construcción, ferretería y menaje (20), que supone en torno al 13 % y señala un mercado local activo en mantenimiento del hogar. Por último, el comercio de perfumería, droguería y cosmética (18), que ronda el 12 %, completa este núcleo principal de actividad con establecimientos orientados al cuidado personal.

En conjunto, la estructura comercial de El Cuervo de Sevilla muestra un claro predominio de actividades vinculadas al abastecimiento cotidiano, el consumo frecuente y los servicios de proximidad, coherente con el perfil demográfico, socioeconómico y urbano del municipio. Se trata de un sistema comercial funcional, orientado principalmente a la población residente y con una limitada presencia de comercio especializado de alcance supralocal.

Esta configuración sectorial resulta coherente con el perfil demográfico y socioeconómico previamente descrito para el municipio, caracterizado por niveles de renta contenidos, una elevada dependencia del empleo externo y una estructura urbana compacta. En este contexto, el comercio local se orienta mayoritariamente a cubrir las necesidades básicas y el consumo frecuente de la población residente, con una presencia limitada de actividades especializadas de alcance supramunicipal.

3.3. Distribución territorial del comercio

La distribución espacial del comercio en El Cuervo de Sevilla se ve condicionada por el modelo de ciudad compacta y por la estructura viaria principal, analizados en el apartado de contexto urbano.

Cinco vías concentran el 55 % de los establecimientos comerciales identificados (aprox. 82 actividades).



Esta concentración confirma la existencia de una estructura comercial claramente jerarquizada, apoyada en ejes viarios principales y vinculada tanto a la accesibilidad como a la visibilidad urbana, reforzando la centralidad de determinados ámbitos frente a un comercio más disperso en el resto del tejido urbano.

En la siguiente tabla podemos ver la distribución por tipo de actividad de estos “ejes” comerciales:

Vía	Nº total de actividades	Nº de actividad	Actividad
Fernando Cámara	24	1	Alimentación y bebidas (tienda de alimentación)
		2	Aparatos médicos / ópticos / ortopedia
		1	Aparatos uso doméstico
		1	Calzado y piel
		3	Hostelería (cafeterías / bares / cafés)
		1	Lencería y corsetería
		1	Libros / papelería / artes

		1	Masas fritas / patatas / similares
		2	Menaje / ferretería
		1	Mercería y paquetería
		1	Muebles
		1	Pescado
		1	Perfumería / droguería
		4	Prendas de vestir y tocado
		2	Productos de pesca / acuicultura / caracoles
		1	Supermercados
		1	Toda clase de artículos
Avenida de Jerez	19	2	Aparatos uso doméstico
		3	Calzado y piel
		1	Farmacias
		1	Gasolinera
		7	Hostelería (cafeterías / bares / cafés)
		1	Libros / papelería / artes
		1	Pastelería y bollería
		1	Perfumería / droguería
		1	Recambios de vehículos
		1	Vehículos
José Antonio Gallego	12	1	Aparatos médicos / ópticos / ortopedia
		4	Hostelería (cafeterías / bares / cafés)
		1	Menaje / ferretería
		1	Supermercados
		5	Vehículos
Emprendedores	6	1	Aparatos uso doméstico
		1	Perfumería / droguería
		4	Toda clase de artículos
José Caro Barragán	6	1	Lencería y corsetería
		1	Perfumería / droguería
		3	Prendas de vestir y tocado
		3	Toda clase de artículos

4. Percepción y aportaciones de agentes locales

4.1. Justificación

El Ayuntamiento de El Cuervo de Sevilla ha puesto en marcha un proceso de reflexión estratégica orientado a la elaboración del Plan Estratégico de Comercio Municipal, concebido como un instrumento para comprender la situación actual del sector, identificar sus principales retos y orientar las decisiones públicas destinadas a fortalecer la actividad económica vinculada al comercio en los próximos años. En este marco, la incorporación de una sesión participativa con el propio sector y con otros agentes locales constituye un elemento clave del diagnóstico, al permitir contrastar el análisis técnico con la percepción directa de quienes operan y utilizan el comercio en la vida cotidiana del municipio.

La sesión participativa se diseñó como un espacio de recogida estructurada de opiniones y valoraciones, utilizando una dinámica interactiva apoyada en una plataforma digital, que facilitó la participación individual y la expresión de puntos de vista diversos.

La composición del grupo —integrado por comerciantes, servicios personales, asociaciones, distintos perfiles generacionales y personal técnico municipal— permitió incorporar una mirada amplia sobre el comercio local, que trasciende el ámbito estrictamente empresarial e incorpora aspectos relacionados con los hábitos de consumo, el uso del espacio urbano y las transformaciones sociales en curso.



Más allá de la obtención de resultados cuantitativos, la sesión ha cumplido una función relevante dentro del proceso de elaboración del Plan: reforzar la interlocución entre el Ayuntamiento y el tejido comercial, favorecer la identificación de problemas compartidos y avanzar hacia una comprensión común de los desafíos a los que se enfrenta el comercio local. En un municipio como El Cuervo de Sevilla, donde el comercio de proximidad desempeña un papel significativo en la vida diaria y donde los equilibrios entre centralidad urbana, movilidad y consumo están en evolución, la participación directa del sector aporta una información cualitativa imprescindible para orientar adecuadamente las siguientes fases del Plan.

El presente documento recoge los resultados del taller y los acompaña de un análisis interpretativo adaptado a las características del municipio. No se limita a la presentación de datos agregados, sino que los contextualiza, identifica patrones recurrentes y extrae conclusiones preliminares que servirán de base para la síntesis diagnóstica y para la definición posterior de líneas estratégicas. El análisis se articula a través de:

- un enfoque cuantitativo, basado en la explotación de las respuestas obtenidas, y
- un enfoque interpretativo, que relaciona los resultados con el diagnóstico territorial, urbano y socioeconómico previamente desarrollado.

4.2. Resultado del proceso participativo

4.2.1. Identidad y percepción inicial del comercio local

Las aportaciones recogidas en este bloque permiten aproximarse a la imagen global y al clima interno con el que el comercio local de El Cuervo de Sevilla afronta el proceso de elaboración del Plan Estratégico. Se trata de una lectura especialmente relevante, ya que ofrece una visión desde dentro del propio sistema comercial y desde otros agentes locales que interactúan cotidianamente con él, aportando una percepción directa de su papel, funcionamiento y potencial.

De manera general, la identidad que proyecta el comercio local es claramente positiva. Predomina una visión del comercio como un elemento necesario para la vida diaria del municipio, estrechamente vinculado a la proximidad, la cercanía y la profesionalidad de quienes lo integran. Estos atributos configuran un modelo de comercio de proximidad valorado como útil, funcional y accesible, en el que la relación personal sigue siendo un componente central de la experiencia de compra. Junto a estos rasgos, aparecen referencias a la calidad y a la tradición, que refuerzan la idea de un comercio arraigado en la identidad local y coherente con la escala urbana y social del municipio.

Resulta significativo que no emerjan de forma espontánea percepciones claramente negativas ni discursos centrados en carencias graves del comercio local. No se detecta una asociación directa con problemas de precio, falta de variedad o limitación de la oferta, lo que sugiere que el comercio cumple adecuadamente su función básica de abastecimiento y servicio a la población residente. Esta percepción refuerza la idea de un sistema comercial que, sin destacar por su especialización, mantiene una aceptación social suficiente y un reconocimiento de su utilidad cotidiana.

La valoración global de la situación actual del comercio local se sitúa en una posición intermedia-alta, reflejando una percepción moderadamente positiva, aunque prudente. El comercio no es percibido como un sector en crisis ni en retroceso, pero tampoco como un ámbito plenamente dinámico o en una fase claramente expansiva. Esta lectura apunta a un cierto equilibrio estable, en el que el comercio mantiene su relevancia y funcionalidad, pero sin que se identifiquen de manera clara procesos de mejora sostenida o de transformación significativa. Esta percepción es coherente con la realidad de municipios de tamaño similar, donde el comercio de proximidad cubre las necesidades básicas, pero se ve condicionado por factores externos como la competencia de localidades cercanas y los cambios en los hábitos de consumo.

En relación con el perfil humano del comercio local, la percepción es igualmente positiva. Las personas que lo integran son vistas como trabajadoras, cercanas y autónomas, lo que pone de relieve el esfuerzo personal y el grado de implicación que sostienen la actividad comercial en el municipio. Estos atributos refuerzan la idea de que el capital humano constituye uno de los principales activos del comercio local, aportando un valor diferencial frente a otros formatos comerciales menos personalizados. El reconocimiento del trato directo y de la dedicación personal confirma que la dimensión relacional sigue siendo un pilar fundamental del comercio de proximidad en El Cuervo de Sevilla.

No obstante, junto a este reconocimiento, se observa una escasa asociación espontánea con conceptos vinculados a la modernización, la innovación o la adaptación a nuevos modelos de negocio. La ausencia de referencias claras a la digitalización, a la iniciativa empresarial o al potencial de crecimiento sugiere que la imagen del comercio local se encuentra fuertemente anclada en sus valores tradicionales y en su función cotidiana, sin que emerja de manera clara una visión estratégica orientada al futuro. Este aspecto

introduce un primer elemento de reflexión relevante para el Plan, en la medida en que la fortaleza del componente humano y relacional deberá complementarse con nuevas competencias y enfoques si se pretende avanzar en competitividad y adaptación.

Por último, la percepción sobre el grado de colaboración entre los comercios muestra un nivel moderado y poco estructurado. Aunque no se identifica un clima negativo ni de conflicto, sí se detecta una cooperación limitada, basada más en relaciones puntuales que en dinámicas estables de trabajo conjunto. Esta situación apunta a una debilidad organizativa del sector, que puede limitar su capacidad para desarrollar iniciativas colectivas, afrontar retos comunes o aprovechar oportunidades vinculadas a la promoción, la digitalización o la dinamización comercial. La percepción de una colaboración insuficiente refuerza la necesidad de explorar fórmulas que impulsen la coordinación y el asociacionismo como palancas estratégicas para el fortalecimiento del comercio local.

En conjunto, este bloque dibuja un comercio local bien valorado, socialmente integrado y sostenido por un fuerte componente humano, pero con una visión todavía poco orientada al cambio y con una limitada articulación colectiva. Este punto de partida resulta especialmente relevante para el desarrollo del Plan Estratégico, ya que combina una base social favorable con la necesidad de activar procesos de modernización, cooperación y proyección futura que permitan al comercio local adaptarse a los desafíos estructurales del entorno.

4.2.2. Comportamiento y hábitos de consumo

El análisis de las aportaciones recogidas en este bloque permite identificar con claridad los principales patrones de comportamiento del consumidor en El Cuervo de Sevilla y los factores que están condicionando actualmente la relación entre la demanda local y el comercio de proximidad. Las percepciones expresadas por los participantes dibujan un escenario marcado por cambios estructurales en los hábitos de compra, que inciden de forma directa en la competitividad del comercio local y en su capacidad para mantener y atraer clientela.

De forma mayoritaria, los agentes participantes señalan que los factores que más influyen hoy en el comercio local están vinculados a dinámicas externas, especialmente a la compra por internet, a la búsqueda de comodidad y rapidez y a una elevada sensibilidad al precio. Estas tendencias reflejan un consumidor cada vez más orientado a la eficiencia, a la comparación inmediata y a la optimización del tiempo y del gasto, lo que reduce el margen de actuación del comercio tradicional si no adapta su propuesta de valor. Frente a estos factores dominantes, otros elementos potencialmente favorables para el comercio de proximidad —como el interés por productos locales o los cambios en los estilos de vida— aparecen con un peso menor en la percepción de los participantes, lo que indica que, en el contexto actual, no actúan todavía como motores principales del consumo.

En relación con el inicio del proceso de compra, las respuestas muestran una clara preeminencia del canal digital como primer punto de referencia para una parte significativa de la población. La búsqueda inicial por internet se ha consolidado como un paso habitual previo a la decisión de compra, incluso cuando esta pueda materializarse posteriormente en el comercio local. Este comportamiento confirma que la visibilidad online se ha convertido en un factor determinante para captar la atención del consumidor desde las primeras fases del proceso de decisión. Al mismo tiempo, una parte relevante de la clientela continúa iniciando sus compras directamente en el comercio local, lo que evidencia que persiste una base de consumo presencial fiel, aunque cada vez más expuesta a la competencia digital y territorial.

La consulta a familiares o conocidos mantiene también un papel significativo, propio de un municipio de escala reducida donde la confianza interpersonal sigue influyendo en las decisiones de compra. Por su parte, el desplazamiento inicial a otras localidades cercanas, aunque minoritario, refleja la existencia de una fuga estructural de demanda hacia núcleos con mayor oferta comercial. Esta combinación de comportamientos pone de manifiesto la coexistencia de prácticas tradicionales con hábitos claramente digitalizados, generando un entorno híbrido en el que el comercio local debe competir simultáneamente en el plano físico y en el informativo.

La percepción sobre la evolución reciente de los hábitos de compra refuerza esta lectura. Los participantes identifican de forma clara un incremento de las compras online y, de manera paralela, una reducción del consumo en el comercio local respecto a años anteriores. Este doble fenómeno evidencia una pérdida progresiva de centralidad del comercio de proximidad como destino prioritario de compra, desplazado por canales digitales y por la oferta de municipios cercanos. Aunque existen consumidores sensibilizados con la compra local, su peso se percibe como insuficiente para compensar la tendencia general. Asimismo, se detecta una mayor fragmentación del consumo, con clientes que reparten sus compras entre distintos establecimientos, lo que incrementa la competencia y reduce la fidelidad.

En conjunto, las percepciones recogidas describen un cambio profundo y estructural en los hábitos de consumo, ampliamente reconocido por los agentes locales. El comercio de El Cuervo de Sevilla se enfrenta a un contexto en el que la demanda es más exigente, más informada y más dispersa, y en el que los factores que más influyen en la decisión de compra están, en gran medida, fuera del control directo de cada establecimiento. Esta situación introduce una vulnerabilidad significativa para el comercio local si no se adoptan estrategias de adaptación.

No obstante, este escenario también pone de relieve ámbitos de actuación claros. La necesidad de garantizar una presencia digital mínima —información accesible, visibilidad, contacto y actualización— se presenta como un requisito básico para no quedar excluido de las fases iniciales del proceso de compra. Al mismo tiempo, la persistencia de un consumo presencial relevante señala la importancia de reforzar la experiencia física de compra, el trato personalizado y los elementos diferenciales del comercio de proximidad. La articulación de acciones de promoción, la mejora de la competitividad y el impulso de fórmulas de cooperación entre establecimientos aparecen, a la luz de estas percepciones, como factores clave para reducir la fuga de demanda y adaptar el comercio local a los nuevos hábitos de consumo.

4.2.3. Actividad comercial

El análisis de este bloque permite profundizar en la percepción que los agentes locales tienen sobre la estructura actual del comercio de El Cuervo de Sevilla, sus carencias, sus oportunidades de diversificación y los factores que condicionan tanto la aparición de nueva actividad como el dinamismo del tejido existente. Las respuestas dibujan un escenario en el que el comercio local mantiene una base funcional, pero presenta márgenes claros de mejora en términos de variedad, atractivo y capacidad para retener y generar consumo.

En relación con los tipos de actividades que deberían reforzarse o implantarse en el municipio, los participantes señalan de forma destacada la restauración y el ocio vinculados a productos locales o de proximidad como principal área de oportunidad. Esta preferencia apunta a una demanda no cubierta de espacios que combinen consumo, socialización y puesta en valor del territorio, y sitúa este tipo de actividades como potenciales motores de dinamización urbana y comercial. En municipios de

características similares, este perfil de oferta suele actuar como elemento tractor, capaz de generar estancias más prolongadas, mayor circulación peatonal y consumo inducido en otros comercios.

Junto a este ámbito, emergen con fuerza las necesidades relacionadas con moda, calzado y complementos, así como con servicios técnicos y de reparación, ambos con un peso significativo en las respuestas. La identificación de estas carencias sugiere que parte del consumo cotidiano en estas categorías podría estar desplazándose hacia otras localidades, lo que refuerza la idea de una fuga estructural de gasto. El interés por actividades deportivas y de ocio, igualmente relevante, apunta a cambios en los estilos de vida y a una demanda creciente de opciones de entretenimiento y bienestar, especialmente relevantes para población joven y familias. En contraste, la escasa o nula mención de otras categorías indica bien una cobertura suficiente de la oferta existente, bien una menor prioridad percibida en el contexto local.

En cuanto a los factores que dificultan la apertura de nuevos comercios, las respuestas se concentran de forma clara en elementos relacionados con la viabilidad económica. La incertidumbre económica y los elevados costes de puesta en marcha aparecen como las principales barreras, lo que refleja una percepción de riesgo elevada asociada al emprendimiento comercial en el municipio. A ello se suma la impresión de que la demanda local puede resultar insuficiente para sostener nuevos negocios, especialmente en un contexto de competencia creciente con otras localidades cercanas y con el canal online. Este conjunto de factores dibuja un escenario prudente, donde la decisión de emprender se ve condicionada más por expectativas de rentabilidad y estabilidad que por limitaciones físicas, administrativas o de recursos humanos.

La competencia externa adquiere también un peso relevante en la percepción de los participantes, reforzando la idea de que parte del gasto de la población se realiza fuera del municipio. En cambio, aspectos como la falta de locales, el desconocimiento de los trámites o la dificultad para encontrar personal aparecen como obstáculos secundarios, lo que indica que no constituyen, al menos de forma generalizada, un freno estructural a la actividad comercial. Este diagnóstico apunta a que las políticas de impulso deberían centrarse prioritariamente en reducir el riesgo percibido y mejorar las condiciones económicas de partida, más que en resolver problemas de oferta física o administrativa.

Respecto al papel que debería desempeñar el Ayuntamiento, las respuestas muestran una expectativa clara de intervención activa como agente facilitador y dinamizador del comercio local. Las acciones más demandadas se concentran en la promoción del comercio, la reducción de tasas y la agilización de licencias, así como en el impulso de ayudas e incentivos económicos. Estas prioridades reflejan la necesidad de aliviar las cargas iniciales del emprendimiento y de reforzar la visibilidad del comercio local en un contexto de alta competencia. La demanda de información y formación pone de manifiesto, además, la importancia de un acompañamiento institucional más cercano y estructurado, capaz de orientar tanto a nuevos emprendedores como a comercios ya existentes.

Aunque con menor peso, también aparecen menciones a la mejora del espacio urbano y a la dinamización general de la ciudad, lo que indica que los agentes reconocen la influencia indirecta del entorno y de la actividad social en el rendimiento del comercio. La ausencia total de apoyo a herramientas como la moneda social sugiere, bien un bajo nivel de conocimiento sobre este tipo de instrumentos, bien una percepción limitada de su utilidad en el contexto actual del municipio.

Finalmente, en materia de promoción comercial, los participantes muestran una clara preferencia por estrategias colectivas y digitales. Las promociones conjuntas entre comercios se perciben como la

herramienta más eficaz, lo que pone de relieve la importancia del trabajo colaborativo para generar impacto y atraer clientela. La mejora de la presencia en Internet y las acciones en redes sociales refuerzan esta orientación, confirmando que la visibilidad digital se considera ya un elemento imprescindible para competir. Frente a ello, instrumentos tradicionales como los vales descuento o las campañas estacionales reciben un apoyo menor, lo que sugiere una preferencia por acciones de posicionamiento y comunicación sostenida más que por incentivos puntuales.

En conjunto, este bloque evidencia que el comercio de El Cuervo de Sevilla dispone de márgenes claros para diversificarse, reforzar su atractivo y reducir la fuga de consumo, pero que para ello resulta imprescindible actuar de forma coordinada sobre la oferta, el entorno y los mecanismos de apoyo público. La percepción de riesgo económico, la competencia externa y la necesidad de mayor visibilidad y cooperación sitúan a la actividad comercial en un punto de equilibrio frágil, que requiere intervención estratégica para consolidarse y evolucionar.

