



# Logroño



## PLAN PARCIAL ESTRATÉGICO DEL COMERCIO DE LOGROÑO 2021-2025

Mayo, 2021

Dra. Cristina Olarte Pascual  
Dr. Jorge Pelegrín Borondo  
Dra. Eva Reinares Lara  
Dña. María Alesanco Llorente

---

## Resumen

Logroño quiere ser referente español del comercio urbano moderno, tecnológico y diferenciado en ciudades de más de 100.000 habitantes y menos de 500.000. Para ello es necesario transformar el comercio de la ciudad de Logroño dotándole de características diferenciadoras, generando vínculos fuertes con su clientela, desarrollando la omnicanalidad y actualizando el comercio mediante la transformación digital. El Plan parte del análisis Pest y DAFO para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades. Se plantean seis retos y, a través del benchmarking se identifican 39 actividades que, tras ser valoradas por comerciantes, expertos y consumidores se reducen a 13 teniendo en cuenta su atractivo y facilidad de implantación. Se trata de destacar los puntos fuertes del comercio, el atractivo comercial de Logroño y reactivar su actividad de una forma segura y sostenible teniendo presente la perspectiva del cliente.

## Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	5
2. PRIMER ESTUDIO DE SITUACIÓN Y DESIGN SPRINT DEL COMERCIO LOCAL DE LOGROÑO (PRE-COVID-19) .....	7
2.1. Metodología .....	7
2.2. Características de la muestra .....	10
2.3. Resultados del estudio de situación .....	13
2.3.1. Herramientas digitales en el comercio .....	13
2.3.2. Percepción de la situación .....	15
2.3.3. Autovaloración de las tiendas de Logroño .....	15
2.3.4. Autovaloración del sector comercial de Logroño .....	17
2.3.5. Matriz DAFO pre-COVID-19 .....	19
2.4. Desarrollo y resultados del Design Sprint .....	23
3. SEGUNDO ESTUDIO DE SITUACIÓN DEL COMERCIO LOCAL DE LOGROÑO EN EL CONTEXTO COVID-19 .....	27
3.1. Metodología .....	27
3.2. Características de la muestra .....	29
3.3. Resultados “Estudio COVID-19” .....	30
3.3.1. Actividad comercial durante el confinamiento total .....	30
3.3.2. Retos y acciones para reactivar el comercio .....	31
3.3.3. ¿Qué pueden aportar las asociaciones de comerciantes? .....	33
3.3.4. ¿Qué puede aportar la administración pública? .....	34
3.3.5. Ejemplos de acciones comerciales para reactivar el comercio .....	35
3.3.6. Nueva evaluación de las propuestas del “Estudio Pre-COVID-19” .....	35
3.3.7. Nueva propuesta de focos de acción .....	37
3.3.8. Conclusiones “Estudio COVID-19” .....	37
4. DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO LOCAL DE LOGROÑO .....	39
4.1. Análisis del entorno .....	39
4.1.1. Análisis externo PEST .....	39
4.1.1.1. Factores políticos .....	39
4.1.1.2. Factores económicos .....	41
4.1.1.3. Factores sociales .....	43
4.1.1.4. Factores tecnológicos .....	45
4.1.1.5. Factores de sostenibilidad .....	47
4.1.2. Análisis del entorno específico: fuerzas de ventajas competitivas sostenibles .....	47