4.2.4. Digitalización del comercio local

El análisis de la digitalización del comercio local pone de manifiesto una brecha significativa entre los cambios en los hábitos de consumo de la población y el nivel de adaptación tecnológica del tejido comercial de El Cuervo de Sevilla. La percepción compartida por los agentes participantes sitúa al comercio local en una fase todavía incipiente de transformación digital, con avances parciales pero claramente insuficientes para responder de manera eficaz a las dinámicas actuales del mercado.

La valoración media del nivel de digitalización se sitúa en 2,5 sobre 5, lo que refleja una percepción generalizada de digitalización intermedia-baja. Esta puntuación indica que el comercio local no se encuentra completamente al margen de las herramientas digitales, pero sí lejos de un estadio que pueda considerarse sólido o competitivo. La ausencia total de valoraciones en los niveles más altos de la escala confirma que no existe la percepción de un comercio plenamente digitalizado en el municipio. En la práctica, esta situación apunta a una adopción desigual y limitada, centrada previsiblemente en usos básicos —como presencia puntual en redes sociales o herramientas elementales de comunicación— sin una integración sistemática de lo digital en la estrategia comercial.

Este nivel de digitalización resulta especialmente relevante cuando se contrasta con los resultados obtenidos en otros bloques del diagnóstico, donde se constata que una parte significativa de la población inicia sus procesos de compra en Internet y percibe un aumento sostenido del consumo online. La distancia entre ambos fenómenos evidencia una desalineación estructural: mientras los hábitos de consumo evolucionan rápidamente hacia entornos digitales, el comercio local avanza de forma más lenta, lo que limita su capacidad para captar demanda, competir en igualdad de condiciones y mantener su centralidad en el municipio.

Las barreras identificadas para avanzar en la transformación digital refuerzan esta lectura. Los principales obstáculos señalados no están relacionados con la falta de interés del comerciante ni con una resistencia al cambio, sino con déficits de formación, orientación y acompañamiento. La falta de formación y las dudas sobre qué herramientas utilizar y hasta qué nivel digitalizarse concentran más de la mitad de las menciones, lo que revela un sector que percibe la digitalización como necesaria, pero compleja y difícil de abordar sin apoyo externo. A ello se suma la falta de tiempo, un condicionante habitual en pequeños negocios donde la gestión diaria absorbe gran parte de los recursos disponibles.

Otros factores, como el coste económico o el supuesto bajo interés del cliente, aparecen con menor peso, lo que indica que no constituyen el núcleo del problema. Resulta especialmente significativo que ningún participante haya señalado la falta de interés propio como barrera, lo que desmonta la idea de una resistencia cultural al cambio y refuerza la necesidad de intervenciones centradas en el acompañamiento práctico y la reducción de la incertidumbre.

En cuanto a los objetivos que se asocian a la digitalización, las prioridades expresadas por los participantes se orientan de forma clara hacia la visibilidad y la captación de clientes. Atraer más público o darse a conocer se sitúa como el principal objetivo, muy por encima de otros aspectos como la mejora de la eficiencia interna o la transformación de la experiencia de compra. Esta jerarquía revela que el comercio local percibe la digitalización, ante todo, como una herramienta para combatir la pérdida de centralidad y ampliar su alcance, más que como un instrumento integral de modernización del negocio.

La mejora de la relación con los clientes y la eficiencia en la gestión ocupan posiciones intermedias, lo que indica que existe conciencia de los beneficios operativos de la digitalización, aunque todavía no se sitúan en el centro del discurso. Por el contrario, la mejora de la experiencia de compra aparece como una prioridad secundaria, lo que sugiere que el potencial de la digitalización para transformar la interacción con el cliente y reforzar la fidelización aún no está plenamente interiorizado.

En conjunto, este bloque evidencia que la digitalización constituye uno de los principales retos estratégicos del comercio de El Cuervo de Sevilla. No se trata únicamente de incorporar herramientas digitales, sino de cerrar una brecha creciente entre un consumidor cada vez más digitalizado y un tejido comercial que avanza de forma fragmentada y sin una hoja de ruta clara. La combinación de bajo nivel percibido de digitalización, barreras vinculadas al conocimiento y una visión centrada principalmente en la visibilidad refuerza la necesidad de que el Plan Estratégico aborde este ámbito de manera prioritaria, estructurada y progresiva.

Desde una perspectiva diagnóstica, la digitalización no aparece como un problema aislado, sino como un factor transversal que condiciona la competitividad, la capacidad de atracción de demanda, la cooperación entre comercios y la sostenibilidad futura del comercio local. Su abordaje será clave para reforzar el papel del comercio de proximidad en un municipio caracterizado por una elevada movilidad de la población, la cercanía de grandes polos comerciales y una creciente presión del canal online.

4.2.5. Espacio urbano e impacto en el comercio

El análisis del espacio urbano como factor condicionante de la actividad comercial en El Cuervo de Sevilla pone de relieve la estrecha relación existente entre accesibilidad, calidad del entorno y funcionamiento del comercio de proximidad. La percepción de los agentes participantes señala de forma clara que el entorno físico no actúa como un mero soporte pasivo de la actividad económica, sino como un elemento decisivo en la capacidad del comercio para atraer clientela, generar tránsito y consolidar hábitos de consumo locales.

El factor que aparece con mayor intensidad es el aparcamiento insuficiente o poco accesible, identificado como el principal condicionante del comercio local por una parte muy significativa de los participantes. Esta percepción refleja la importancia que mantiene el vehículo privado en los patrones de movilidad cotidiana del municipio, tanto para la población residente como para los flujos de entrada y salida vinculados al trabajo, el consumo y los servicios. En un contexto territorial caracterizado por la proximidad

a otros núcleos urbanos y por una elevada movilidad diaria, la facilidad para acceder al comercio en coche se percibe como un elemento clave de competitividad frente a otras localidades.

Junto a la accesibilidad, emerge con fuerza el atractivo general del espacio urbano como segundo factor más relevante. Esta valoración pone de manifiesto que el comercio no se concibe únicamente desde una lógica funcional, sino también experiencial: la calidad del entorno, la imagen urbana, la continuidad de los recorridos y la percepción de un espacio cuidado influyen directamente en la predisposición a comprar y a permanecer en el núcleo urbano. En este sentido, el comercio aparece vinculado a la calidad del espacio público y a su capacidad para generar centralidad y vida urbana.

Otros elementos del entorno, como el estado de aceras y espacios peatonales y la señalización comercial, adquieren también un peso significativo. Ambos factores apuntan a cuestiones de legibilidad y comodidad del espacio urbano: recorridos claros, itinerarios accesibles y una adecuada identificación de la oferta comercial facilitan el tránsito peatonal y favorecen la visibilidad de los establecimientos. Aunque su peso es menor que el del aparcamiento, su presencia recurrente indica que existen márgenes de mejora en la articulación física y visual del comercio dentro del tejido urbano.

La movilidad y circulación aparece como un factor relevante, aunque con menor intensidad, lo que sugiere que las dificultades no se perciben tanto en términos de congestión o complejidad viaria, sino más bien en la disponibilidad de espacios de estacionamiento y en la organización del acceso. Por su parte, la iluminación y la seguridad ciudadana obtienen una representación reducida, lo que indica que no se consideran problemas estructurales del municipio en relación con la actividad comercial.

Resulta especialmente significativo que la dispersión del comercio no sea identificada como un problema por ninguno de los participantes. Este dato confirma que el modelo urbano de El Cuervo de Sevilla — compacto y con una concentración clara de la actividad comercial en determinados ejes— no se percibe como un obstáculo para el desarrollo del comercio. Al contrario, sugiere que existe una base territorial adecuada para reforzar la centralidad comercial, siempre que se acompañe de mejoras en accesibilidad, calidad del espacio público y experiencia urbana.

En conjunto, este bloque evidencia que los retos del comercio local no pueden abordarse únicamente desde políticas sectoriales, sino que requieren una lectura integrada entre comercio y ciudad. La accesibilidad, el aparcamiento, la calidad del espacio público y la imagen urbana aparecen como variables directamente vinculadas al rendimiento del comercio y a su capacidad para competir con otros destinos de consumo. Para un municipio como El Cuervo de Sevilla, donde el comercio de proximidad desempeña un papel esencial en la vida cotidiana y en la cohesión urbana, la mejora del entorno urbano se configura como una palanca estratégica para reforzar la actividad comercial, fidelizar clientela y sostener la centralidad local en un contexto territorial altamente competitivo.

5. Síntesis diagnóstica

El análisis territorial, socioeconómico y urbano de El Cuervo de Sevilla, junto con el estudio específico del tejido comercial y las aportaciones recogidas en la sesión participativa, permite construir una lectura integrada del sistema comercial local y de los factores que condicionan su funcionamiento actual y su evolución futura.

El Cuervo de Sevilla se configura como un municipio de escala reducida, con un núcleo urbano compacto, una fuerte dependencia funcional del entorno inmediato y una elevada movilidad cotidiana de su población. Su posición en el ámbito del Bajo Guadalquivir, en contacto directo con municipios de mayor tamaño y capacidad de atracción comercial, sitúa al comercio local en un contexto de competencia territorial permanente, donde la accesibilidad externa y la facilidad de desplazamiento amplían las opciones de consumo más allá del propio municipio.

Desde el punto de vista socioeconómico, el municipio presenta un perfil caracterizado por una base empresarial muy atomizada, un peso elevado del autoempleo y de los microestablecimientos, y un nivel de renta media contenido. Este contexto se traduce en patrones de consumo sensibles al precio, muy vinculados a la funcionalidad y a las necesidades cotidianas, y condicionados por la movilidad laboral y comercial hacia otros núcleos próximos. El comercio local cumple así una doble función: actividad económica principal para una parte relevante del tejido productivo y servicio esencial para la vida diaria de la población.

El análisis del registro municipal de actividades confirma esta estructura: el comercio de proximidad, la alimentación, la hostelería y los servicios vinculados al hogar y al mantenimiento cotidiano concentran la mayor parte de la actividad. La distribución espacial del comercio, concentrada en unos pocos ejes urbanos, refuerza la centralidad del núcleo y facilita la accesibilidad peatonal, aunque también evidencia la dependencia del vehículo privado para una parte significativa de la clientela.

Los hábitos de consumo muestran, sin embargo, una transformación clara y estructural. El proceso de compra se inicia mayoritariamente en el entorno digital, incluso cuando la adquisición final se realiza de forma presencial. La percepción compartida es que el consumo online ha crecido de forma notable en los últimos años y que una parte de la demanda se está desplazando fuera del comercio local, ya sea hacia plataformas digitales o hacia municipios cercanos con mayor oferta especializada. Este cambio reduce la centralidad espontánea del comercio local como primer destino de compra y aumenta la presión competitiva sobre un tejido ya frágil.

En este contexto, la digitalización emerge como uno de los principales puntos de tensión del sistema comercial. El nivel percibido de digitalización es bajo-medio y claramente insuficiente para responder a los nuevos hábitos de consumo. No se detecta rechazo al cambio, sino inseguridad, falta de formación y ausencia de acompañamiento, lo que limita la capacidad del comercio local para ganar visibilidad, atraer clientela y competir en igualdad de condiciones. La digitalización se percibe sobre todo como una herramienta para darse a conocer y captar clientes, más que como un proceso integral de modernización del negocio.

El espacio urbano actúa como un factor condicionante directo del comercio. La accesibilidad en vehículo privado, especialmente el aparcamiento, se identifica como el principal obstáculo, lo que refleja la importancia de los patrones de movilidad en un municipio con elevada dependencia del coche. Al mismo tiempo, se reconoce el valor del atractivo del espacio público, de la calidad urbana y de la legibilidad

comercial como elementos que influyen en la experiencia de compra y en la capacidad del comercio para generar tránsito y permanencia. La ausencia de percepción de dispersión comercial confirma que el modelo urbano compacto constituye una base adecuada para reforzar la centralidad comercial.

La sesión de participación aporta una dimensión cualitativa clave a este diagnóstico. La percepción del comercio local es mayoritariamente positiva: se le reconoce cercanía, profesionalidad y utilidad social. Las personas que lo integran son valoradas por su esfuerzo y su trato próximo. Sin embargo, esta valoración convive con una sensación de estancamiento y con una percepción limitada de colaboración interna, lo que apunta a un sector que funciona, pero sin una dinámica colectiva suficientemente estructurada para afrontar los retos actuales.

En conjunto, el diagnóstico dibuja un sistema comercial que mantiene su relevancia social y funcional, pero que se encuentra en un equilibrio frágil. La presión de factores externos —digitalización del consumo, competencia territorial, cambios en los hábitos de compra— contrasta con una capacidad de adaptación todavía limitada, condicionada por el tamaño del mercado, la atomización empresarial y la falta de herramientas compartidas. Este escenario refuerza la necesidad de abordar el comercio local no solo como un conjunto de establecimientos, sino como un sistema urbano y económico estrechamente vinculado al territorio, a la movilidad, al espacio público y a las dinámicas sociales del municipio.

Esta síntesis constituye la base para identificar, en el siguiente apartado, los factores internos y externos que configuran la posición del comercio local de El Cuervo de Sevilla y para estructurar, a partir de ellos, el análisis DAFO que orientará la definición de los objetivos y líneas estratégicas del Plan.

5.1. Factores internos

Factores internos asociados al comercio local y al propio municipio, susceptibles de ser abordados mediante intervención directa desde las políticas municipales.

5.1.1. Fortalezas

Empezamos por consideración de elementos internos que refuerzan el papel del comercio local y constituyen una base sobre la que construir la estrategia.

El comercio local de El Cuervo de Sevilla presenta un conjunto de fortalezas que, pese a las limitaciones estructurales del municipio, configuran una base sólida sobre la que articular una estrategia de refuerzo y adaptación. La principal de ellas es la percepción positiva y compartida del comercio como elemento esencial de la vida cotidiana, tanto desde la óptica de los propios comerciantes como desde la ciudadanía y otros agentes locales. El comercio no se percibe únicamente como una actividad económica, sino como un servicio necesario, próximo y funcional, integrado en la identidad social del municipio.

Esta percepción se apoya de manera directa en el valor del trato personal y la cercanía, rasgos que aparecen de forma recurrente en el diagnóstico participativo y que constituyen un elemento diferencial frente a otros formatos de consumo. En un municipio de escala reducida, donde las relaciones sociales y la confianza interpersonal siguen teniendo un peso significativo, el vínculo directo entre comerciante y cliente refuerza la fidelidad, la recurrencia de compra y el papel del comercio como espacio de relación social. Este capital relacional, difícilmente replicable por otros canales, es una de las principales fortalezas del comercio de proximidad en El Cuervo de Sevilla.

Desde el punto de vista urbano, el comercio local se beneficia de un modelo territorial compacto, sin una dispersión significativa de los establecimientos. La concentración de la actividad comercial en determinados ejes urbanos facilita la accesibilidad peatonal, la visibilidad de la oferta y la construcción de centralidad, aspectos fundamentales para la viabilidad del comercio en municipios de pequeño y mediano tamaño. El hecho de que la dispersión no sea percibida como un problema indica que la estructura urbana ofrece una base adecuada para reforzar dinámicas comerciales existentes, sin necesidad de grandes reordenaciones espaciales.

Otra fortaleza relevante es la existencia de una base comercial suficientemente diversa para cubrir las necesidades cotidianas de la población, especialmente en ámbitos como alimentación, hostelería, servicios personales y mantenimiento del hogar. Aunque la oferta presenta limitaciones en determinados segmentos especializados, el comercio local cumple de manera efectiva su función de abastecimiento diario, lo que refuerza su papel como pilar del consumo ordinario y reduce la dependencia absoluta del exterior para las compras básicas.

Asimismo, el diagnóstico evidencia un alto grado de implicación personal de quienes integran el tejido comercial, caracterizado por esfuerzo, dedicación y arraigo. La figura del autónomo y del pequeño empresario, aunque asociada a limitaciones de escala, también aporta flexibilidad, conocimiento del cliente y capacidad de adaptación en el corto plazo. Esta implicación personal explica en parte la resiliencia del comercio local en contextos económicos complejos y su capacidad para mantenerse activo pese a la presión competitiva externa.

Debe destacarse también la disposición del sector a participar en procesos colectivos de reflexión y mejora, tal y como se ha evidenciado en la sesión participativa. La implicación de comerciantes, asociaciones y otros agentes locales en el proceso de elaboración del Plan Estratégico revela una actitud abierta al diálogo y a la construcción de una visión compartida. Esta predisposición constituye una fortaleza clave desde el punto de vista de la gobernanza comercial, ya que facilita la puesta en marcha de iniciativas conjuntas y el desarrollo de políticas públicas con mayor grado de aceptación y viabilidad.

Por último, el comercio local mantiene un reconocimiento explícito como actividad económica estratégica para el municipio, tanto por su contribución al empleo como por su papel en la cohesión urbana y social. En un contexto socioeconómico caracterizado por la atomización empresarial y la dependencia funcional del entorno, el comercio actúa como uno de los principales soportes de la actividad económica local, reforzando la centralidad urbana y contribuyendo a la vitalidad del municipio.

En conjunto, estas fortalezas configuran un comercio local con una base social sólida, bien integrado en la estructura urbana y valorado por la población, lo que constituye un punto de partida favorable para abordar los retos identificados en el diagnóstico y para definir estrategias orientadas a su modernización, consolidación y refuerzo competitivo.

5.1.2. Debilidades

Abordamos a continuación factores internos que limitan la competitividad, el crecimiento o la adaptación del comercio local.

Pese a las fortalezas identificadas, el comercio local de El Cuervo de Sevilla presenta un conjunto de debilidades estructurales que condicionan su capacidad de adaptación y su competitividad en un entorno cada vez más exigente. Estas debilidades no responden tanto a déficits puntuales como a limitaciones

propias de la escala del municipio, de la configuración del tejido empresarial y de su inserción territorial, y deben ser entendidas como factores internos que requieren intervención estratégica.

La primera de ellas es la extrema atomización del tejido comercial, caracterizado mayoritariamente por microestablecimientos y actividades sin asalariados o con plantillas muy reducidas. Este modelo, aunque aporta cercanía y flexibilidad, limita de forma significativa la capacidad de inversión, innovación y profesionalización del sector. La ausencia de empresas de tamaño medio con capacidad tractora reduce las economías de escala, dificulta la diversificación de la oferta y debilita el efecto arrastre sobre otras actividades comerciales y de servicios.

Asociada a esta atomización aparece una dependencia muy elevada del esfuerzo individual de cada comerciante, lo que convierte la sostenibilidad de los negocios en un equilibrio frágil. La gestión diaria absorbe gran parte del tiempo y los recursos disponibles, dejando escaso margen para la planificación estratégica, la formación continua o la incorporación de mejoras organizativas y tecnológicas. Esta situación se traduce en una capacidad limitada para anticipar cambios, adaptarse a nuevas demandas o explorar fórmulas de cooperación que permitan compartir costes y esfuerzos.

Otra debilidad relevante es el bajo nivel percibido de digitalización del comercio local, que se sitúa claramente por debajo de lo necesario para responder a los actuales hábitos de consumo. La digitalización existente es parcial, desigual y centrada en usos básicos, sin una integración real en la estrategia del negocio. Esta situación reduce la visibilidad del comercio local en las fases iniciales del proceso de compra y lo coloca en desventaja frente a competidores externos y plataformas digitales, especialmente en un contexto donde Internet se ha consolidado como canal dominante de información y comparación.

El diagnóstico participativo pone de manifiesto que esta debilidad no se explica por una falta de interés del sector, sino por una insuficiente capacitación y acompañamiento. La falta de formación específica, las dudas sobre qué herramientas utilizar y la incertidumbre sobre los beneficios reales de la digitalización generan inseguridad y frenan la adopción de soluciones tecnológicas. Esta carencia de apoyo estructurado limita la capacidad del comercio local para avanzar de forma ordenada y eficaz en su modernización.

A ello se suma una débil cultura de colaboración y asociacionismo comercial. Aunque no se detecta un clima de conflicto, la cooperación entre establecimientos se percibe como limitada y poco estructurada, basada más en relaciones puntuales que en dinámicas estables de trabajo conjunto. Esta falta de articulación colectiva reduce la capacidad del sector para desarrollar acciones de promoción compartidas, negociar con mayor fuerza frente a otros agentes o afrontar retos comunes como la digitalización, la captación de clientela o la dinamización urbana.

Desde el punto de vista de la oferta, el comercio local presenta carencias en determinados segmentos de consumo, especialmente en actividades con mayor capacidad de atracción y efecto tractor, como la restauración vinculada al ocio, determinados ámbitos de la moda o algunos servicios especializados. Estas carencias contribuyen a la fuga de consumo hacia otras localidades y refuerzan la percepción de un mercado local limitado, lo que a su vez desincentiva la implantación de nuevas actividades y refuerza el círculo de prudencia inversora.

Por último, debe señalarse una percepción de estancamiento en la evolución del comercio local. Aunque el sector no se valora como negativo ni en crisis, tampoco se percibe como dinámico o en crecimiento. Esta sensación de equilibrio estable, sin una visión clara de futuro, puede convertirse en una debilidad

estratégica si no se acompaña de estímulos externos que impulsen la innovación, la renovación generacional y la adaptación a los cambios en el consumo.

En conjunto, estas debilidades configuran un comercio local funcional y arraigado, pero limitado en su capacidad de transformación, altamente dependiente del esfuerzo individual y vulnerable ante las presiones externas. Su identificación resulta clave para orientar el diseño de las líneas estratégicas del Plan, que deberán abordar de manera prioritaria la mejora de la capacidad organizativa, la modernización del sector y el refuerzo de dinámicas colectivas que permitan superar las restricciones propias de la escala municipal.

5.2. Factores externos

Factores externos derivados del contexto territorial, socioeconómico, urbano y de consumo, no susceptibles de control directo desde la acción municipal.

5.2.1. Oportunidades

Es el caso de actores del entorno que pueden aprovecharse para reforzar el comercio local.

El contexto territorial, urbano y socioeconómico en el que se inserta El Cuervo de Sevilla ofrece un conjunto de oportunidades que, adecuadamente activadas, pueden contribuir a reforzar el papel del comercio local y a mejorar su posicionamiento en un entorno altamente competitivo. Estas oportunidades no eliminan las debilidades existentes, pero sí abren márgenes de actuación realistas para la consolidación y modernización del sector.

La posición estratégica del municipio en el ámbito del Bajo Guadalquivir, en contacto directo con grandes ejes de movilidad y con núcleos urbanos de mayor tamaño, constituye una oportunidad relevante. La elevada movilidad diaria de la población, lejos de ser únicamente una amenaza, genera flujos constantes de entrada y salida que pueden ser parcialmente captados por el comercio local si se refuerza su visibilidad, su atractivo y su capacidad para responder a demandas concretas. Esta localización permite concebir el comercio no solo como servicio interno, sino también como oferta complementaria dentro de un sistema territorial más amplio.

El modelo urbano compacto de El Cuervo de Sevilla representa otra oportunidad clave. La concentración del comercio en ejes definidos, la ausencia de dispersión significativa y la escala manejable del núcleo urbano facilitan la construcción de centralidad comercial y la articulación de recorridos peatonales atractivos. Este soporte urbano permite plantear estrategias de dinamización y mejora del espacio público con impacto directo en la actividad comercial, reforzando la experiencia de compra y la permanencia en el centro urbano.

Desde el punto de vista de la demanda, aunque todavía con un peso limitado, se detecta un interés creciente por el consumo de proximidad, la experiencia local y los productos vinculados al territorio. La demanda identificada de actividades relacionadas con la restauración, el ocio y los productos locales apunta a una oportunidad para diversificar la oferta comercial y generar espacios de socialización que refuercen la vida urbana. Este tipo de actividades, cuando se articulan adecuadamente, actúan como elementos tractores capaces de generar consumo inducido y de mejorar la imagen global del municipio.

La digitalización, pese a su bajo nivel actual, constituye también una oportunidad estratégica. El uso de herramientas digitales permite al comercio local superar parcialmente las limitaciones de escala y ganar

visibilidad más allá del ámbito estrictamente físico. La percepción positiva de la digitalización como vía para atraer clientes y darse a conocer indica que existe una base sobre la que construir procesos de modernización progresivos, especialmente si se acompañan de formación aplicada y soluciones adaptadas a la realidad del pequeño comercio.

Otra oportunidad relevante es la expectativa clara sobre el papel activo del Ayuntamiento como agente facilitador y dinamizador del comercio. Los agentes locales identifican de forma explícita ámbitos de actuación pública —promoción, simplificación administrativa, ayudas, formación— que pueden generar un entorno más favorable para la actividad comercial. Esta demanda de intervención institucional crea un marco propicio para desarrollar políticas coordinadas y alineadas con las necesidades reales del sector, incrementando su eficacia y legitimidad.

Asimismo, la predisposición del sector a participar en procesos colectivos, evidenciada en la sesión participativa, abre la puerta a avanzar hacia fórmulas más estructuradas de gobernanza comercial. La posibilidad de reforzar el asociacionismo, generar espacios de coordinación y promover acciones conjuntas constituye una oportunidad para superar algunas de las debilidades internas del tejido comercial y para abordar retos comunes desde una lógica compartida.

Por último, el reconocimiento del comercio como elemento de cohesión urbana y social ofrece una oportunidad para integrarlo de forma transversal en las políticas municipales. El comercio no solo contribuye a la actividad económica, sino que refuerza la centralidad, la vida en el espacio público y la identidad local. Este enfoque permite vincular el desarrollo comercial con otras áreas de actuación municipal, como la regeneración urbana, la movilidad, la cultura o la dinamización social, ampliando su impacto y sostenibilidad.

En conjunto, las oportunidades identificadas configuran un escenario en el que el comercio local de El Cuervo de Sevilla puede reforzar su papel si logra aprovechar su posición territorial, su estructura urbana compacta, la demanda emergente de experiencias locales y el respaldo institucional. Estas oportunidades, sin embargo, solo podrán materializarse plenamente si se articulan estrategias coherentes que permitan convertir el potencial existente en resultados tangibles para el tejido comercial y para el municipio en su conjunto.

5.2.2. Amenazas

Para finalizar, factores externos que presionan o ponen en riesgo la sostenibilidad del comercio local.

El comercio local de El Cuervo de Sevilla se enfrenta a un conjunto de amenazas externas que condicionan de forma significativa su sostenibilidad y su capacidad de evolución. Estas amenazas no dependen directamente del funcionamiento interno del sector, sino de dinámicas territoriales, económicas y de consumo que inciden con especial intensidad en municipios de tamaño reducido y elevada interdependencia funcional con su entorno.

La principal amenaza identificada es el crecimiento sostenido del comercio online, que se ha consolidado como canal dominante en las fases iniciales del proceso de compra. La generalización de la búsqueda y comparación por Internet reduce la centralidad espontánea del comercio local y sitúa a muchos establecimientos en una posición de desventaja si no cuentan con visibilidad digital suficiente. Esta dinámica no solo afecta a las ventas finales, sino que reconfigura el modo en que los consumidores toman decisiones, desplazando el primer contacto con la oferta comercial fuera del ámbito local.

De forma paralela, se constata una fuga estructural de consumo hacia municipios cercanos con mayor tamaño y oferta más especializada. La proximidad de polos urbanos de mayor capacidad de atracción, unida a una buena accesibilidad viaria y a la elevada movilidad cotidiana de la población, facilita el desplazamiento del gasto fuera del municipio. Esta competencia territorial se intensifica en categorías de consumo no cubiertas o insuficientemente representadas en la oferta local, y refuerza la percepción de limitación del mercado interno.

El tamaño reducido del mercado local y el nivel de renta media contenido constituyen también una amenaza estructural. Estos factores condicionan el volumen potencial de demanda, incrementan la sensibilidad al precio y limitan la capacidad del comercio para absorber incrementos de costes o realizar inversiones significativas. En este contexto, pequeñas variaciones en los hábitos de consumo o en la competencia externa pueden tener un impacto desproporcionado sobre la viabilidad de los establecimientos.

Otra amenaza relevante es la dependencia del vehículo privado para el acceso al comercio, especialmente en un escenario donde el aparcamiento se percibe como insuficiente o poco accesible. Esta situación introduce un factor de vulnerabilidad frente a otros destinos de consumo que ofrecen mayor facilidad de acceso o una experiencia más cómoda, y puede desincentivar la compra local en determinados momentos o segmentos de población.

El riesgo de estancamiento del comercio local constituye igualmente una amenaza significativa. La percepción de que el sector funciona, pero sin una dinámica clara de mejora o transformación, puede derivar en una pérdida progresiva de competitividad si no se producen adaptaciones a los cambios en el consumo. En un entorno donde la innovación, la digitalización y la diferenciación avanzan con rapidez, la falta de evolución puede situar al comercio local en una posición cada vez más marginal.

Debe señalarse también el envejecimiento progresivo del tejido comercial y la ausencia de un relevo claro en determinados ámbitos. Esta circunstancia, común en municipios de características similares, amenaza la continuidad de algunos negocios y dificulta la renovación de la oferta. La combinación de incertidumbre económica, mercado limitado y elevada competencia externa puede desincentivar la entrada de nuevos emprendedores, agravando este proceso a medio plazo.

Por último, la intensificación de la competencia en un contexto territorial bien conectado amplifica todas las amenazas anteriores. La facilidad para desplazarse, la disponibilidad de oferta alternativa y la creciente exigencia del consumidor configuran un entorno en el que el comercio local debe competir no solo con establecimientos cercanos, sino con sistemas comerciales de mayor escala y capacidad operativa.

En conjunto, estas amenazas dibujan un escenario de presión constante sobre el comercio de El Cuervo de Sevilla, en el que la inacción o la adaptación parcial pueden acelerar la pérdida de centralidad y de peso económico del sector. Su identificación resulta esencial para orientar el Plan Estratégico hacia una respuesta proactiva, capaz de anticipar riesgos y reforzar la resiliencia del comercio local frente a dinámicas externas cada vez más complejas.

5.3. Diagnóstico DAFO

5.3.1. Matriz DAFO

FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identidad positiva del comercio local asociada a cercanía, profesionalidad y utilidad social. ▪ Fuerte arraigo del comercio de proximidad en la vida cotidiana del municipio. ▪ Tejido comercial concentrado en ejes urbanos claros, sin dispersión significativa. ▪ Trato personal y relación directa comerciante–cliente como valor diferencial. ▪ Existencia de una base comercial suficiente para cubrir las necesidades cotidianas. ▪ Reconocimiento del comercio como actividad económica relevante y servicio esencial. ▪ Disposición del sector a participar y a implicarse en procesos de mejora colectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Consolidación del comercio online como canal dominante en el inicio de la compra. ▪ Fuga de consumo hacia municipios cercanos con mayor oferta especializada. ▪ Tamaño reducido del mercado local y alta sensibilidad al precio. ▪ Dependencia del vehículo privado y problemas percibidos de aparcamiento. ▪ Riesgo de pérdida de centralidad comercial si no se adapta el modelo actual. ▪ Envejecimiento del tejido comercial y falta de relevo en algunos ámbitos. ▪ Intensificación de la competencia territorial en un entorno bien conectado.
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atomización del tejido comercial, con predominio de microestablecimientos. ▪ Ausencia de empresas de tamaño medio con capacidad tractora. ▪ Dependencia elevada del esfuerzo individual de cada comerciante. ▪ Bajo nivel percibido de digitalización, parcial y desigual. ▪ Falta de formación, orientación y acompañamiento en procesos de modernización. ▪ Escasa cultura de colaboración y asociacionismo comercial estructurado. ▪ Carencias en determinadas actividades con capacidad de atracción y especialización. ▪ Percepción de estancamiento, sin una dinámica clara de mejora o crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Posición estratégica del municipio en el ámbito del Bajo Guadalquivir. ▪ Modelo urbano compacto, favorable para reforzar la centralidad comercial. ▪ Demanda emergente de actividades vinculadas a ocio, restauración y productos locales. ▪ Digitalización como herramienta para ganar visibilidad y superar limitaciones de escala. ▪ Expectativas claras sobre un papel activo del Ayuntamiento en promoción y apoyo. ▪ Posibilidad de avanzar hacia fórmulas más estructuradas de gobernanza comercial. ▪ Potencial del comercio como elemento de cohesión urbana y social.

5.3.2. Lectura estratégica de la matriz

La lectura integrada del análisis DAFO permite identificar con claridad la posición estratégica del comercio local de El Cuervo de Sevilla y los principales vectores que deberán guiar la formulación del Plan. El cruce de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas no dibuja un escenario de crisis, pero sí un equilibrio frágil, en el que la continuidad del modelo actual resulta insuficiente para afrontar las transformaciones en curso.

En primer lugar, el diagnóstico evidencia una tensión estructural entre una fuerte base social y relacional del comercio —ceranía, profesionalidad, utilidad cotidiana— y una capacidad limitada de adaptación a los cambios en los hábitos de consumo. Esta tensión constituye el principal nudo estratégico del sistema comercial local. El comercio es valorado y cumple su función básica, pero pierde centralidad como destino prioritario de compra en un contexto donde el proceso de decisión se inicia crecientemente en el entorno digital y donde la competencia territorial es intensa. La fortaleza del trato personal y del arraigo local, por sí sola, ya no garantiza competitividad si no se acompaña de visibilidad, diferenciación y capacidad de atracción.

El segundo cruce relevante se produce entre la atomización del tejido comercial y la necesidad de responder a dinámicas externas de gran escala, como el comercio online o la oferta especializada de municipios cercanos. La predominancia de microestablecimientos limita la inversión, la innovación y la profesionalización, al tiempo que incrementa la dependencia del esfuerzo individual. Frente a amenazas que operan a escala supramunicipal, el comercio local se ve obligado a competir desde posiciones muy fragmentadas, lo que reduce su capacidad de respuesta si no se activan mecanismos de cooperación y apoyo público.

En este sentido, la debilidad en la cultura de colaboración emerge como un factor crítico. La lectura cruzada del DAFO muestra que muchas de las oportunidades identificadas —promoción conjunta, mejora de la visibilidad, digitalización progresiva, dinamización urbana— solo pueden materializarse mediante acciones colectivas y coordinadas. La ausencia de estructuras estables de cooperación limita el aprovechamiento de estas oportunidades y amplifica el impacto de las amenazas externas. La gobernanza del comercio local se convierte, por tanto, en un eje estratégico transversal.

La digitalización ocupa una posición central en la lectura estratégica. Aparece simultáneamente como debilidad interna y como oportunidad externa, pero también como respuesta necesaria ante varias amenazas. El bajo nivel de digitalización no se explica por rechazo al cambio, sino por falta de formación, orientación y acompañamiento. Al mismo tiempo, los hábitos de consumo y la percepción del propio sector señalan que la visibilidad digital es ya un requisito básico para existir en el mercado. El DAFO pone de relieve que la digitalización debe abordarse no como un fin en sí mismo, sino como herramienta habilitadora para reforzar la centralidad del comercio local, mejorar la relación con el cliente y reducir la desventaja competitiva frente a otros destinos de consumo.

Otro cruce estratégico clave se produce entre el modelo urbano compacto —identificado como fortaleza y oportunidad— y los problemas de accesibilidad y aparcamiento, percibidos como amenaza. El comercio local dispone de una base urbana adecuada para consolidar centralidad, pero esta potencialidad se ve limitada por dificultades en el acceso en vehículo privado y por una experiencia urbana mejorable. La lectura estratégica indica que el comercio y la ciudad deben abordarse de forma integrada: la mejora del entorno urbano, la accesibilidad y la calidad del espacio público no son actuaciones accesorias, sino palancas directas para reforzar la actividad comercial.

La posición territorial del municipio, en un entorno altamente interconectado, refuerza esta necesidad de enfoque sistémico. La proximidad a grandes polos urbanos genera tanto amenazas como oportunidades. El DAFO muestra que la clave no reside en competir en volumen o especialización, sino en construir una propuesta complementaria, basada en proximidad, experiencia, cotidianeidad y vínculo local. La identificación de oportunidades en ámbitos como la restauración, el ocio y los productos de proximidad apunta en esta dirección, al tiempo que ofrece vías para reducir la fuga de consumo y aumentar la permanencia en el núcleo urbano.

Por último, la lectura estratégica del DAFO subraya el papel central del Ayuntamiento como agente facilitador. Las expectativas expresadas por el sector, unidas a las debilidades internas y a la magnitud de las amenazas externas, indican que el comercio local difícilmente puede afrontar en solitario los retos identificados. La intervención pública aparece como condición necesaria para reducir incertidumbres, articular apoyos, impulsar la cooperación y alinear el desarrollo comercial con otras políticas municipales, especialmente las urbanas, sociales y de movilidad.

En síntesis, el DAFO revela que el comercio local de El Cuervo de Sevilla dispone de activos claros, pero necesita activar cambios estructurales para no perder relevancia en un entorno de competencia creciente. El Plan Estratégico deberá orientarse a reforzar la centralidad comercial, modernizar el sector de forma progresiva, mejorar su articulación colectiva y vincular el comercio al proyecto de ciudad. Esta lectura estratégica constituye la base para definir, en el siguiente apartado, los ejes estratégicos y líneas de actuación que permitirán transformar el diagnóstico en una hoja de ruta operativa y coherente con la realidad del municipio.

5.4. Orientación estratégica preliminar: la matriz CAME

Una vez realizado el diagnóstico territorial, socioeconómico y comercial del municipio, y sintetizados sus principales resultados a través del análisis DAFO, resulta necesario dar un paso intermedio que permita traducir dicho diagnóstico en orientaciones estratégicas claras, sin entrar aún en la definición de ejes ni en la formulación de actuaciones concretas. Con este objetivo se incorpora la Matriz CAME, como herramienta de transición entre la fase analítica y la fase propositiva del Plan Estratégico de Comercio Municipal de El Cuervo de Sevilla.

La Matriz CAME es un instrumento de análisis estratégico que complementa al DAFO y que permite ordenar la respuesta estratégica a partir de los factores identificados. Su denominación responde a cuatro tipos de orientaciones: Corregir las debilidades internas, Afrontar las amenazas externas, Mantener las fortalezas existentes y Explotar las oportunidades del entorno. A diferencia del DAFO, que describe la situación, la CAME introduce una primera lógica de acción, facilitando la conexión entre diagnóstico y estrategia.

En el contexto de este Plan, la Matriz CAME no se utiliza como un esquema cerrado ni como una lista de actuaciones, sino como un marco interpretativo que permite priorizar ámbitos de intervención y clarificar los grandes retos estratégicos del comercio local. De este modo, ayuda a identificar qué aspectos requieren corrección o refuerzo, qué dinámicas externas deben ser gestionadas y qué activos del municipio conviene preservar y potenciar.

Para un municipio como El Cuervo de Sevilla, con un comercio de proximidad arraigado pero sometido a transformaciones profundas en los hábitos de consumo y en la competencia territorial, la Matriz CAME

permite alinear el diagnóstico con una visión estratégica compartida, evitando respuestas parciales o reactivas. Este ejercicio resulta especialmente relevante para asegurar que los futuros ejes estratégicos del Plan respondan de manera coherente a los retos reales del sistema comercial local.

Las orientaciones que se desarrollan a continuación no constituyen aún una propuesta de actuación, sino un paso previo de definición estratégica, que servirá de base para la formulación de los ejes estratégicos y de las líneas de intervención del Plan. De este modo, la Matriz CAME actúa como un puente metodológico entre el diagnóstico y la estrategia, garantizando coherencia, trazabilidad y solidez técnica en el conjunto del documento.