4.1.2.1. Barreras de entrada para nuevas empresas .....	48
4.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores .....	48
4.1.2.3. Poder negociador de los compradores .....	49
4.1.2.4. Amenaza de los productos sustitutivos.....	49
4.1.2.5. Rivalidad entre las empresas existentes .....	49
4.1.3. Análisis interno .....	50
4.2. Estudio: Valoración del consumidor del comercio de Logroño.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4.3. Matriz DAFO .....	51
4.3. Misión y Visión .....	54
5. BENCHMARKING.....	57
5.1. Etapas 1 y 2.....	58
5.1.1. Dotar de características diferenciadoras al comercio de la Ciudad de Logroño .....	58
5.1.2. Dotar de características diferenciadoras a la Ciudad de Logroño.....	60
5.1.3. Generar vínculos fuertes con la clientela .....	62
5.1.4. Desarrollar la omnicanalidad.....	64
5.1.5. Actualizar el comercio mediante la transformación digital .....	66
5.1.6. Actualizar el comercio mediante la incorporación de las innovaciones tecnológicas .....	68
5.2. Etapa 3.....	71
5.2.1. Características de la muestra .....	71
5.3. Resultados benchmarking .....	73
5.3.1. Grado de interés y facilidad de implantación de las actividades comerciales identificadas .....	73
5.3.2. Retos y puntuación de las actividades comerciales .....	76
5.3.2.1. Dotar de características diferenciadoras al comercio de la Ciudad de Logroño .....	76
5.3.2.2. Dotar de características diferenciadoras a la Ciudad de Logroño.....	76
5.3.2.3. Generar vínculos fuertes con la clientela .....	77
5.3.2.4. Desarrollar la omnicanalidad .....	78
5.3.2.5. Actualizar el comercio mediante la transformación digital .....	78
5.3.2.6. Actualizar el comercio mediante la incorporación de las innovaciones tecnológicas .	79
5.4. Valoración de las acciones por los comerciantes y expertos: Estudio cualitativo .....	79
6. VALORACIÓN POR LOS CONSUMIDORES DEL COMERCIO Y HÁBITOS DE COMPRA .....	85
6.1. Metodología .....	85
6.1.1 Características de la muestra .....	87
6.2. Resultados .....	88
6.2.1. Valoración por los consumidores del comercio de Logroño .....	88

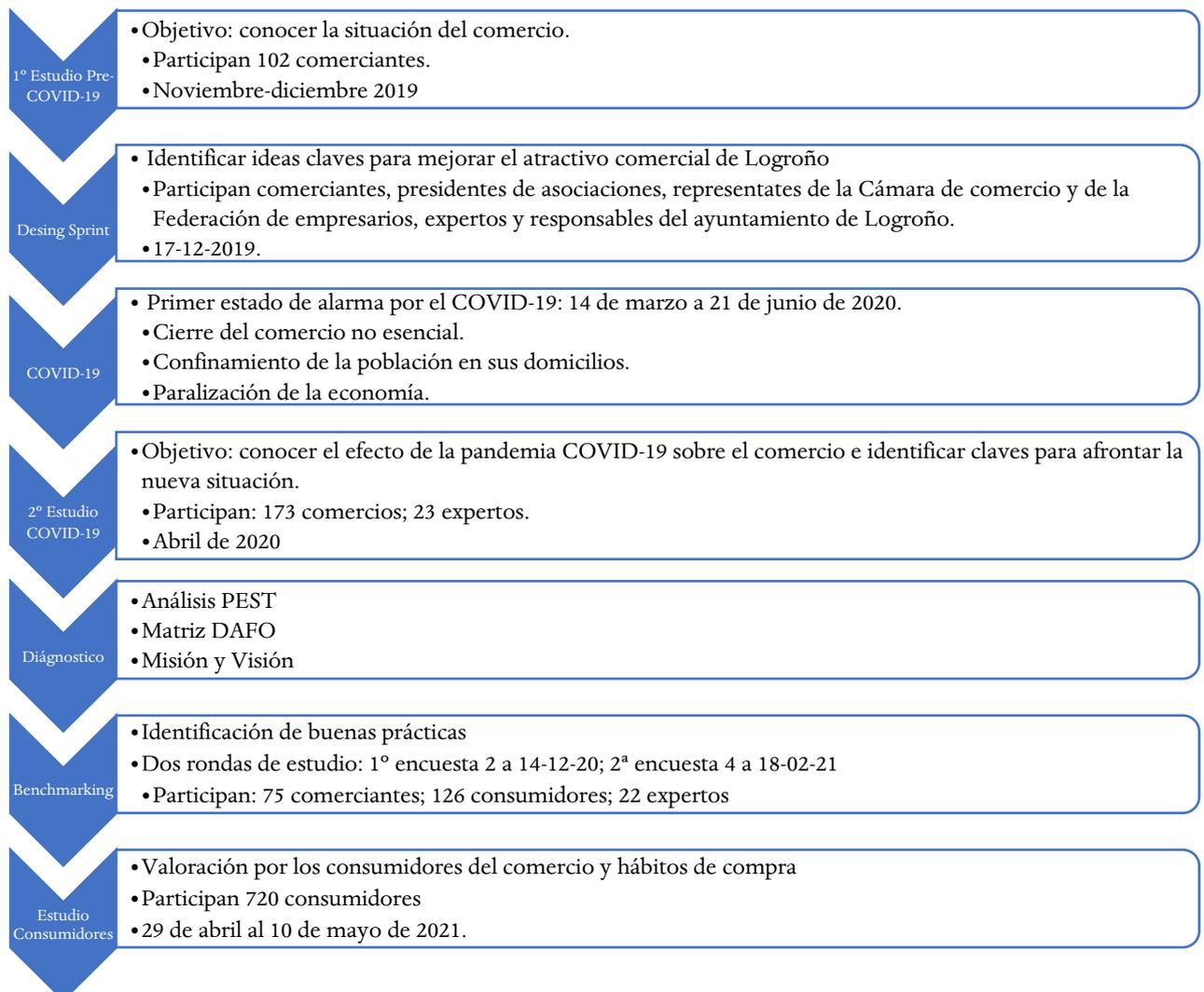
6.2.1.1. Entorno comercial .....	88
6.2.1.2. Sostenibilidad .....	89
6.2.1.3. Establecimientos .....	90
6.2.1.4. Engagement y WOM .....	91
6.2.2. Hábitos e intención de compra .....	92
6.3. Conclusiones e implicaciones para la reactivación del comercio.....	98
7. REFERENCIAS .....	99