Corregir debilidades	Afrontar amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reducir los efectos de la atomización del tejido comercial, favoreciendo estructuras que compensen la falta de escala. ▪ Disminuir la dependencia del esfuerzo individual mediante apoyos y dinámicas compartidas. ▪ Elevar de forma progresiva el nivel de digitalización del comercio local, superando la actual adopción parcial y desigual. ▪ Corregir el déficit de formación, orientación y acompañamiento en procesos de modernización. ▪ Reforzar la capacidad colectiva del sector, superando la escasa cultura de colaboración existente. ▪ Corregir las carencias de oferta en actividades con capacidad de atracción, que generan fuga de consumo. ▪ Combatir la sensación de estancamiento, generando expectativas realistas de evolución y mejora del comercio local. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Afrontar el impacto del comercio online en las fases iniciales del proceso de compra. ▪ Contener la fuga de consumo hacia municipios cercanos, especialmente en categorías no cubiertas localmente. ▪ Gestionar las limitaciones derivadas del tamaño del mercado local y la sensibilidad al precio, evitando competir exclusivamente por coste. ▪ Afrontar los problemas de accesibilidad, movilidad y aparcamiento como factores que condicionan la decisión de compra. ▪ Evitar la pérdida progresiva de centralidad comercial frente a otros destinos de consumo. ▪ Anticipar los efectos del envejecimiento del tejido comercial y la falta de relevo generacional. ▪ Posicionarse frente a una competencia territorial creciente en un entorno altamente conectado.
Mantener fortalezas	Explotar oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantener la identidad positiva del comercio local, basada en cercanía, profesionalidad y utilidad social. ▪ Preservar el arraigo del comercio de proximidad en la vida cotidiana del municipio. ▪ Consolidar la concentración del comercio en ejes urbanos claros, evitando procesos de dispersión. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aprovechar la posición territorial estratégica del municipio para captar flujos de consumo. ▪ Explotar el modelo urbano compacto como soporte de centralidad y dinamización comercial. ▪ Activar la demanda emergente de ocio, restauración y productos de proximidad como elementos tractores.

<ul style="list-style-type: none"> ▪ Reforzar el trato personal y la relación directa comerciante–cliente como valor diferencial. ▪ Mantener una base comercial suficiente para cubrir las necesidades cotidianas de la población. ▪ Sostener el reconocimiento del comercio como actividad económica estratégica y servicio esencial. ▪ Mantener y canalizar la disposición del sector a participar en procesos de mejora colectiva. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilizar la digitalización como herramienta para ganar visibilidad y competitividad sin perder proximidad. ▪ Aprovechar el papel del Ayuntamiento como agente facilitador y dinamizador del comercio local. ▪ Impulsar fórmulas estables de gobernanza comercial a partir de la predisposición existente. ▪ Explotar el papel del comercio como elemento de cohesión urbana, social y económica.
---	---

5.4.1. Corregir debilidades

La corrección de las debilidades identificadas en el diagnóstico constituye una condición necesaria para reforzar la competitividad y la sostenibilidad del comercio local de El Cuervo de Sevilla. Estas debilidades no responden a disfunciones puntuales, sino a limitaciones estructurales propias de la escala municipal, de la configuración del tejido comercial y de su capacidad de adaptación a un entorno en transformación. La orientación estratégica no debe centrarse en eliminar estas debilidades de forma aislada, sino en reducir su impacto y evitar que condicionen de manera permanente el desarrollo del sector.

Uno de los principales ámbitos de corrección se relaciona con la atomización del tejido comercial y la dependencia del esfuerzo individual. El predominio de microestablecimientos limita la capacidad de inversión, innovación y profesionalización, y dificulta la respuesta a retos que requieren una escala mayor, como la promoción conjunta o la digitalización. Desde una perspectiva estratégica, resulta necesario avanzar hacia fórmulas que permitan compensar la falta de escala, favoreciendo dinámicas de cooperación, compartición de recursos y apoyo estructurado que reduzcan la vulnerabilidad de los negocios individuales.

La insuficiente digitalización del comercio local constituye otro eje central de corrección. El diagnóstico muestra que la adopción de herramientas digitales es parcial y desigual, y que existe una brecha entre los hábitos de consumo de la población y la capacidad del comercio para responder a ellos. La orientación estratégica debe dirigirse a superar las barreras competenciales y organizativas que dificultan la modernización, abordando la digitalización como un proceso progresivo, adaptado a la realidad del pequeño comercio y alineado con sus necesidades reales, más que como una exigencia tecnológica abstracta.

Asimismo, se identifica como debilidad la falta de formación, orientación y acompañamiento en procesos de mejora y modernización. La corrección de este factor pasa por reconocer que muchos de los frenos detectados no se deben a falta de voluntad, sino a inseguridad, desconocimiento o ausencia de referencias claras. Desde el punto de vista estratégico, resulta necesario crear un entorno que reduzca la incertidumbre, facilite el acceso al conocimiento y permita a los comerciantes tomar decisiones informadas sobre la evolución de sus negocios.

La escasa cultura de colaboración y asociacionismo comercial aparece también como un elemento a corregir. Aunque no se detecta un clima de conflicto, la cooperación se percibe como limitada y poco estructurada, lo que reduce la capacidad del sector para actuar de forma colectiva. La orientación estratégica debe tender a fortalecer los espacios de encuentro, coordinación y trabajo conjunto, de modo que el comercio local pueda afrontar retos comunes desde una lógica compartida y no únicamente desde iniciativas individuales.

Por último, el diagnóstico revela una percepción de estancamiento en la evolución del comercio local, que, aun sin calificarse como negativa, puede convertirse en un freno a la innovación y a la atracción de nueva actividad. Corregir esta debilidad implica generar un marco estratégico que reactive expectativas, visibilice oportunidades de mejora y refuerce la idea de que el comercio local puede evolucionar y adaptarse sin perder sus valores esenciales.

En conjunto, la corrección de estas debilidades requiere una aproximación integral, que combine apoyo institucional, fortalecimiento del tejido comercial y mejora de capacidades, sentando las bases para que el comercio local de El Cuervo de Sevilla pueda afrontar con mayores garantías los retos identificados en el diagnóstico y aprovechar las oportunidades de su entorno.

5.4.2. Afrontar amenazas

Afrontar las amenazas identificadas en el análisis DAFO exige una lectura estratégica que vaya más allá de la reacción puntual y permita anticipar y gestionar las dinámicas externas que condicionan el futuro del comercio local de El Cuervo de Sevilla. Estas amenazas responden a transformaciones estructurales en los hábitos de consumo, en la organización territorial del comercio y en la competencia entre formatos y destinos, por lo que su abordaje requiere una visión de medio y largo plazo.

La amenaza más relevante es la consolidación del comercio online como canal dominante en el inicio del proceso de compra. Esta realidad no puede ser revertida, pero sí gestionada. La orientación estratégica debe asumir que el entorno digital forma parte del ecosistema comercial y que su impacto no se limita a la venta final, sino que condiciona la visibilidad y la capacidad de atraer clientela. Afrontar esta amenaza implica reducir la desventaja inicial del comercio local y evitar que quede excluido de los espacios donde hoy se toman las decisiones de consumo.

De forma paralela, la fuga de consumo hacia municipios cercanos representa una amenaza estructural ligada a la posición territorial de El Cuervo de Sevilla y a la existencia de una oferta más amplia en núcleos de mayor tamaño. La orientación estratégica debe centrarse en contener esta fuga, reforzando la capacidad del comercio local para cubrir una parte significativa del consumo cotidiano y generar motivos adicionales para comprar en el municipio, especialmente en categorías donde la competencia externa es más intensa.

El tamaño reducido del mercado local y la alta sensibilidad al precio constituyen otra amenaza que condiciona la viabilidad de los negocios. En este contexto, competir exclusivamente en precio resulta poco sostenible para el comercio de proximidad. Afrontar esta limitación requiere una estrategia que permita desplazar el foco de la competencia hacia otros valores, como la cercanía, la confianza, la experiencia de compra o la vinculación con la vida urbana, minimizando la exposición directa a guerras de precios.

La dependencia del vehículo privado y los problemas percibidos de accesibilidad y aparcamiento introducen una vulnerabilidad adicional frente a otros destinos de consumo que ofrecen mayor

comodidad. Desde una perspectiva estratégica, esta amenaza debe abordarse entendiendo que la accesibilidad forma parte de la experiencia comercial y que su percepción condiciona la elección del lugar de compra, especialmente en un municipio con elevada movilidad diaria.

Asimismo, el riesgo de pérdida progresiva de centralidad comercial aparece como una amenaza transversal, resultado de la combinación de comercio online, competencia territorial y cambios en los hábitos de consumo. Si el comercio local deja de ser el referente natural para la compra cotidiana, su papel en la estructura urbana y social del municipio puede debilitarse. Afrontar este riesgo implica reforzar su visibilidad, su atractivo y su integración en la vida diaria del municipio.

Por último, el envejecimiento del tejido comercial y la dificultad para atraer nuevos emprendedores constituyen una amenaza de medio plazo que puede afectar a la continuidad de determinadas actividades. La orientación estratégica debe tener en cuenta esta realidad y crear un contexto que reduzca la percepción de riesgo asociada al emprendimiento comercial, evitando que la pérdida de negocios no sea compensada por nuevas iniciativas.

En conjunto, afrontar las amenazas identificadas implica reconocer que el comercio local de El Cuervo de Sevilla opera en un entorno altamente competitivo y cambiante. La respuesta estratégica no pasa por intentar aislarse de estas dinámicas, sino por adaptarse de manera proactiva, reforzando la resiliencia del sector y su capacidad para mantener un papel relevante en el sistema territorial y económico del municipio.

5.4.3. Mantener fortalezas

La estrategia para el comercio local de El Cuervo de Sevilla no puede plantearse únicamente desde la corrección de déficits o la respuesta a amenazas externas. Resulta igualmente fundamental preservar y reforzar aquellas fortalezas que constituyen la base del modelo comercial actual, evitando que los procesos de cambio erosionen los valores que hacen reconocible y funcional al comercio de proximidad en el municipio.

Una de las principales fortalezas a mantener es la identidad positiva del comercio local, asociada a la cercanía, la profesionalidad y su utilidad social. El diagnóstico muestra que el comercio es percibido como un servicio necesario para la vida cotidiana y como un elemento integrado en la identidad del municipio. Esta valoración social constituye un activo estratégico que debe preservarse, ya que refuerza la legitimidad del comercio local y su papel en la cohesión urbana y social.

Vinculado a ello, el trato personal y la relación directa entre comerciantes y clientes se configuran como uno de los principales elementos diferenciales del comercio de El Cuervo de Sevilla. En un contexto de creciente despersonalización del consumo, este vínculo sigue siendo un factor clave de fidelización y confianza. Mantener esta fortaleza implica asegurar que los procesos de modernización y digitalización no sustituyan la relación humana, sino que la complementen y refuercen.

El arraigo del comercio de proximidad en la vida cotidiana del municipio constituye otra fortaleza esencial. El comercio no actúa únicamente como espacio de intercambio económico, sino como lugar de encuentro, relación y uso diario del espacio urbano. Mantener este papel requiere preservar la accesibilidad del comercio, su integración en los recorridos habituales de la población y su presencia en los principales ejes de actividad del municipio.

Desde el punto de vista urbano, resulta clave mantener el modelo de concentración comercial en ejes definidos, evitando procesos de dispersión que debiliten la centralidad y dificulten la visibilidad de la oferta. La estructura compacta del municipio y la localización clara del comercio constituyen una ventaja competitiva frente a otros entornos más fragmentados. Cualquier estrategia futura deberá partir de esta realidad y reforzarla como soporte de la actividad comercial.

Otra fortaleza a consolidar es el reconocimiento del comercio como actividad económica relevante y servicio esencial. Este reconocimiento, tanto social como institucional, facilita la integración del comercio en las políticas municipales y refuerza su consideración como sector estratégico. Mantener esta fortaleza implica seguir situando al comercio en el centro del proyecto de ciudad y garantizar su presencia en los procesos de planificación y toma de decisiones.

Finalmente, el diagnóstico pone de manifiesto una disposición del sector a participar e implicarse en procesos de mejora colectiva. Esta actitud constituye una fortaleza clave desde el punto de vista de la gobernanza comercial y debe mantenerse y reforzarse. La participación activa del comercio local en el diseño y seguimiento del Plan es un elemento fundamental para asegurar su viabilidad y su adaptación a la realidad del municipio.

En conjunto, mantener estas fortalezas implica asumir que la estrategia comercial de El Cuervo de Sevilla debe construirse desde lo que ya funciona, reforzando la identidad, el arraigo y la centralidad del comercio local, y asegurando que los procesos de cambio se desarrollen sin perder los valores que sustentan su papel económico y social en el municipio.

5.4.4. Explotar oportunidades

El contexto en el que se desarrolla la actividad comercial de El Cuervo de Sevilla ofrece un conjunto de oportunidades que, correctamente activadas, pueden contribuir a reforzar el posicionamiento del comercio local y a compensar algunas de sus limitaciones estructurales. Explotar estas oportunidades no implica introducir rupturas en el modelo existente, sino aprovechar de forma estratégica los activos del territorio, del entorno urbano y del propio sector.

Una de las principales oportunidades reside en la posición territorial estratégica del municipio, inserto en un entorno con elevada movilidad diaria y en contacto directo con núcleos urbanos de mayor tamaño. Esta situación, aunque genera competencia, también permite captar parte de los flujos de población y consumo si el comercio local logra reforzar su visibilidad y su atractivo. La orientación estratégica debe aprovechar esta localización para posicionar al comercio de El Cuervo de Sevilla como una oferta complementaria, vinculada a la proximidad, la comodidad y el consumo cotidiano.

El modelo urbano compacto del municipio constituye otra oportunidad clara. La concentración de la actividad comercial en ejes definidos facilita la construcción de centralidad y la articulación de un espacio urbano reconocible y funcional. Explotar esta oportunidad implica reforzar la relación entre comercio y espacio público, de manera que el entorno urbano actúe como soporte de la actividad económica y como elemento que favorezca la experiencia de compra y la permanencia en el municipio.

El diagnóstico participativo ha puesto de manifiesto oportunidades ligadas a la diversificación de la oferta comercial, especialmente en ámbitos con capacidad de atracción como la restauración, el ocio y determinadas actividades vinculadas a los productos locales y de proximidad. Estas actividades, además de cubrir carencias detectadas, pueden desempeñar un papel tractor, generando consumo inducido y

reforzando la vitalidad urbana. Explotar esta oportunidad supone orientar el desarrollo comercial hacia propuestas que combinen funcionalidad, experiencia y vínculo con la identidad local.

La digitalización aparece igualmente como una oportunidad estratégica, en tanto que herramienta que permite al comercio local superar parcialmente las limitaciones de escala y ganar presencia en los espacios donde hoy se toman las decisiones de compra. El interés manifestado por el sector en mejorar su visibilidad y atraer nuevos clientes indica que existe una base sobre la que construir procesos de modernización adaptados. Explotar esta oportunidad requiere entender la digitalización como un medio para reforzar la centralidad del comercio local, no como un sustituto de la compra presencial.

Otra oportunidad relevante es la expectativa clara de un papel activo del Ayuntamiento en el impulso del comercio local. La demanda de promoción, apoyo, formación y acompañamiento genera un marco favorable para desarrollar políticas públicas alineadas con las necesidades reales del sector. Explotar esta oportunidad implica consolidar al Ayuntamiento como agente facilitador, capaz de coordinar esfuerzos, activar recursos y generar un entorno más favorable para la actividad comercial.

Finalmente, la predisposición del sector a participar y colaborar constituye una oportunidad transversal. La implicación de comerciantes y agentes locales en el proceso del Plan abre la posibilidad de avanzar hacia fórmulas más estructuradas de gobernanza comercial, que permitan canalizar iniciativas colectivas y reforzar la capacidad del comercio local para afrontar retos comunes.

En conjunto, explotar las oportunidades identificadas supone orientar la estrategia comercial de El Cuervo de Sevilla hacia un modelo que combine aprovechamiento del contexto territorial, refuerzo de la centralidad urbana, diversificación de la oferta y modernización progresiva, apoyándose en la colaboración público-privada y en la implicación activa del propio sector. Esta lectura constituye la base inmediata para la definición de los ejes estratégicos del Plan.

6. Propósito: retos y oportunidades

La formulación estratégica del Plan Estratégico de Comercio Municipal de El Cuervo de Sevilla se apoya de manera directa en el diagnóstico territorial, socioeconómico y sectorial previamente desarrollado. Este diagnóstico ha permitido identificar con claridad tanto las debilidades y amenazas que condicionan el funcionamiento actual del comercio local como las fortalezas y oportunidades sobre las que es posible construir una estrategia realista y eficaz.

Un comercio esencial, pero sometido a tensiones estructurales

El comercio de El Cuervo de Sevilla se caracteriza por su fuerte arraigo local, su función cotidiana y su valor social, aspectos ampliamente reconocidos tanto en el análisis técnico como en la percepción de los propios agentes locales. Sin embargo, este papel esencial convive con tensiones estructurales que limitan su capacidad de adaptación y crecimiento.

Entre ellas destacan la creciente competencia del comercio online, la fuga parcial de consumo hacia municipios cercanos, la fragmentación de la demanda y un nivel de digitalización todavía insuficiente para responder a los nuevos hábitos de compra. Estas dinámicas no son coyunturales, sino estructurales, y afectan de manera especial a municipios de tamaño medio y pequeño con elevada movilidad diaria de su población.

6.1. Retos estratégicos del comercio local

A partir del diagnóstico realizado, pueden identificarse varios retos estratégicos clave que condicionan el futuro del comercio local:

6.1.1. Reto 1 - Mantener la centralidad del comercio local en un contexto de alta competencia territorial y digital

El diagnóstico muestra un comercio funcional y valorado, pero sometido a una presión creciente:

- proximidad de polos comerciales mayores,
- elevada movilidad diaria,
- y externalización progresiva del consumo (territorial y online).

El reto no es competir en oferta, sino seguir siendo relevante como primer destino de compra cotidiana y de relación urbana.

6.1.2. Reducir la brecha entre los hábitos de consumo de la población y la capacidad de adaptación del comercio local

Existe una desalineación clara entre:

- un consumidor que inicia su proceso de compra en entornos digitales,
- y un comercio con un nivel de digitalización bajo-medio, fragmentado y sin estrategia compartida.

El reto no es "digitalizar por digitalizar", sino evitar la pérdida de visibilidad y centralidad del comercio local en las fases iniciales de la decisión de compra.

6.1.3. Reforzar la capacidad colectiva y organizativa del tejido comercial

El diagnóstico es claro:

- capital humano fuerte,
- trato cercano y profesional,
- pero baja colaboración estructurada.

El reto aquí no es individual, sino sistémico:

- pasar de un comercio que funciona por esfuerzo individual a un sector con mínima capacidad colectiva,
- capaz de impulsar acciones conjuntas, promoción, digitalización o interlocución con el Ayuntamiento.

6.1.4. Adaptar el comercio local a una demanda limitada, prudente y en transformación

La base de demanda es:

- demográficamente estable,
- con renta contenida,
- sensible al precio,
- y con cambios en estilos de vida.

El reto no es crecer en volumen, sino ajustar la oferta, los formatos y la experiencia de compra a una demanda fragmentada y más exigente, evitando tanto la pérdida de consumo como la sobredimensión de expectativas.

6.1.5. Aprovechar el modelo urbano compacto para reforzar la experiencia comercial

El diagnóstico identifica una ventaja clara:

- concentración comercial,
- ausencia de dispersión,
- escala manejable.

Pero también condicionantes:

- dependencia del vehículo privado,
- problemas de aparcamiento,
- calidad desigual del espacio público.

El reto es convertir el modelo urbano en un aliado activo del comercio, reforzando la experiencia de compra, el tránsito y la permanencia en el centro urbano.

6.1.6. Favorecer la renovación y sostenibilidad futura del comercio local

Aparece de forma transversal:

- dependencia del esfuerzo individual,
- dificultad para emprender,
- necesidad de estímulos externos para innovación y relevo.

El reto aquí es evitar un comercio estable pero envejecido o inmóvil, y crear condiciones para la renovación, la modernización progresiva y la continuidad del tejido comercial.

Estos retos configuran un escenario en el que la inacción supondría una pérdida progresiva de centralidad del comercio local en la vida cotidiana del municipio.