## I. INTRODUCCIÓN

La transformación de la demanda en los últimos años y la situación derivada de la pandemia global han cambiado notablemente el escenario y las perspectivas del comercio minorista en la ciudad de Logroño.

A lo largo de los años se han tomado medidas para mejorar la competitividad de estos comercios —decisiones intensificadas en los últimos meses para hacer frente al impacto económico derivado del COVID-19— y se ha llevado a cabo una importante labor de comunicación y promoción. Sin embargo, la situación actual describe un momento de fuertes cambios que afectan directamente al conjunto de la sociedad en términos demográficos, sociales, culturales y económicos. Estos cambios obligan a iniciar nuevos retos para implementar novedosas medidas con el fin de mejorar la gestión y organización de los recursos disponibles por la Administración en general y por el Ayuntamiento de Logroño en particular.

### Fases de elaboración del Plan Estratégico del comercio de Logroño



A este respecto, el Plan Estratégico es una herramienta que permite determinar las acciones que se han de llevar a cabo para conseguir los objetivos marcados y afrontar los retos que vayan apareciendo en el futuro. Esta herramienta permitirá ayudar a transformar al comercio minorista de la ciudad en su capacidad de respuesta a las necesidades de la ciudadanía logro esa. Su éxito se deriva de la participación de todos los actores implicados —Administración, comerciantes, clientes/potenciales clientes, expertos— que permita conocer las sugerencias de todos ellos. En la misma línea se deben identificar a los responsables de las acciones a adoptar y los recursos económicos, materiales y humanos para poner en marcha las iniciativas propuestas.

La elaboración del Plan Estratégico necesita de un diagnóstico inicial de la situación del sector comercial minorista. Siguiendo las recomendaciones de la literatura se analizan los factores externos que afectan de una manera directa o indirecta sobre los comercios minoristas de Logroño, lo cual revelará las oportunidades a tener en cuenta y las amenazas a afrontar en el corto y medio plazo. Se realiza un análisis PEST donde los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos son evaluados para poder conocer el grado de impacto del entorno general en el sector. Para evaluar el entorno externo específico o competitivo se sigue el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2009).