6.2. Oportunidades para una estrategia de fortalecimiento comercial

La formulación estratégica del Plan no se apoya únicamente en la identificación de retos, sino también en el reconocimiento de aquellas oportunidades que el propio diagnóstico pone de manifiesto. Estas oportunidades no deben entenderse como ventajas automáticas ni como garantías de éxito, sino como condiciones favorables existentes en el territorio, en el tejido comercial, en la estructura urbana o en la disposición de los agentes implicados, que permiten abordar los retos estratégicos en mejores condiciones. Su correcta activación resulta clave para orientar las líneas estratégicas del Plan desde una lógica realista, coherente con la escala municipal y alineada con las capacidades de intervención pública y colectiva.

- Modelo urbano compacto y concentración de la actividad comercial

El Cuervo de Sevilla presenta un modelo urbano claramente compacto, con un único núcleo principal y una elevada concentración de la actividad comercial en determinados ejes viarios. Esta configuración constituye una oportunidad estratégica relevante, ya que facilita la accesibilidad, la legibilidad urbana y la posibilidad de reforzar la centralidad comercial sin necesidad de grandes transformaciones estructurales. La ausencia de dispersión comercial, percibida además como un valor por los agentes locales, permite actuar sobre ámbitos bien definidos, optimizar recursos y mejorar la experiencia de compra en un entorno urbano manejable y reconocible.

- Valor social y percepción positiva del comercio local

El diagnóstico evidencia una valoración mayoritariamente positiva del comercio local por parte de la población y de los propios agentes implicados. El comercio es percibido como cercano, profesional y necesario para la vida cotidiana del municipio, y las personas que lo integran son reconocidas por su esfuerzo y trato directo. Esta percepción constituye una oportunidad clave, ya que proporciona una base de legitimidad social sobre la que construir estrategias de fidelización, promoción y refuerzo del consumo local, sin partir de una imagen deteriorada o de un rechazo previo por parte de la ciudadanía.

- Existencia de una base de consumo presencial todavía relevante

A pesar del crecimiento del consumo online y de la externalización de parte del gasto hacia otros municipios, el diagnóstico confirma que sigue existiendo una base significativa de consumo presencial en El Cuervo de Sevilla. Una parte relevante de la población continúa realizando compras en el comercio local y manteniendo relaciones de proximidad con los establecimientos. Esta situación ofrece una oportunidad estratégica clara: actuar antes de que la pérdida de centralidad sea irreversible, reforzando el vínculo entre comercio y clientela y adaptando progresivamente la oferta y la experiencia de compra a los nuevos hábitos de consumo.

- Predisposición del sector hacia la digitalización con necesidad de acompañamiento

El comercio local muestra un nivel de digitalización bajo-medio, pero el diagnóstico descarta la existencia de una resistencia cultural al cambio. Por el contrario, se identifica una percepción generalizada de que la digitalización es necesaria, especialmente para ganar visibilidad y captar clientela. Las principales barreras detectadas están relacionadas con la falta de formación, orientación y tiempo. Esta situación constituye una oportunidad para impulsar procesos de digitalización guiados, realistas y progresivos, especialmente desde enfoques colectivos y con apoyo municipal, evitando soluciones complejas o poco adaptadas a la realidad del pequeño comercio.

- Amplio margen de mejora en la cooperación y organización del tejido comercial

La limitada colaboración estructurada entre los comercios, identificada como una debilidad, puede leerse también como una oportunidad. La ausencia de dinámicas colectivas consolidadas no va acompañada de conflictos ni de rechazo a la cooperación, lo que abre un espacio favorable para fomentar nuevas fórmulas de trabajo conjunto, promoción compartida o interlocución con el Ayuntamiento. Este margen de mejora organizativa permite plantear estrategias orientadas a fortalecer la capacidad colectiva del sector desde una situación de partida flexible y sin inercias negativas.

- Posición territorial estratégica y elevada accesibilidad externa

La localización de El Cuervo de Sevilla en un eje territorial de alta accesibilidad y su proximidad a polos urbanos de mayor tamaño generan una fuerte competencia, pero también una oportunidad potencial. La elevada movilidad diaria y los flujos constantes de entrada y salida sitúan al municipio en una posición desde la que es posible captar parte de estos movimientos, siempre que el comercio local gane visibilidad, atractivo y capacidad de respuesta. La accesibilidad, correctamente gestionada, puede convertirse en un aliado para reforzar la función comercial del municipio y no únicamente en un factor de fuga de consumo.

- Interés emergente por experiencias de consumo vinculadas a la proximidad y al territorio

El diagnóstico participativo identifica un interés creciente, aunque todavía incipiente, por actividades relacionadas con la restauración, el ocio y los productos vinculados al territorio y a la proximidad. Esta tendencia abre una oportunidad para diversificar selectivamente la oferta comercial, no en términos de volumen ni de especialización compleja, sino a través de propuestas que refuercen la experiencia de compra, la socialización y el vínculo con la identidad local. Este enfoque resulta especialmente relevante para generar actividad urbana, prolongar estancias y complementar el comercio cotidiano existente.

- Reconocimiento del papel del Ayuntamiento como agente tractor

Finalmente, el diagnóstico pone de manifiesto una expectativa clara por parte del sector respecto al papel del Ayuntamiento como agente facilitador, dinamizador y coordinador. Existe confianza en la capacidad de la administración local para impulsar acciones de promoción, acompañamiento, formación y mejora del entorno urbano. Esta legitimidad institucional constituye una oportunidad estratégica fundamental, ya que permite articular políticas de comercio desde un enfoque colaborativo, reforzando la acción pública como palanca para activar procesos que difícilmente podrían abordarse de forma individual por los establecimientos.

Estas oportunidades permiten plantear una estrategia no defensiva, sino proactiva, orientada a reforzar el comercio como motor de actividad económica local y como elemento estructurante del espacio urbano.

Un marco estratégico para la acción

El propósito del Plan Estratégico de Comercio Municipal se concreta, por tanto, en afrontar los retos detectados activando las oportunidades existentes, mediante una estrategia equilibrada que combine:

- refuerzo de la competitividad,
- modernización progresiva,
- mejora del entorno urbano,
- cooperación público-privada,
- y gobernanza compartida.

Este marco servirá de base para la definición, en los siguientes apartados, de los objetivos estratégicos, las metas operativas y el plan de acción, garantizando la coherencia entre diagnóstico, estrategia e implementación.

7. Líneas de Actuación Estratégica

7.1. LAE1. Dinamización y activación del comercio local

Esta línea estratégica se orienta a reforzar la vitalidad, visibilidad y capacidad de atracción del comercio local de El Cuervo de Sevilla, actuando sobre su proyección pública, su presencia en la vida cotidiana del municipio y su conexión con los hábitos reales de consumo de la población.

El diagnóstico realizado pone de manifiesto que el comercio local mantiene un reconocimiento social positivo y cumple una función esencial en el día a día del municipio, pero también evidencia una pérdida progresiva de centralidad frente a otros canales y destinos de compra. En este contexto, la dinamización comercial se concibe como una herramienta clave para reactivar el vínculo entre comercio, ciudadanía y espacio urbano, generando motivos para comprar en el municipio y reforzando la percepción del comercio como una opción atractiva, cercana y vigente.

Esta línea estratégica no se limita a la promoción puntual ni a campañas aisladas, sino que plantea una dinámica continuada de activación, basada en acciones coordinadas, colectivas y reconocibles, capaces de generar impacto y continuidad en el tiempo. Su objetivo es contribuir a que el comercio local gane presencia en la agenda urbana y social del municipio, incrementando la afluencia, el consumo local y la permanencia de la población en los espacios comerciales.

La activación del comercio se entiende, además, como un proceso que debe apoyarse en la colaboración entre establecimientos, la implicación del Ayuntamiento como agente impulsor y la integración del comercio en otros ámbitos de la vida municipal (eventos, cultura, ocio, uso del espacio público). De este modo, la dinamización comercial actúa como un mecanismo transversal que conecta economía local, convivencia urbana e identidad del municipio.

Esta línea estratégica responde a la necesidad de pasar de un comercio que espera al cliente a un comercio que se hace visible y presente, sin renunciar a sus valores tradicionales de proximidad y trato personal. Al mismo tiempo, sienta las bases para articular acciones que contribuyan a reducir la fuga de consumo, mejorar la competitividad del tejido comercial y reforzar el papel del comercio como elemento estructurante del centro urbano.

Consideración operativa

La dinamización y activación del comercio local deberán desarrollarse desde una lógica realista y ajustada a los hábitos de consumo y a la capacidad operativa del tejido comercial del municipio. Tal y como pone de manifiesto el diagnóstico, la base de demanda es limitada y prudente, y el comercio local se sustenta mayoritariamente en microestablecimientos con recursos ajustados. En este contexto, la eficacia de la dinamización no dependerá del número de acciones ni de su intensidad, sino de su coherencia, continuidad y adecuada calendarización. Resulta por tanto clave evitar la confusión entre dinamización comercial y animación puntual, priorizando un número acotado de actuaciones bien integradas en la vida cotidiana del municipio, asumibles para el sector y orientadas a reforzar hábitos de consumo estables, más que a generar picos coyunturales de actividad.

7.1.1. OE 1.1. Reforzar la visibilidad y presencia del comercio local en la vida cotidiana del municipio.

Incrementar la presencia del comercio local en el imaginario colectivo de la ciudadanía, favoreciendo que los establecimientos sean percibidos como una opción habitual, accesible y atractiva para el consumo diario y ocasional. Este objetivo persigue que el comercio gane protagonismo en el espacio urbano, en los eventos municipales y en los momentos clave del calendario local, contribuyendo a consolidar su papel como servicio de proximidad y elemento central de la actividad urbana.

Metas asociadas:

- Meta 1.1.1 - Incrementar la presencia del comercio local en campañas, eventos y comunicaciones municipales de carácter recurrente.
- Meta 1.1.2 - Posicionar el comercio como elemento habitual del relato urbano y social del municipio, más allá de momentos puntuales.
- Meta 1.1.3 - Mejorar el reconocimiento del comercio local como opción preferente de consumo cotidiano entre la población residente.
- Meta 1.1.4 - Aumentar la percepción de unidad y coherencia de la oferta comercial del municipio ante la ciudadanía.

7.1.2. OE 1.2. Incrementar la afluencia y la activación del consumo en los principales ejes comerciales del municipio.

Estimular el tránsito de personas y el consumo en las zonas comerciales consolidadas, aprovechando la concentración existente del tejido comercial y su potencial como espacios de centralidad urbana. Este objetivo se orienta a generar motivos para acudir al comercio local, prolongar las estancias y favorecer un mayor aprovechamiento económico de la actividad comercial, tanto por parte de la población residente como de otros públicos potenciales.

Metas asociadas:

- Meta 1.2.1 - Aumentar el tránsito peatonal en los ejes comerciales consolidados en momentos clave del calendario anual.
- Meta 1.2.2 - Favorecer estancias más prolongadas en las zonas comerciales mediante acciones de activación y atracción.
- Meta 1.2.3 - Reducir la fuga de consumo local en determinadas categorías de compra cotidiana y semiespecializada.
- Meta 1.2.4 - Reforzar el papel de los ejes comerciales como espacios de centralidad urbana y social.

7.1.3. OE 1.3. Fomentar acciones colectivas de dinamización que refuercen la identidad compartida del comercio local.

Impulsar dinámicas de actuación conjunta entre comercios que permitan construir una imagen unificada del sector, generar economías de escala en las acciones de dinamización y fortalecer el sentimiento de pertenencia al sistema comercial del municipio. Este objetivo busca sentar las bases de una cultura de

colaboración orientada a la activación comercial, facilitando la transición desde iniciativas individuales hacia propuestas colectivas con mayor impacto y continuidad.

Metas asociadas:

- Meta 1.3.1 - Incrementar el número de comercios que participan en acciones colectivas de dinamización.
- Meta 1.3.2 - Consolidar dinámicas de trabajo conjunto en torno a campañas, eventos o iniciativas compartidas.
- Meta 1.3.3 - Reforzar el sentimiento de pertenencia al sistema comercial del municipio entre los comerciantes.
- Meta 1.3.4 - Sentar las bases para una imagen común del comercio local reconocible y sostenida en el tiempo.

7.2. LAE 2. Mejora del entorno urbano comercial y experiencia de compra

Esta Línea de Actuación Estratégica se orienta a mejorar las condiciones físicas, funcionales y perceptivas del entorno urbano en el que se desarrolla la actividad comercial, entendiendo que el espacio público es un factor determinante para la accesibilidad, la comodidad y la experiencia de compra de la ciudadanía.

El diagnóstico realizado evidencia que, en El Cuervo de Sevilla, factores como el aparcamiento, la accesibilidad y el atractivo general del espacio urbano influyen de manera directa en el funcionamiento del comercio local. En municipios de tamaño medio y pequeño, donde una parte relevante de la clientela accede al comercio en vehículo privado y donde la competencia con otros destinos de compra es elevada, la calidad del entorno urbano se convierte en un elemento estratégico para mantener y reforzar la centralidad comercial.

Esta línea parte de la premisa de que la competitividad del comercio local no depende únicamente del establecimiento individual, sino también del contexto urbano en el que se inserta. La facilidad para llegar, aparcar, desplazarse a pie y disfrutar de un espacio cuidado, legible y atractivo condiciona tanto la decisión de compra como la duración de la estancia y la predisposición al consumo.

La mejora del entorno urbano comercial se concibe, por tanto, como una responsabilidad compartida, con un papel protagonista del Ayuntamiento como agente planificador y ejecutor, y con la necesaria coordinación con el tejido comercial. No se trata únicamente de resolver déficits puntuales, sino de avanzar hacia un modelo de espacio urbano que refuerce la experiencia de compra, favorezca el tránsito peatonal y consolide los ejes comerciales como espacios de centralidad social y económica.

Esta Línea de Actuación Estratégica contribuye a reforzar el vínculo entre ciudad y comercio, favoreciendo que el acto de compra se integre en una experiencia urbana más amplia, cómoda y atractiva, y reduciendo así las desventajas competitivas del comercio local frente a otros formatos y destinos de consumo.

7.2.1. OE 2.1. Mejorar la accesibilidad y las condiciones de llegada a las zonas comerciales del municipio.

Facilitar el acceso al comercio local, tanto en vehículo privado como a pie, mejorando las condiciones de llegada, aparcamiento y circulación en los principales ámbitos comerciales. Este objetivo persigue reducir

las barreras físicas y funcionales que dificultan el acceso al comercio y que influyen negativamente en la decisión de compra.

Metas asociadas:

- Meta 2.1.1 – Mejorar la disponibilidad y funcionalidad del aparcamiento en las proximidades de los ejes comerciales.
- Meta 2.1.2 – Facilitar recorridos cómodos y seguros entre zonas de aparcamiento y áreas comerciales.
- Meta 2.1.3 – Reducir la percepción de dificultad de acceso al comercio local por parte de la ciudadanía.
- Meta 2.1.4 – Integrar las necesidades del comercio en la planificación de la movilidad urbana.

7.2.2. OE 2.2. Incrementar el atractivo y la calidad del espacio público en los entornos comerciales.

Mejorar la imagen urbana, el confort y la calidad del espacio público en las zonas comerciales, reforzando su capacidad para atraer tránsito peatonal y favorecer estancias más prolongadas. Este objetivo se orienta a consolidar los ejes comerciales como espacios agradables y reconocibles dentro del conjunto urbano.

Metas asociadas:

- Meta 2.2.1 – Mejorar el estado y la continuidad de aceras y espacios peatonales en los entornos comerciales.
- Meta 2.2.2 – Reforzar la calidad estética y el mantenimiento del espacio público en las zonas comerciales.
- Meta 2.2.3 – Incrementar la percepción de comodidad y agrado en la experiencia de compra en el espacio urbano.
- Meta 2.2.4 – Favorecer un entorno urbano que invite al paseo y al consumo no estrictamente utilitario.

7.2.3. OE 2.3. Reforzar la legibilidad urbana y la identificación de los ejes comerciales.

Mejorar la orientación, señalización y reconocimiento de las áreas comerciales del municipio, facilitando su identificación tanto para la población residente como para visitantes ocasionales. Este objetivo busca fortalecer la visibilidad territorial del comercio y su integración en el conjunto del sistema urbano.

Metas asociadas:

- Meta 2.3.1 – Mejorar la señalización y orientación hacia las zonas comerciales del municipio.
- Meta 2.3.2 – Reforzar la identificación de los ejes comerciales como espacios diferenciados dentro de la ciudad.
- Meta 2.3.3 – Facilitar la comprensión del sistema comercial urbano por parte de la ciudadanía.
- Meta 2.3.4 – Contribuir a una imagen urbana coherente y alineada con la identidad comercial local.

7.3. LAE 3. Gobernanza del comercio local y fortalecimiento del asociacionismo

Esta Línea de Actuación Estratégica se orienta a reforzar el modelo de gobernanza del comercio local de El Cuervo de Sevilla, impulsando estructuras estables de cooperación, representación y coordinación entre los propios comercios y entre el sector y el Ayuntamiento. Parte del reconocimiento de que la capacidad del comercio para afrontar los retos actuales no depende únicamente del desempeño individual de cada establecimiento, sino de su capacidad colectiva para organizarse, dialogar y actuar de forma coordinada.

El diagnóstico realizado pone de manifiesto un tejido comercial caracterizado por relaciones mayoritariamente informales y un nivel de colaboración percibido como limitado, pese a la valoración positiva del sector y a la disposición a participar en iniciativas conjuntas. Esta situación evidencia la necesidad de evolucionar desde dinámicas puntuales de cooperación hacia un modelo de gobernanza más estructurado, que permita dar continuidad a las acciones, representar de forma eficaz los intereses del sector y facilitar la toma de decisiones compartidas.

Esta línea estratégica concibe el asociacionismo comercial no solo como una herramienta de dinamización, sino como un instrumento clave de interlocución, planificación y corresponsabilidad, capaz de articular al sector como un actor organizado dentro de la vida económica y urbana del municipio. En este sentido, el Ayuntamiento desempeña un papel esencial como facilitador del proceso, promoviendo espacios de encuentro, mecanismos de coordinación y marcos de colaboración estables.

El fortalecimiento de la gobernanza comercial permitirá mejorar la eficiencia de las actuaciones públicas, canalizar de forma más eficaz las demandas del sector y generar una base sólida para el desarrollo de acciones colectivas en ámbitos como la promoción, la digitalización o la mejora del entorno urbano. Asimismo, contribuirá a reforzar el sentimiento de pertenencia al sistema comercial local y a consolidar una visión compartida sobre su futuro.

Esta Línea de Actuación Estratégica sienta las bases para un modelo de gobernanza público-privada en el ámbito del comercio, orientado a la corresponsabilidad, la continuidad y la eficacia de las políticas comerciales municipales.

7.3.1. OE 3.1. Fortalecer las estructuras de representación y coordinación del comercio local.

Impulsar la creación, consolidación o mejora de estructuras organizadas que permitan representar al conjunto del comercio local y canalizar de forma ordenada la relación con el Ayuntamiento y otros agentes. Este objetivo busca dotar al sector de un marco estable de interlocución y coordinación que facilite la planificación y ejecución de actuaciones conjuntas.

Metas asociadas:

- Meta 3.1.1 – Favorecer la existencia de una estructura asociativa comercial activa y representativa.
- Meta 3.1.2 – Mejorar la capacidad de interlocución del comercio local con el Ayuntamiento.
- Meta 3.1.3 – Establecer canales estables de comunicación y coordinación entre el sector y la administración local.
- Meta 3.1.4 – Reforzar el reconocimiento institucional del comercio como actor organizado del municipio.

7.3.2. OE 3.2. Fomentar la cooperación y el trabajo conjunto entre los comercios del municipio.

Promover una cultura de colaboración entre establecimientos que permita pasar de relaciones informales a dinámicas estructuradas de trabajo conjunto. Este objetivo se orienta a generar confianza, compartir recursos y facilitar la puesta en marcha de iniciativas colectivas con mayor impacto y continuidad.

Metas asociadas:

- Meta 3.2.1 – Incrementar la participación de los comercios en iniciativas colectivas y proyectos compartidos.
- Meta 3.2.2 – Favorecer dinámicas de colaboración más allá de acciones puntuales.
- Meta 3.2.3 – Generar espacios de encuentro y trabajo conjunto entre comerciantes.
- Meta 3.2.4 – Reducir la percepción de aislamiento del comerciante individual.

7.3.3. OE 3.3. Establecer un modelo de gobernanza compartida para el desarrollo de la política comercial municipal.

Definir y consolidar un marco de gobernanza que permita la participación regular del sector comercial en el diseño, seguimiento y evaluación de las políticas municipales en materia de comercio. Este objetivo busca avanzar hacia un modelo de corresponsabilidad que refuerce la eficacia y legitimidad de las actuaciones públicas.

Metas asociadas:

- Meta 3.3.1 – Crear espacios estables de participación del comercio en la política comercial municipal.
- Meta 3.3.2 – Integrar la visión del sector en la definición de prioridades y actuaciones.
- Meta 3.3.3 – Favorecer la continuidad y coherencia de las políticas comerciales en el tiempo.
- Meta 3.3.4 – Mejorar el seguimiento y la evaluación compartida de las actuaciones del Plan.

7.4. LAE 4. Fortalecimiento, modernización y renovación del tejido comercial

Esta Línea de Actuación Estratégica se orienta a mejorar la competitividad, la prosperidad y la sostenibilidad del comercio local de El Cuervo de Sevilla, actuando directamente sobre la capacidad de los negocios para adaptarse a los cambios en los hábitos de consumo, modernizar su funcionamiento y garantizar su continuidad en el tiempo.

El diagnóstico pone de manifiesto un tejido comercial compuesto mayoritariamente por microestablecimientos, con recursos limitados para afrontar procesos de modernización, inversión o transformación. Al mismo tiempo, se constata un cambio estructural en los hábitos de compra de la población, con un peso creciente del canal digital, mayor sensibilidad al precio y una fragmentación de la demanda. En este contexto, la sostenibilidad del comercio local no depende únicamente de la atracción de clientes, sino de la capacidad de cada negocio para operar de forma más eficiente, visible y adaptada al mercado actual.

Esta línea estratégica integra de forma coherente tres dimensiones inseparables: la modernización del comercio existente, la adaptación a los nuevos hábitos de consumo y la renovación del tejido comercial mediante el apoyo al emprendimiento, el relevo y la diversificación de la oferta. No se concibe la digitalización como un fin en sí mismo, sino como una herramienta al servicio de la competitividad, la mejora de la gestión y la relación con la clientela.

El Ayuntamiento asume en esta línea un papel de agente facilitador y acompañante, orientando, formando y apoyando a los comercios en procesos que difícilmente pueden abordar de manera individual. El objetivo no es homogeneizar el tejido comercial, sino reforzar su capacidad para evolucionar, manteniendo su identidad local y su función social.

A través de esta Línea de Actuación Estratégica se pretende asegurar que el comercio local no solo se mantenga activo, sino que sea capaz de prosperar en un entorno competitivo cambiante, contribuyendo de manera estable al empleo, a la actividad económica y a la vida urbana del municipio.

7.4.1. OE 4.1. Mejorar la competitividad del comercio local mediante la modernización de su gestión y funcionamiento.

Impulsar la mejora de los procesos internos, la organización del negocio y la toma de decisiones, favoreciendo una gestión más eficiente y profesionalizada que permita incrementar la viabilidad económica de los comercios.

Metas asociadas:

- Meta 4.1.1 – Favorecer la adopción de prácticas de gestión más eficientes en los comercios locales.
- Meta 4.1.2 – Mejorar la capacidad de los comerciantes para analizar su negocio y tomar decisiones informadas.
- Meta 4.1.3 – Reducir las debilidades estructurales derivadas del tamaño reducido de los establecimientos.
- Meta 4.1.4 – Incrementar la resiliencia económica de los negocios frente a cambios del mercado.

7.4.2. OE 4.2. Avanzar en la adaptación del comercio local a los nuevos hábitos de consumo.

Acompañar a los comercios en la adaptación a las nuevas formas de compra, incorporando de manera progresiva herramientas digitales, mejoras en la experiencia de cliente y ajustes en los servicios ofrecidos, alineados con las expectativas actuales de la demanda.

Metas asociadas:

- Meta 4.2.1 – Mejorar la presencia y visibilidad digital básica del comercio local.
- Meta 4.2.2 – Facilitar la incorporación de herramientas digitales útiles y adaptadas a cada tipo de negocio.
- Meta 4.2.3 – Reforzar la relación con la clientela mediante nuevos canales y formas de comunicación.

- Meta 4.2.4 – Reducir la brecha entre los hábitos de consumo de la población y la oferta comercial local.

OE 4.3. Favorecer la renovación y diversificación del tejido comercial para asegurar su sostenibilidad futura.

Facilitar la implantación de nuevas actividades comerciales, el relevo de negocios existentes y la diversificación de la oferta, reduciendo barreras de entrada y apoyando iniciativas que refuercen el equilibrio y la vitalidad del sistema comercial local.

Metas asociadas:

- Meta 4.3.1 – Reducir las dificultades percibidas para la apertura de nuevos comercios en el municipio.
- Meta 4.3.2 – Favorecer procesos de relevo y continuidad de negocios existentes.
- Meta 4.3.3 – Impulsar la diversificación de la oferta comercial en categorías con demanda detectada.
- Meta 4.3.4 – Contribuir a un tejido comercial más equilibrado, dinámico y sostenible en el tiempo.

8. Plan de Acción

El Plan de Acción constituye la fase operativa del Plan Estratégico de Comercio Municipal de El Cuervo de Sevilla y tiene como finalidad traducir las Líneas de Actuación Estratégica (LAE), los Objetivos Estratégicos (OE) y las metas definidas en un conjunto ordenado de actuaciones concretas, viables y alineadas con la realidad del municipio.

Las actuaciones que se recogen en este apartado no se plantean como iniciativas aisladas, sino como instrumentos al servicio de una estrategia previamente definida, respondiendo de forma directa a los objetivos y metas establecidos para cada LAE. De este modo, el Plan de Acción garantiza la coherencia entre diagnóstico, formulación estratégica e implementación, evitando la dispersión de esfuerzos y facilitando la priorización de recursos.

El Plan se estructura en actuaciones agrupadas por Líneas de Actuación Estratégica, lo que permite:

- mantener una lectura clara del propósito de cada intervención,
- identificar fácilmente la contribución de cada actuación a los objetivos del Plan,
- y facilitar su seguimiento y evaluación a lo largo del tiempo.

Cada actuación se define atendiendo a criterios de realismo, impacto y capacidad de implementación, teniendo en cuenta el tamaño del municipio, la estructura del tejido comercial y el papel del Ayuntamiento como agente impulsor y coordinador. Asimismo, se contempla la necesidad de articular actuaciones de distinta naturaleza —promoción, acompañamiento, mejora urbana, gobernanza o modernización— que actúan de forma complementaria sobre el sistema comercial local.

El Plan de Acción se concibe como un instrumento flexible y evolutivo, susceptible de adaptarse a cambios en el contexto económico y social, pero con una estructura suficientemente clara para orientar la acción municipal y facilitar la rendición de cuentas.

8.1. Actuaciones que impulsa la LAE 1

8.1.1. Actuación 1.1. Programa anual de activación comercial del municipio

Implantación de un programa anual único y estable de activación comercial, que concentre y ordene todas las acciones de dinamización del comercio local bajo una misma lógica, imagen y calendario.

Esta actuación integra en un solo dispositivo:

- campañas comerciales,
- acciones vinculadas a fechas clave,
- activaciones en ejes comerciales,
- incentivos al consumo,
- y presencia del comercio en la vida municipal.

El resultado no es “hacer campañas”, sino disponer de un marco anual reconocible, repetible y asumible para los comercios, que convierta la dinamización comercial en una práctica ordinaria del municipio y no en una sucesión de acciones aisladas.

Esta actuación se ejecuta cada año.

- Plazo: Corto
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 1.1 – Reforzar la visibilidad y presencia del comercio local en la vida cotidiana del municipio.

8.1.2. Actuación 1.2. Construcción de una identidad comercial compartida del municipio

Desarrollo de una identidad comercial común que permita presentar el comercio local como un sistema reconocible, coherente y compartido, tanto para la ciudadanía como para agentes externos.

Esta actuación no se centra en la imagen gráfica en sí, sino en construir un relato común, unos mensajes compartidos y una percepción unificada del comercio local, alineada con los valores detectados en el diagnóstico (cercanía, profesionalidad, proximidad, utilidad social).

El resultado es que las acciones de dinamización, comunicación y promoción no se perciban como esfuerzos dispersos, sino como expresiones de un mismo proyecto comercial de ciudad.

- Plazo: Corto
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 1.3 – Fomentar acciones colectivas de dinamización que refuercen la identidad compartida del comercio local.

8.2. Actuaciones que impulsa la LAE 2

8.2.1. Actuación 2.1. Plan de mejora funcional de los ejes comerciales consolidados

Definición e implantación de un plan específico de mejora funcional de los principales ejes comerciales del municipio, centrado en resolver disfunciones que afectan al acceso, la circulación peatonal, la convivencia de usos y la comodidad en el entorno inmediato del comercio.

La actuación persigue intervenir de forma selectiva y priorizada sobre aquellos elementos del espacio urbano que condicionan negativamente la experiencia de compra, reforzando la funcionalidad diaria de las zonas comerciales sin necesidad de actuaciones urbanísticas de gran escala.

El resultado esperado es una mejora perceptible de las condiciones de uso de los ejes comerciales, favoreciendo el tránsito, la permanencia y la accesibilidad cotidiana al comercio local.

- Plazo: Medio-Largo
- Responsabilidad: Delegación de Urbanismo
- Objetivo principal al que responde: OE 2.1 – Mejorar la accesibilidad y las condiciones de llegada a las zonas comerciales del municipio.

8.2.2. Actuación 2.2. Reordenación y mejora de las condiciones de aparcamiento vinculadas a las zonas comerciales

Análisis y mejora de las condiciones de aparcamiento en relación con las áreas comerciales del municipio, atendiendo a los patrones reales de movilidad de la población y a las necesidades del comercio local.

La actuación se orienta a optimizar el uso del aparcamiento existente, mejorar su accesibilidad y legibilidad y reducir la percepción de dificultad para acceder al comercio, especialmente en compras cotidianas o de conveniencia.

El objetivo final es disminuir una de las principales barreras percibidas para el consumo local, reforzando la competitividad del comercio frente a otras opciones de compra externas.

- Plazo: Medio-Largo
- Responsabilidad: Delegación de Urbanismo
- Objetivo principal al que responde: OE 2.1 – Mejorar la accesibilidad y las condiciones de llegada a las zonas comerciales del municipio.

8.2.3. Actuación 2.3. Mejora de la calidad urbana y de la imagen del entorno comercial

Impulso de actuaciones orientadas a mejorar la calidad visual, ambiental y de mantenimiento del entorno urbano en las zonas comerciales, reforzando su atractivo como espacios de compra y de uso cotidiano.

Esta actuación se centra en aspectos como el cuidado del espacio público, la coherencia visual, el estado de los pavimentos, el mobiliario urbano, la iluminación y otros elementos que influyen directamente en la percepción del comercio como opción cómoda y agradable.

El resultado buscado es reforzar la imagen del comercio local como parte de un entorno urbano cuidado, legible y atractivo, favoreciendo una experiencia de compra positiva y coherente con las expectativas actuales de la ciudadanía.

- Plazo: Medio-Largo
- Responsabilidad: Delegación de Urbanismo
- Objetivo principal al que responde: OE 2.2 – Incrementar el atractivo y la calidad del espacio público en los entornos comerciales.

8.2.4. Actuación 2.4. Integración del comercio en la planificación y ejecución de actuaciones urbanas

Incorporación sistemática de la perspectiva comercial en la planificación, diseño y ejecución de actuaciones urbanas que afecten a las zonas comerciales del municipio, con el fin de minimizar impactos negativos y maximizar beneficios para la actividad económica local.

La actuación establece la necesidad de coordinar las intervenciones municipales con las dinámicas comerciales existentes, anticipando afecciones, ajustando calendarios y considerando el impacto sobre el acceso, la visibilidad y el funcionamiento de los establecimientos.

El resultado esperado es una mayor coherencia entre la acción urbana municipal y las necesidades del comercio, reforzando la confianza del sector en la actuación pública.

- Plazo: Corto
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 2.3 – Reforzar la legibilidad urbana y la identificación de los ejes comerciales.

8.3. Actuaciones que impulsa la LAE 3

8.3.1. Actuación 3.1. Implantación de un modelo estable de gobernanza del comercio local

Definición e implantación de un modelo estable y formalizado de gobernanza del comercio local, que regule de manera clara la relación entre el Ayuntamiento y el sector comercial, estableciendo:

- un espacio reconocido de interlocución,
- una periodicidad de trabajo definida,
- unos ámbitos concretos de colaboración,
- y un vínculo directo con la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de Comercio Municipal.

Esta actuación supone una decisión institucional explícita: el comercio pasa a contar con un canal estable de relación con el Ayuntamiento, integrado en la gestión ordinaria de las políticas municipales con impacto comercial.

El resultado finalista de esta actuación es que el comercio deja de relacionarse con la administración de forma reactiva o informal y pasa a formar parte de un sistema de gobernanza reconocible, operativo y sostenido en el tiempo.

Todo lo relativo a coordinación, participación, seguimiento del Plan, impulso del asociacionismo o mejora de la comunicación se deriva de la existencia efectiva de este modelo, sin necesidad de actuaciones adicionales.

- Plazo: Corto
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 3.3 – Establecer un modelo de gobernanza compartida para el desarrollo de la política comercial municipal.

8.4. Actuaciones que impulsa la LAE 4

8.4.1. Actuación 4.1. Programa de acompañamiento individualizado a la modernización del comercio local

Puesta en marcha de un programa de acompañamiento dirigido a comercios en activo, orientado a mejorar su competitividad mediante la adaptación progresiva a los nuevos hábitos de consumo.

La actuación se centra en trabajar comercio a comercio, abordando de forma práctica aspectos como visibilidad digital básica, gestión del negocio, adaptación de servicios, relación con el cliente y mejora

de procesos cotidianos. El resultado buscado es que un número significativo de establecimientos incorpore mejoras reales y aplicadas, reduciendo la brecha entre los hábitos del consumidor y la forma de operar del comercio local.

Esta actuación responde directamente al diagnóstico que identifica disposición al cambio, pero falta de formación, tiempo y acompañamiento.

- Plazo: Medio-Largo
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 4.1 – Mejorar la competitividad del comercio local mediante la modernización de su gestión y funcionamiento.

8.4.2. Actuación 4.2. Mejora de la presencia digital básica del comercio local como sistema

Impulso de una actuación específica orientada a garantizar que el comercio local de El Cuervo de Sevilla tenga una presencia digital mínima, homogénea y accesible, alineada con los hábitos reales de búsqueda e inicio del proceso de compra de la población.

La actuación no persigue la venta online generalizada, sino asegurar que los comercios:

- sean localizables,
- transmitan información básica fiable,
- y estén presentes en los canales donde hoy se inicia la decisión de compra.

El resultado finalista es que el comercio local no quede fuera del primer momento del proceso de compra, reduciendo la desventaja frente a otros canales y municipios.

- Plazo: Medio-Largo
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 4.2 – Avanzar en la adaptación del comercio local a los nuevos hábitos de consumo.

8.4.3. Actuación 4.3. Programa de apoyo a la captación y fidelización de clientela

Desarrollo de una actuación orientada a mejorar la capacidad del comercio local para atraer nuevos clientes y reforzar la relación con su clientela habitual, en un contexto de fragmentación de la demanda y pérdida de fidelidad.

La actuación se centra en dotar al comercio de herramientas y criterios prácticos para:

- atraer clientela,
- mejorar la experiencia de compra,
- y reforzar el vínculo con el consumidor local.

El resultado buscado es un comercio menos dependiente del consumo cautivo y más capaz de competir por el cliente, incluso en un entorno de elevada competencia externa.

- Plazo: Medio
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 4.2 – Avanzar en la adaptación del comercio local a los nuevos hábitos de consumo.

8.4.4. Actuación 4.4. Impulso a la renovación y diversificación del tejido comercial

Puesta en marcha de una actuación específica orientada a facilitar la implantación de nuevas actividades comerciales y la diversificación de la oferta local, atendiendo a los vacíos detectados en el diagnóstico (ocio, restauración, servicios técnicos, moda, etc.).

La actuación aborda de forma directa los factores que dificultan la apertura de nuevos comercios: percepción de riesgo, costes iniciales, incertidumbre sobre la demanda y falta de acompañamiento. El resultado esperado es la entrada progresiva de nueva actividad, alineada con las necesidades reales del municipio y con capacidad dinamizadora.

Asimismo, la actuación prestará especial atención al mantenimiento y refuerzo del comercio de proximidad esencial, entendido como aquel que cubre necesidades cotidianas básicas y desempeña una función social clave en el municipio. En estos casos, la renovación y diversificación se orientarán prioritariamente a la adaptación funcional, la mejora de la accesibilidad y la adecuación a las características de la demanda local, evitando procesos de sustitución que puedan debilitar la cobertura comercial cotidiana.

- Plazo: Medio-Largo
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 4.1 – Mejorar la competitividad del comercio local mediante la modernización de su gestión y funcionamiento.

8.4.5. Actuación 4.5. Apoyo al relevo generacional y a la continuidad de negocios viables

Desarrollo de una actuación orientada a evitar la pérdida de actividad comercial por cierre de negocios viables vinculados a procesos de envejecimiento, falta de relevo o dificultades de continuidad.

La actuación persigue identificar situaciones de riesgo y facilitar mecanismos de transición que permitan mantener actividad, empleo y servicio comercial en el municipio. El resultado es reducir el cierre silencioso de comercios y preservar capital comercial existente.

- Plazo: Medio-Largo
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes

- Objetivo principal al que responde: OE 4.1 – Mejorar la competitividad del comercio local mediante la modernización de su gestión y funcionamiento.

8.4.6. Actuación 4.6. Reducción de barreras percibidas al emprendimiento comercial

Implantación de una actuación dirigida a reducir las barreras subjetivas y objetivas que desincentivan el emprendimiento comercial en El Cuervo de Sevilla, especialmente la incertidumbre económica y la percepción de falta de demanda.

La actuación se orienta a clarificar el contexto real de oportunidades, facilitar información, acompañar decisiones y reducir la sensación de riesgo asociada a la apertura de nuevos negocios. El resultado buscado es mejorar la predisposición al emprendimiento comercial local.

- Plazo: Medio
- Responsabilidad: Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes
- Objetivo principal al que responde: OE 4.1 – Mejorar la competitividad del comercio local mediante la modernización de su gestión y funcionamiento.

8.4.7. Actuación 4.7. Activación y gestión de locales comerciales vacíos

Puesta en marcha de un programa municipal orientado a la identificación, activación y aprovechamiento de locales comerciales vacíos o infrautilizados, con el objetivo de facilitar la implantación de nuevas actividades y favorecer la renovación del tejido comercial existente. La actuación se centrará en la mediación entre personas propietarias y potenciales emprendedores, la mejora de la información disponible sobre locales, la reducción de barreras de acceso y la promoción de usos temporales o progresivos que permitan testar actividades comerciales en condiciones controladas. Esta actuación busca reducir la rotación negativa, evitar la pérdida de actividad en ejes consolidados y facilitar la incorporación de nuevos proyectos ajustados a la escala y demanda del municipio.

- Plazo: Bajo
- Responsabilidad: Delegación de Urbanismo
- Objetivo principal al que responde: OE 4.1 – Mejorar la competitividad del comercio local mediante la modernización de su gestión y funcionamiento.

9. Modelo de Gobernanza

La correcta implementación del Plan Estratégico de Comercio Municipal de El Cuervo de Sevilla requiere la definición de un modelo de gobernanza claro, estable y adaptado a la capacidad organizativa del Ayuntamiento. Este modelo no se concibe como una estructura paralela ni como un dispositivo excepcional, sino como un marco operativo que permita integrar el Plan en la gestión ordinaria municipal, garantizando su continuidad en el tiempo, su coherencia con otras políticas públicas y su capacidad de adaptación a los cambios del contexto.