Teniendo en cuenta estos antecedentes se propone la misión y visión consensuada con el Ayuntamiento de Logroño. Los objetivos a proponer (retos) y acciones que integran el Plan Estratégico se elaboran a partir del diagnóstico inicial y teniendo en cuenta experiencias previas que han resultado exitosas (*benchmarking*), así como introduciendo novedades que intentan responder a las nuevas necesidades y tendencias de la sociedad.

Una vez adoptado este Plan, debe tenerse en cuenta que es un proceso continuo y que deberá revisarse, evaluarse y modificarse si fuese necesario.



## 2. PRIMER ESTUDIO DE SITUACIÓN Y DESIGN SPRINT DEL COMERCIO LOCAL DE LOGROÑO (PRE-COVID-19)

Design Sprint es una herramienta que permite identificar ideas para mejorar el atractivo del comercio local en cinco fases (Tabla 1). Mediante un proceso rápido y dinámico de respuesta a preguntas clave se aportan soluciones concretas a problemas concretos (Knapp et al., 2016). La ventaja que ofrece este instrumento es el contacto individualizado y cercano con los comercios de la Ciudad de Logroño.

Para la realización del Design Sprint, previamente, fue necesario realizar un estudio de situación del comercio local de Logroño. Este análisis estableció el punto de partida para plantear las posibles soluciones a los problemas o retos considerados y, consecuentemente, resaltar los factores diferenciales de los pequeños comercios sabiendo aprovechar las oportunidades y nuevas tendencias del mercado. Con este propósito se llevó a cabo una recogida de información mediante la aplicación de un cuestionario a los comerciantes durante los meses de noviembre y diciembre de 2019.

La llegada de la pandemia dejó obsoleto los resultados que ahora se presentan. Sin embargo, resulta interesante contrastar los resultados con los que posteriormente se obtuvieron en la encuesta ‘COVID-19’ para conocer el impacto de la pandemia.

**Tabla 1.** Fases del Design Sprint

 <p>1 entender</p>	 <p>2 divergir</p>	 <p>3 decidir</p>	 <p>4 prototipar</p>	 <p>5 validar</p>
<b>Fase 1. Entender</b>	Definición de los problemas.			
<b>Fase 2. Divergir</b>	Establecer propuestas concretas a los problemas detectados.			
<b>Fase 3. Decidir</b>	Definición de focos de acción concretos.			
<b>Fase 4. Prototipar</b>	Explicación de las funcionalidades básicas donde se aprecie lo esencial de los focos de acción concretados.			
<b>Fase 5. Validar</b>	Comprobación de los resultados.			

El presente apartado recoge la metodología, las características de la muestra y los resultados del primer estudio de situación del comercio de Logroño, junto con el desarrollo y resultados del Design Sprint realizado en la Cámara de Comercio el día 17 de diciembre de 2019.

### 2.1. Metodología

Para recoger la información del estudio Pre-COVID-19, la Cátedra de Comercio, con el apoyo de la Cámara de Comercio de La Rioja, realizó tres rondas de envíos del cuestionario por correo electrónico a los comercios de Logroño. El cuestionario completo está recogido en el Cuadro 1, ‘Cuestionario Pre-COVID-19’. La Tabla 2 presenta la ficha técnica de la recogida de información.

**Cuadro 1. Cuestionario Pre-COVID-19**

1. Pensando en las **VENTAS** ¿han aumentado, se han mantenido o han disminuido?

- Indique si dispone, establece relaciones comerciales y/o vende a través de las siguientes herramientas online: Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, marketplaces (Amazon o eBay) y Google My Business.

2. ¿Qué piensa de las **TIENDAS DE LOGROÑO** en general? A continuación le mostramos una serie de ideas. Por favor, valórelas, siendo 0 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