El Plan se entiende como un instrumento vivo, sujeto a revisión y ajuste progresivo, cuya eficacia dependerá en gran medida de la capacidad del Ayuntamiento para asumir un papel activo en su coordinación, seguimiento y evaluación. En este sentido, el modelo de gobernanza se orienta prioritariamente a reforzar la función municipal como agente impulsor, facilitador y garante del proceso, evitando una dependencia excesiva de iniciativas puntuales o de dinámicas externas no estructuradas.

9.1. Liderazgo y coordinación municipal

El liderazgo del Plan corresponde al Ayuntamiento de El Cuervo de Sevilla, que asume la responsabilidad última de su impulso, coordinación y desarrollo. A efectos operativos, la gestión del Plan se articula desde la Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes, en coordinación con aquellas áreas que inciden de forma directa en el funcionamiento del comercio local, como urbanismo, movilidad, participación ciudadana o comunicación.

Este enfoque transversal permite integrar el comercio en una visión más amplia de ciudad, evitando abordajes sectoriales aislados y favoreciendo la coherencia entre las distintas actuaciones municipales. La coordinación interna resulta especialmente relevante en un municipio de escala reducida, donde la proximidad entre áreas facilita la toma de decisiones ágiles y la adaptación de las actuaciones a la realidad cotidiana.

La Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes actuará como unidad de referencia del Plan, centralizando la información, promoviendo la ejecución de las actuaciones previstas y asegurando la interlocución interna necesaria para su desarrollo. Este rol no implica la creación de nuevas estructuras administrativas, sino la formalización de una función de coordinación que refuerce la continuidad y el seguimiento del Plan a lo largo del tiempo.

9.2. Integración del Plan en la gestión municipal ordinaria

El Plan Estratégico de Comercio Municipal no se concibe como un documento aislado, sino como un marco de referencia que debe incorporarse de forma progresiva a la planificación y a la gestión municipal ordinaria. Las líneas de actuación y medidas que se deriven del Plan deberán alinearse con el Plan Estratégico Municipal, así como con los recursos presupuestarios y organizativos disponibles en cada momento.

En este sentido, la implementación del Plan se plantea de manera flexible y realista, permitiendo priorizar actuaciones en función de su viabilidad, de las oportunidades de financiación y de las necesidades detectadas en cada fase. Esta lógica gradual resulta especialmente adecuada para un contexto municipal con recursos limitados, evitando compromisos difíciles de sostener y favoreciendo una ejecución progresiva y evaluable.

La incorporación del Plan a la gestión municipal implica también su consideración como referencia para la toma de decisiones relacionadas con el comercio local, de modo que las actuaciones urbanas, las iniciativas de dinamización o las políticas de apoyo empresarial puedan evaluarse a la luz de los objetivos y orientaciones estratégicas definidos.

9.3. Seguimiento técnico del Plan

El seguimiento del Plan se concibe como un proceso continuo, orientado a verificar el grado de avance de las actuaciones, identificar desviaciones y facilitar la toma de decisiones correctoras cuando sea necesario. Para ello, se propone la realización de un seguimiento técnico periódico desde la Delegación de Economía, Hacienda, Innovación, Promoción y Empleo y Deportes, apoyado en indicadores sencillos y operativos que permitan evaluar la evolución del comercio local y el desarrollo de las actuaciones impulsadas.

Este seguimiento no persigue un control exhaustivo de carácter burocrático, sino una lectura práctica del funcionamiento del Plan, centrada en aspectos como:

- el nivel de ejecución de las actuaciones previstas,
- la coherencia entre las medidas desarrolladas y los objetivos estratégicos,
- y la adecuación de las actuaciones al contexto económico y comercial del municipio.

La información generada a través del seguimiento técnico permitirá ajustar el ritmo de ejecución, redefinir prioridades y adaptar el Plan a las circunstancias cambiantes, reforzando su carácter dinámico y operativo.

9.4. Evaluación y revisión del Plan

La evaluación del Plan se plantea como un ejercicio periódico de análisis y reflexión, orientado a valorar su eficacia y su impacto sobre el comercio local. Dada la naturaleza estratégica del documento, se propone una evaluación de carácter intermedio y una evaluación final, vinculadas a los horizontes temporales que se establezcan para su desarrollo.

Estas evaluaciones permitirán:

- valorar el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos,
- identificar buenas prácticas y dificultades encontradas,
- y extraer aprendizajes útiles para la redefinición de futuras políticas comerciales municipales.

La evaluación no se concibe como un proceso exclusivamente técnico, sino como una herramienta de apoyo a la decisión política y a la mejora de la gestión pública. Sus resultados servirán para fundamentar ajustes en las líneas de actuación, redefinir prioridades y, en su caso, plantear la actualización del Plan o la elaboración de nuevos instrumentos de planificación.

9.5. Actualización y vigencia del Plan

El Plan Estratégico de Comercio Municipal de El Cuervo de Sevilla establece un marco de actuación a medio plazo, pero asume desde su concepción la necesidad de revisión y actualización. El contexto en el que se desarrolla el comercio local es dinámico y está sujeto a cambios económicos, tecnológicos y sociales que pueden alterar las condiciones de partida.

Por ello, el modelo de gobernanza contempla la posibilidad de revisar y actualizar el Plan cuando se considere necesario, ya sea para incorporar nuevas actuaciones, ajustar objetivos o redefinir prioridades. Estas revisiones deberán basarse en la información obtenida a través del seguimiento y la evaluación, garantizando que el Plan mantenga su utilidad como herramienta de referencia para la acción municipal.

En conjunto, el modelo de gobernanza propuesto permite dotar al Plan de una estructura de gestión clara, realista y adaptada a la escala del municipio, reforzando el papel del Ayuntamiento como garante de su continuidad y eficacia. Este enfoque institucional asegura que el Plan no quede limitado a una declaración de intenciones, sino que se consolide como un instrumento operativo al servicio del desarrollo y fortalecimiento del comercio local de El Cuervo de Sevilla.

10. Anexos

10.1. Sesión de participación ciudadana

El presente anexo recoge el detalle metodológico de la sesión de participación ciudadana desarrollada en el marco de la elaboración del Plan Estratégico de Comercio Municipal de El Cuervo de Sevilla. Su finalidad es aportar transparencia y trazabilidad al proceso, mostrando de forma ordenada las cuestiones planteadas y los resultados obtenidos, sin incorporar interpretaciones ni valoraciones estratégicas.

La sesión participativa se diseñó como un instrumento de apoyo al diagnóstico, orientado a recoger la percepción del comercio local, de la ciudadanía y de otros agentes del municipio sobre distintos aspectos relacionados con la actividad comercial, los hábitos de consumo, la digitalización, el entorno urbano y los retos de futuro del sector.

En este anexo se presenta, para cada una de las cuestiones planteadas, el objetivo de la pregunta y el resultado obtenido, expresado mediante tablas, gráficos o nubes de palabras, según el caso. La interpretación de estos resultados y su integración en el diagnóstico estratégico del comercio local se desarrolla exclusivamente en el cuerpo principal del Plan, garantizando así una separación clara entre información descriptiva y análisis estratégico.

10.1.1. Identidad y percepción inicial del comercio local

Este bloque recoge las primeras impresiones y percepciones globales de los participantes sobre el comercio local de El Cuervo de Sevilla. A través de distintas cuestiones se explora cómo se valora el sector, qué imagen proyecta, cuáles son sus atributos más reconocidos y cómo se perciben las relaciones internas entre quienes lo integran. Su finalidad es establecer un punto de partida claro que permita entender el contexto emocional, social y operativo desde el que el propio comercio afronta el proceso del Plan Estratégico.

10.1.1.1. ¿Qué palabra te viene a la mente cuando piensas en el comercio de El Cuervo de Sevilla?

Esta cuestión se planteó mediante una nube de palabras, donde cada participante eligió libremente hasta dos conceptos de entre los propuestos para expresar sus aportaciones. Los conceptos eran los siguientes:

- | | | |
|-------------------|--------------|----------------|
| ▪ Cercanía | ▪ Precio | ▪ Limitado |
| ▪ Tradición | ▪ Calidad | ▪ Digitalizado |
| ▪ Profesionalidad | ▪ Proximidad | ▪ Potencial |
| ▪ Variedad | ▪ Necesario | |

▪ Objetivo de la pregunta:

Medir la percepción espontánea del comercio local entre los participantes, sin dirigir la respuesta. Esta dinámica permite detectar:

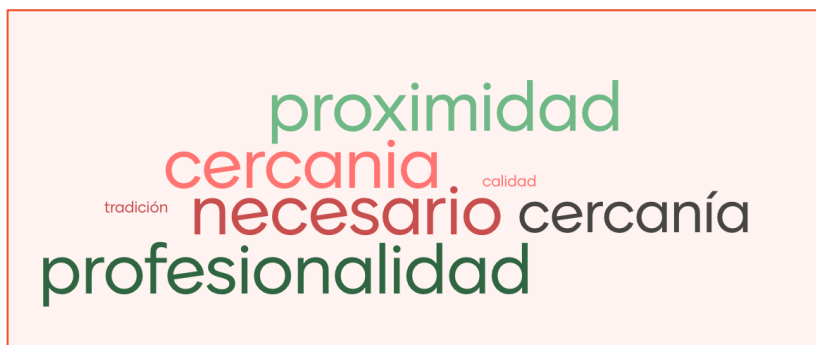
- atributos positivos o negativos asociados al comercio local,
- tendencias emocionales (confianza, valoración, expectativas),
- señales de identidad o de carencia,

- elementos que pueden condicionar los bloques posteriores del diagnóstico.

La pregunta sirve como toma de temperatura inicial y permite entender el clima general con el que el sector se aproxima al proceso del Plan.

▪ Resultado

Los participantes con sus respuestas generaron de forma automática la siguiente nube de palabras:



Una expresión gráfica que corresponde con las siguientes respuestas:

PALABRA	Nº DE MENCIONES
Necesario	4
Profesionalidad	3
Proximidad	3
Cercanía	2
Calidad	1
Tradición	1
Variedad	0
Precio	0
Limitado	0
Digitalizado	0
Potencial	0

10.1.1.2. ¿Cómo valorarías la situación actual del comercio local en El Cuervo de Sevilla?

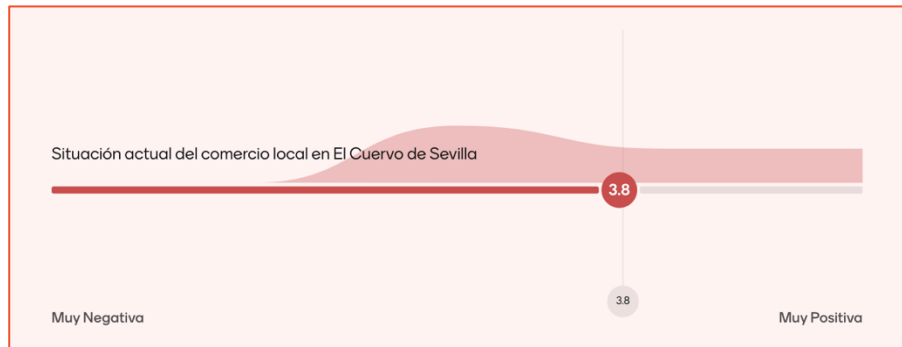
▪ Objetivo de la pregunta

Esta cuestión pretendía obtener una percepción global del estado actual del comercio local desde la perspectiva de los asistentes. La escala permite recoger valoraciones generales —sin necesidad de entrar aún en causas— y sirve como un indicador sintético de clima comercial, útil para orientar el resto del diagnóstico. Su función principal es identificar si el sector parte de una mirada optimista, neutral o crítica respecto a su propia situación.

▪ Resultado

Según los datos recogidos en la sesión, la valoración se situó mayoritariamente en posiciones intermedias, con tendencia hacia la parte alta de la escala. Los participantes no calificaron el estado del comercio como negativo, pero tampoco lo consideraron plenamente satisfactorio. La concentración se

situó en los valores 3 y 4 de la escala, reflejando una percepción moderadamente positiva, aunque no exenta de retos.



Una expresión gráfica que corresponde con las siguientes respuestas:

VALOR	Nº DE RESPUESTAS
Muy negativo	0
Negativo	0
Ligeramente negativo	0
Neutral	6
Positivo	4
Muy Positivo	3

10.1.1.3. ¿Cómo percibes a las personas que forman el comercio local de El Cuervo de Sevilla?

Esta cuestión se planteó mediante una nube de palabras, donde cada participante eligió libremente hasta dos conceptos de entre los propuestos para expresar sus aportaciones. Los conceptos eran los siguiente

- Cercanas
- Formadas
- Trabajadoras
- Tradicionales
- Autónomas
- Seniors
- Adaptadas a la era digital

▪ Objetivo de la pregunta:

El propósito de esta cuestión es identificar la percepción social sobre el perfil humano del comercio local, entendiendo que la relación personal es un elemento central en municipios de escala reducida. A través de esta dinámica se pretende detectar:

- atributos profesionales o personales asociados a quienes gestionan los comercios,
- el tono emocional que transmiten las interacciones cotidianas entre comerciantes y clientes,

- indicios sobre la fortaleza o debilidad del tejido comercial en términos de implicación, dedicación o capacidad de adaptación.

▪ Resultado

Los participantes con sus respuestas generaron de forma automática la siguiente nube de palabras:



Una expresión gráfica que corresponde con las siguientes respuestas:

PALABRA	Nº DE MENCIONES
Trabajadoras	3
cercanas	3
autónomas	1
tradicionales	1
formadas	1
cercanos	1
autónomo	1

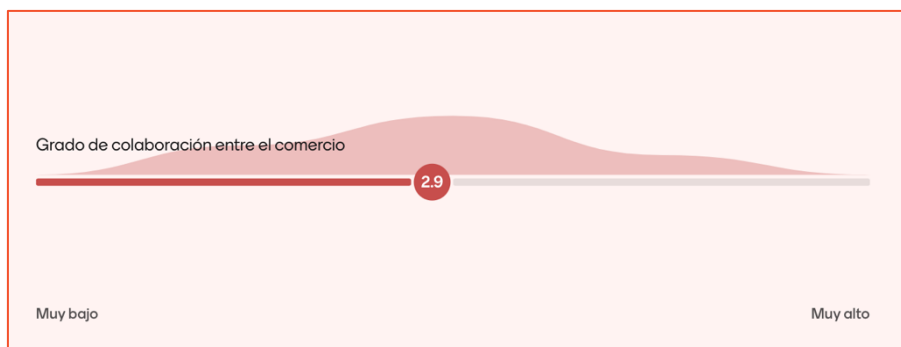
10.1.1.4. ¿Cómo valorarías el grado de colaboración entre las personas que integran el comercio?

▪ Objetivo de la pregunta

Esta cuestión buscaba conocer la percepción de los asistentes sobre el nivel de cooperación entre los comercios del municipio. La escala permite identificar si existe una cultura de colaboración consolidada, si las relaciones se limitan a lo estrictamente individual o si, por el contrario, hay un entorno que favorezca iniciativas colectivas. Este indicador es relevante para anticipar la capacidad del sector para organizar acciones conjuntas, generar redes de apoyo y afrontar retos comunes desde un enfoque cooperativo.

▪ Resultado

Según los datos recogidos, la valoración media se situó en 2,9 sobre 5, lo que refleja una percepción moderada de la colaboración existente entre los comercios. La puntuación se aproxima al tramo intermedio de la escala, lo que indica que los participantes no perciben un grado elevado de cooperación, pero tampoco lo consideran inexistente. La impresión generalizada es la de un nivel de colaboración limitado y dependiente de relaciones puntuales más que de dinámicas estables de trabajo conjunto.



Una expresión gráfica que corresponde con las siguientes respuestas:

VALOR	Nº DE RESPUESTAS
Muy bajo	0
Bajo	0
Medio-bajo	4
Medio	8
Alto	0
Muy alto	0

10.1.2. Comportamiento y hábitos de consumo de la población

En este bloque se analiza cómo compran hoy los clientes del municipio, qué factores condicionan sus decisiones y cómo han evolucionado sus hábitos de consumo. El objetivo es identificar patrones de demanda que inciden directamente en la actividad comercial local, así como señales de cambio que puedan anticipar necesidades futuras. Esta información resulta clave para adaptar la oferta y orientar acciones dirigidas a atraer y fidelizar clientela.

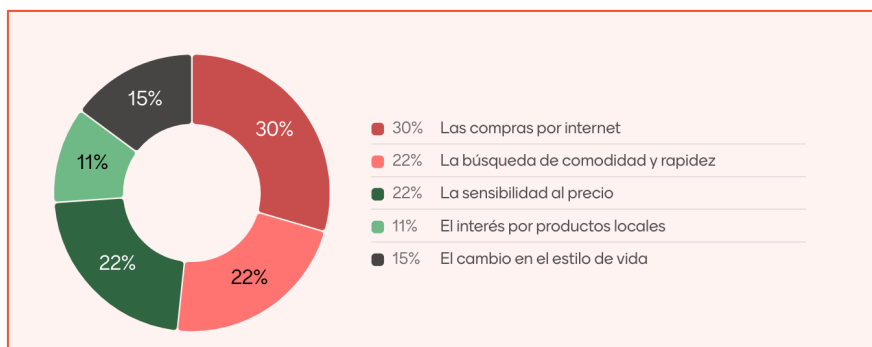
10.1.2.1. ¿Cuál de estos factores de consumo crees que influye hoy más en el comercio de El Cuervo?

▪ Objetivo de la pregunta

Esta pregunta busca identificar qué tendencias de comportamiento del consumidor están afectando de manera más directa al comercio local según la percepción de los participantes. Permite detectar presiones externas, hábitos emergentes y cambios en la demanda que deberán ser considerados en el diseño del Plan Estratégico.

▪ Resultado

Los datos muestran un peso dominante de las compras por internet, seguidas por dos factores igualmente relevantes relacionados con la comodidad y el precio. Los elementos vinculados a estilos de vida y a la preferencia por productos locales tienen menor presencia entre las respuestas.



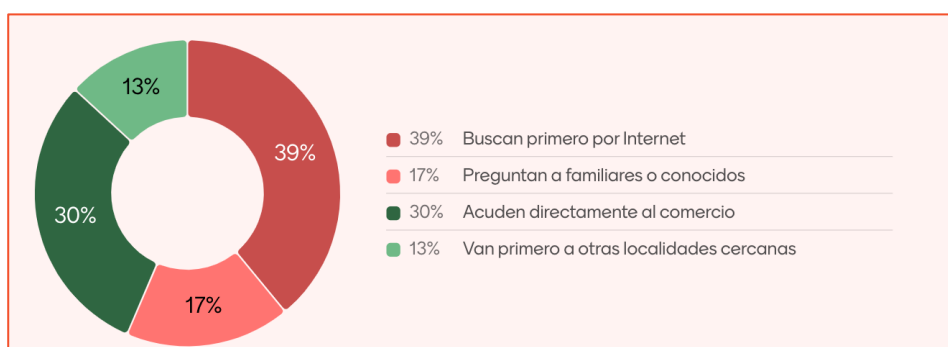
10.1.2.2. Dónde crees que suelen iniciar sus compras los clientes de El Cuervo de Sevilla?

▪ Objetivo de la pregunta

Esta cuestión buscaba identificar los canales o puntos de partida más habituales en el proceso de compra de los consumidores locales. Su finalidad es comprender cómo se informan, comparan o toman decisiones antes de adquirir un producto y, por tanto, detectar los condicionantes que influyen en el flujo de demanda hacia el comercio local. La pregunta permite estimar el peso relativo del comercio físico frente al digital, así como medir el impacto de localidades cercanas y de la recomendación interpersonal en los hábitos de consumo de la población.

▪ Resultado

Las respuestas se distribuyeron entre cuatro opciones, reflejando distintos comportamientos de inicio del proceso de compra por parte de los consumidores. El porcentaje mayoritario corresponde a la búsqueda inicial por Internet (39%), seguido de la opción de acudir directamente al comercio local (30%). En menor medida, los participantes señalaron la consulta a familiares o conocidos (17%) y el desplazamiento a otras localidades cercanas como primera opción (13%).



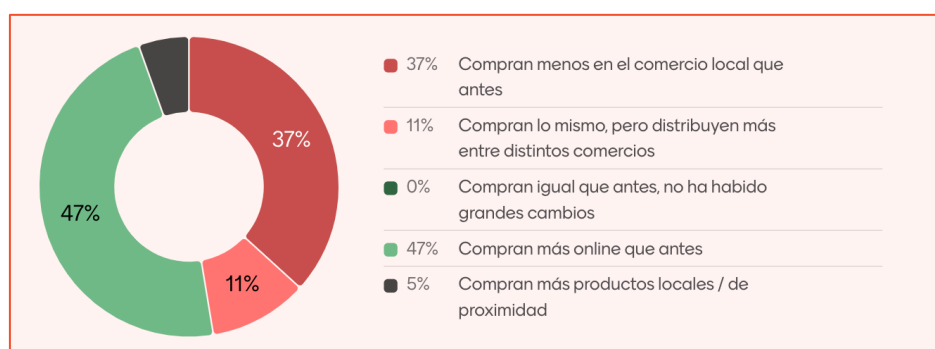
10.1.2.3. En los últimos años, ¿cómo dirías que han cambiado los hábitos de compra de los clientes?

▪ Objetivo de la pregunta

Esta cuestión buscaba identificar las percepciones del sector respecto a la evolución reciente de los hábitos de compra en El Cuervo de Sevilla. Su finalidad es detectar tendencias que afectan directamente al funcionamiento del comercio local —tanto en términos de demanda como de competencia— y comprender si el cambio en el comportamiento del consumidor está generando presiones, oportunidades o desplazamientos de consumo hacia otros canales o localidades. La pregunta permite anticipar dinámicas estructurales que condicionarán la capacidad del comercio local para mantener o incrementar su actividad.

▪ Resultado

Las respuestas se distribuyeron de forma significativa entre distintas percepciones de cambio en los últimos años. La opción mayoritaria, con un 47% de las menciones, indica que los clientes compran más online que antes. Le sigue, con un 37%, la percepción de que compran menos en el comercio local. Un 11% considera que los consumidores compran lo mismo, pero distribuyen más entre comercios distintos, mientras que solo un 5% percibe que compran más productos locales o de proximidad. Ningún participante señaló que no haya habido grandes cambios.



10.1.3. Actividad comercial

Este bloque aborda cuestiones relacionadas con la propia estructura y dinamismo del comercio local. Se examinan las actividades que podrían reforzarse o implantarse, las barreras que dificultan la apertura de nuevos negocios, el papel que se espera del Ayuntamiento y las formas de promoción consideradas más útiles. El propósito es identificar frenos y oportunidades que influyen en la competitividad del tejido comercial y orientar intervenciones de apoyo y desarrollo.

10.1.3.1. ¿Qué tipo de actividades comerciales crees que deberían aumentar o implantarse en El Cuervo?

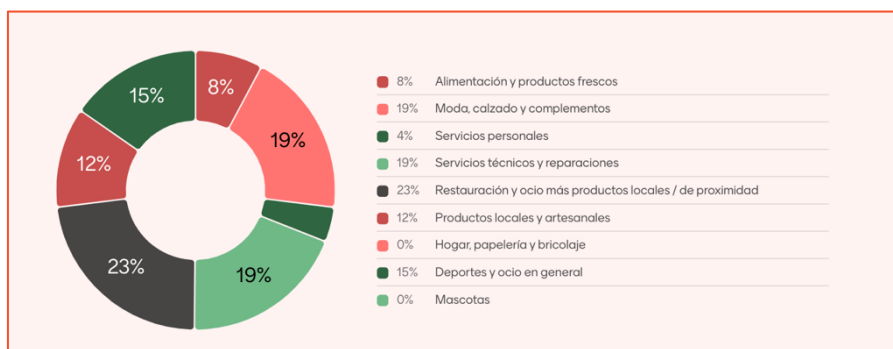
▪ Objetivo de la pregunta

Esta cuestión tenía como finalidad identificar qué segmentos comerciales perciben los asistentes como insuficientes, emergentes o necesarios para reforzar la oferta local. La pregunta permite conocer las expectativas del propio sector y de otros agentes sobre la diversificación del tejido comercial, y sirve como base para futuras líneas de impulso, captación o apoyo a nuevos emprendimientos. Además, ayuda

a detectar vacíos de oferta que podrían estar desplazando el consumo hacia otras localidades o hacia canales digitales.

▪ Resultado

Las respuestas se distribuyeron entre distintas opciones. La categoría más mencionada, con un 23 %, fue la restauración y el ocio vinculados a productos locales o de proximidad. Le siguen, ambas con un 19 %, la moda, calzado y complementos, y los servicios técnicos y reparaciones. Un 15 % de las respuestas se orienta hacia actividades relacionadas con el deporte y el ocio en general, mientras que un 12 % señala los productos locales y artesanales. Otras opciones, como la alimentación y productos frescos, obtienen un 8 %, y los servicios personales un 4 %. Ningún participante seleccionó las categorías de hogar, papelería y bricolaje o mascotas.



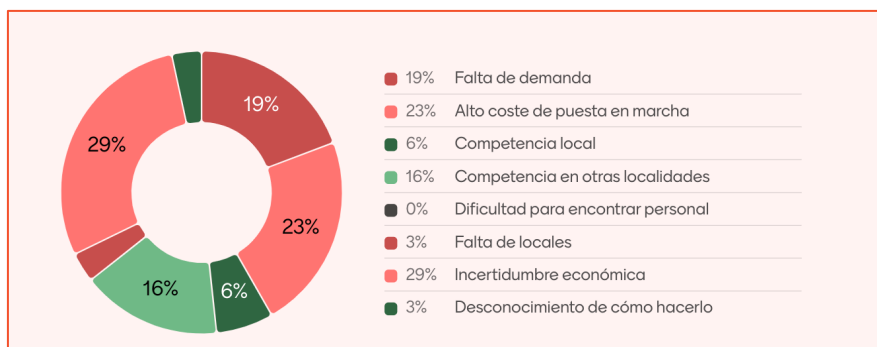
10.1.3.2. ¿Qué factores crees que dificultan la apertura de nuevos comercios en El Cuervo de Sevilla?

▪ Objetivo de la pregunta

Esta pregunta buscaba identificar qué obstáculos perciben los participantes como más relevantes a la hora de emprender o abrir nuevos comercios en El Cuervo de Sevilla. La selección múltiple permite obtener una visión amplia de los factores que condicionan la aparición de nueva actividad económica y ayuda a orientar futuras líneas de apoyo, simplificación o fomento del emprendimiento local.

▪ Resultado

Las respuestas se concentraron en varios factores, siendo la incertidumbre económica la opción más mencionada, con un 29 %. Le sigue el alto coste de puesta en marcha, con un 23 % de las respuestas. La falta de demanda alcanza un 19 %, mientras que la competencia en otras localidades se sitúa en el 16 %. Otros factores obtienen porcentajes menores, como la competencia local (6 %), la falta de locales (3 %) o el desconocimiento de cómo hacerlo (3 %). Ningún participante señaló la dificultad para encontrar personal.



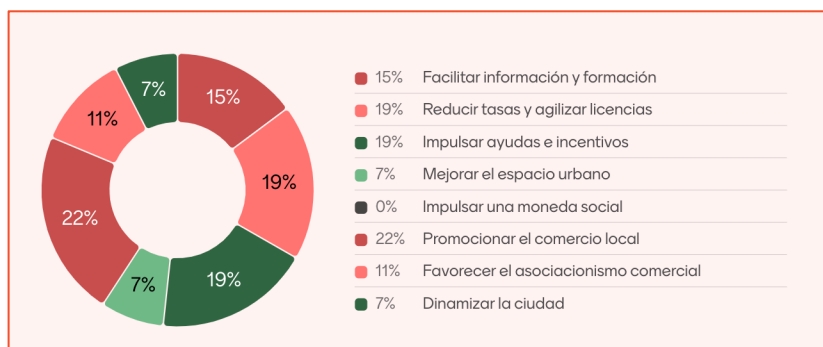
10.1.3.3. ¿Qué papel crees que debería tener el Ayuntamiento para impulsar nueva actividad comercial?

Objetivo de la pregunta

La finalidad de esta cuestión era identificar qué líneas de actuación consideran más relevantes los participantes para que el Ayuntamiento contribuya al impulso de nuevas actividades comerciales en El Cuervo de Sevilla. Permite detectar prioridades percibidas en materia de apoyo público, así como áreas en las que se considera necesaria una mayor intervención o acompañamiento institucional.

Resultado

Las respuestas muestran una distribución entre diversas opciones. La acción más mencionada, con un 22 %, fue la promoción del comercio local. Le siguen, ambas con un 19 %, la reducción de tasas y agilización de licencias, y el impulso de ayudas e incentivos. Facilitar información y formación alcanza un 15 %, mientras que favorecer el asociacionismo comercial obtiene un 11 %. Las opciones de mejorar el espacio urbano o dinamizar la ciudad reciben un 7 % cada una. Ningún participante seleccionó la opción de impulsar una moneda social.



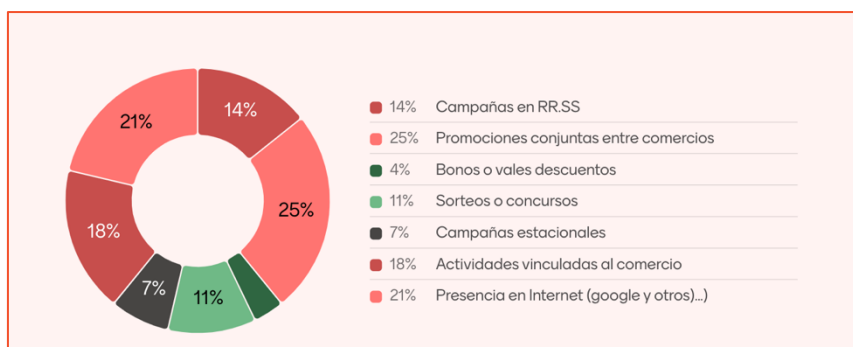
10.1.3.4. ¿Qué tipo de promoción sería más útil para el comercio de El Cuervo de Sevilla?

▪ Objetivo de la pregunta

Esta cuestión buscaba identificar qué herramientas promocionales consideran más eficaces los participantes para incrementar la visibilidad, la afluencia y las ventas del comercio local de El Cuervo de Sevilla. La selección permite conocer tanto las preferencias del sector como las líneas de actuación que podrían tener un mayor retorno si se integran en futuras campañas municipales o colaborativas.

▪ Resultado

Las respuestas se concentraron principalmente en acciones promocionales de carácter colectivo o digital. La opción más mencionada, con un 25 %, fueron las promociones conjuntas entre comercios. Le siguen, con un 21 %, las iniciativas orientadas a mejorar la presencia en Internet. Un 18 % de las menciones se dirigió a actividades vinculadas al comercio, mientras que un 14 % optó por las campañas en redes sociales. Los sorteos o concursos alcanzaron un 11 %. Las campañas estacionales obtuvieron un 7 %, y los bonos o vales descuento fueron la opción menos señalada, con un 4 %.



10.1.4. Digitalización del comercio local

Las preguntas de este bloque profundizan en el nivel de digitalización del comercio local, las dificultades que encuentran los negocios para avanzar en este ámbito y los objetivos que se consideran prioritarios a la hora de incorporar herramientas digitales. Su finalidad es evaluar el grado real de modernización del sector y detectar necesidades de acompañamiento que permitan adaptarse mejor a los nuevos hábitos de consumo y a las exigencias competitivas actuales.

10.1.4.1. ¿Consideras que el comercio local de El Cuervo de Sevilla está digitalizado?

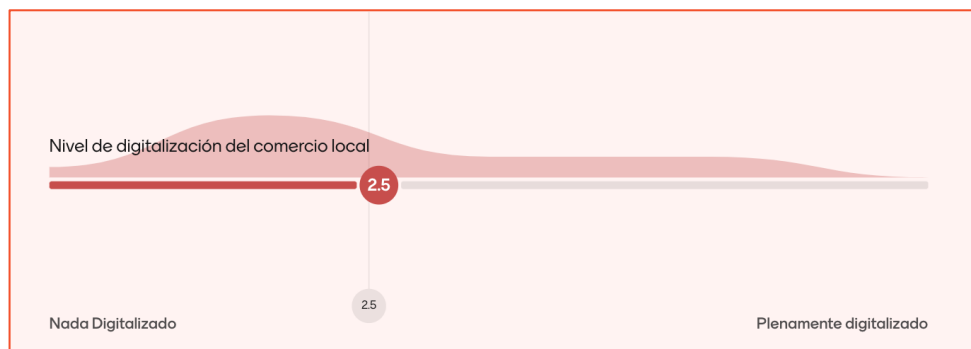
▪ Objetivo de la pregunta

Esta cuestión buscaba obtener una valoración general del nivel de digitalización del comercio local a partir de la percepción de los participantes. La escala utilizada permite situar el grado percibido de avance digital —desde ausencia total de digitalización hasta un nivel plenamente digitalizado— y constituye un indicador inicial para interpretar la

capacidad del sector para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo y a las exigencias tecnológicas del entorno actual.

▪ Resultado

La puntuación media obtenida en la sesión fue de 2,5 sobre 5, lo que sitúa la percepción de digitalización en un nivel intermedio-bajo. La respuesta refleja que, a juicio de los asistentes, el comercio local de El Cuervo de Sevilla ha incorporado algunos elementos digitales, pero todavía se encuentra lejos de un nivel considerado adecuado o plenamente funcional en este ámbito.



Una expresión gráfica que corresponde con las siguientes respuestas:

VALOR	Nº DE RESPUESTAS
Nada digitalizado	0
Poco digitalizado	1
Algo digitalizado	6
Moderadamente digitalizado	3
Digitalizado	2
Plenamente digitalizado	0

10.1.4.2. ¿Qué barreras encuentran en el proceso de transformación digital los comercios de El Cuervo?

▪ Objetivo de la pregunta

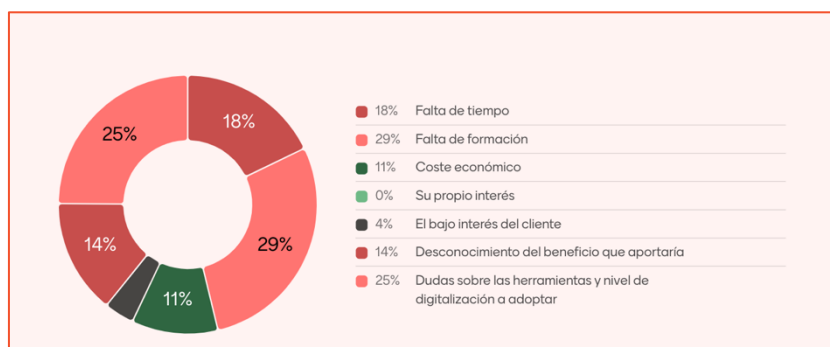
La finalidad de esta cuestión es identificar los frenos percibidos por comerciantes y agentes locales ante la adopción de herramientas digitales y procesos de modernización. Permite conocer qué factores consideran más limitantes para avanzar en la transformación digital, ya sea por cuestiones de recursos, capacidades, desconocimiento o falta de interés. Esta información resulta clave para orientar futuras líneas de apoyo municipal, especialmente en materia de formación, acompañamiento y sensibilización.

▪ Resultado

Las respuestas se distribuyeron entre distintas barreras habituales en procesos de digitalización. Las opciones más señaladas fueron la falta de formación, con un 29% de las menciones, y las dudas sobre las herramientas y el nivel de digitalización a adoptar, con un 25%. Ambas apuntan claramente a un déficit de conocimiento práctico sobre cómo abordar la modernización digital.

En segundo término aparecen la falta de tiempo (18%) y el desconocimiento del beneficio que aportaría la digitalización (14%), que muestran que no solo existen dificultades operativas, sino también incertidumbre respecto al retorno de la inversión en digitalización.

Otras barreras mencionadas con menor peso fueron el coste económico (11%) y el bajo interés del cliente (4%), mientras que ningún participante indicó que el problema fuese la falta de interés propio del comerciante, lo cual resulta llamativo y relevante para el análisis.



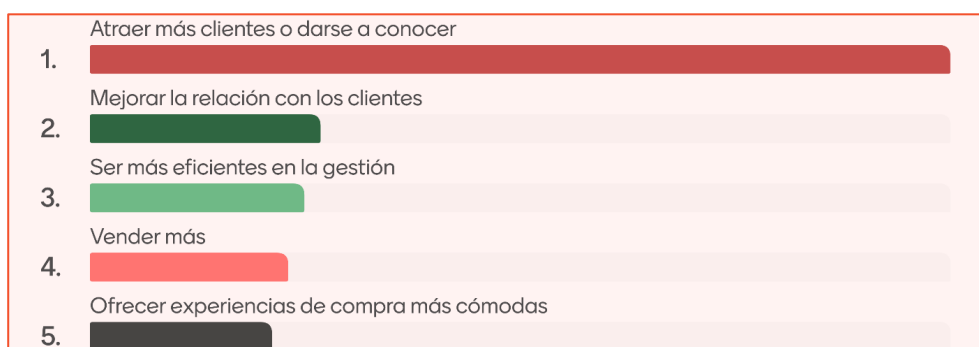
10.1.4.3. ¿Para qué objetivo sería recomendable la digitalización en el comercio local de El Cuervo?

▪ Objetivo de la pregunta

La finalidad de esta cuestión era identificar las prioridades percibidas por los asistentes respecto al papel que puede desempeñar la digitalización en la mejora del comercio local de El Cuervo de Sevilla. La dinámica de ranking permite ordenar dichas prioridades, revelando qué beneficios se consideran más relevantes y cuáles se sitúan en un plano secundario. El resultado sirve para orientar las líneas de actuación futuras, ajustándolas a las expectativas y necesidades expresadas por los participantes.

▪ Resultado

Las respuestas muestran un consenso claro sobre el principal objetivo asociado a la digitalización del comercio local: atraer más clientes o darse a conocer, que ocupa con diferencia la primera posición. A continuación se sitúan dos finalidades estrechamente relacionadas con la mejora de la gestión interna y de la relación con el cliente: mejorar la relación con los clientes y ser más eficientes en la gestión. En cuarto lugar aparece vender más, seguido por ofrecer experiencias de compra más cómodas, que queda como la prioridad menos señalada por los participantes.



10.1.5. Espacio urbano e impacto en el comercio

En este bloque se recoge la percepción de los participantes sobre los elementos del entorno urbano que condicionan la actividad comercial. Factores como el aparcamiento, la movilidad, la seguridad o el atractivo del espacio público influyen directamente en la experiencia de compra y la capacidad del comercio para atraer clientela. Este apartado permite identificar prioridades de mejora vinculadas al espacio urbano con impacto directo en el sector.

10.1.5.1. ¿Qué factores del espacio urbano afectan más a la actividad comercial?

▪ Objetivo de la pregunta

La finalidad de esta cuestión era identificar qué elementos del espacio urbano condicionan de manera más directa el desarrollo de la actividad comercial en El Cuervo de Sevilla. Este tipo de información permite detectar obstáculos vinculados al entorno físico que pueden influir en la accesibilidad, la

comodidad y la experiencia general del cliente, y que deben considerarse en el diseño de actuaciones de regeneración urbana o dinamización comercial.

▪ Resultado

Las respuestas se concentraron de forma clara en un factor principal: el aparcamiento insuficiente o poco accesible, señalado por el 42 % de los participantes. En segundo lugar, con un 21 %, se identificó el atractivo general del espacio urbano como un condicionante relevante. Factores como el estado de aceras y espacios peatonales o la señalización comercial obtuvieron un 13 % cada uno, mientras que la movilidad y circulación difícil alcanzó un 8 % y la iluminación y seguridad ciudadana un 4 %. Ningún participante mencionó la dispersión del comercio como un elemento determinante.