- Las tiendas de Logroño son modernas.
- Las tiendas de Logroño son visualmente atractivas.
- El personal del comercio es competente.
- El personal del comercio se preocupa por sus clientes.
- En el comercio de Logroño encuentras todo lo que buscas.
- En Logroño hay comercios de todo tipo.
- Todos los barrios de Logroño cuentan con una oferta de comercio suficiente.
- La relación calidad precio es muy buena en el comercio de Logroño.
- El comercio cuenta con aparcamientos.
- El comercio es accesible y/o adaptado a las necesidades especiales de los clientes.
- El horario comercial del comercio de Logroño es adecuado a lo que exige la demanda actual.
- Es horario comercial es amplio.
- Es fácil realizar devoluciones.
- Las actividades que se realizan para atraer clientes a los comercios son innovadoras.
- Las actividades que se realizan para atraer clientes a los comercios son suficientes.
- El comercio está adaptado a las nuevas tecnologías para satisfacer las demandas de los clientes.
- En Logroño los costes de alquiler de los locales son adecuados.
- Pienso que los clientes valoran el comercio de Logroño con una nota de...
- Pienso que los turistas que visitan Logroño pueden poner la siguiente nota al comercio de Logroño.

3. ¿Qué piensa del **SECTOR DEL COMERCIO DE LOGROÑO** en general? A continuación le mostramos una serie de ideas. Por favor, valórelas, siendo 0 totalmente en desacuerdo y 10 totalmente de acuerdo.

- Es un sector adaptado a las nuevas tecnologías.
- El sector encuentra numerosos apoyos en las administraciones públicas.
- El sector tiene fácil acceso a la financiación.
- Es un sector con una buena cultura del asociacionismo y de la cooperación.
- El entorno económico es favorable.
- Las grandes superficies situadas en la periferia impulsan el comercio de Logroño.
- Los supermercados situados en el centro de la ciudad impulsan el comercio de Logroño.
- Las tiendas de empresarios chinos impulsan el comercio de Logroño.
- Los outlets impulsan el comercio de Logroño.

- La plaza de abastos impulsa el comercio de Logroño.
- Los mercados (ej. Patricia) impulsan el comercio de Logroño.
- El comercio de Logroño es un sector competitivo.
- Es un sector en el que se ve un relevo generacional.
- Es un sector en el que se emprende.

#### 4. Matriz DAFO

- En general,  cu al es la principal DEBILIDAD del comercio de Logroño?
-  Qui enes son los principales COMPETIDORES del comercio independiente de Logroño?
- Las fortalezas son aquellas características que hacen fuerte al comercio frente a la competencia o ante las circunstancias que ocurren en el mercado.  Cu al es la principal FORTALEZA del comercio de Logroño?
-  Cu al es la principal AMENAZA para el comercio de Logroño?
-  Cu al es la principal OPORTUNIDAD que debe aprovechar el comercio de Logroño?
-  Cu ales son los principales RETOS A FUTURO del sector comercio en Logroño?
-  Qu  medidas cree que son necesarias para impulsar el comercio en Logroño?

#### DATOS DE CLASIFICACIÓN

- Tipología del comercio
- (Alimentación y bebidas; Calzado, ropa y complementos; Equipamiento personal ( pticas y fotografía, joyería y relojería); Decoración del hogar; Peluquería y est tica; Informática y telefonía; Librería y papelería; Droguería y perfumería; Ocio y cultura; Farmacia y herbolario; Souvenirs y tiendas de recuerdos; Vino y tabaco; Venta de vehículos; Otros (especificar))
- Código postal del comercio, si tiene varias tiendas, indique todos los códigos postales.
- Su comercio es: Franquicia, independiente u otros.
-  Es usted autónomo?
- Actualmente,  cu antas personas trabajan en su comercio (incluyéndose usted)?
- Número de mujeres en su comercio.
- Número de hombres en su comercio.
-  Pertenece su comercio a alguna Asociación de comerciantes?
- Porcentaje de venta en tienda física
- Porcentaje de venta en tienda online.
-  Es usted? Hombre o mujer.
- Edad.
- Nivel de estudios finalizados: Sin estudios, primarios, secundarios o universitarios.

Tabla 2. Ficha técnica “Estudio Pre-COVID-19”

<b>Universo</b>	Comercios minoristas de la Ciudad de Logroño
<b>Procedimiento de muestreo</b>	No probabilístico de conveniencia
<b>Recogida de información</b>	Encuesta autoadministrada a través del correo electrónico enviado por la Cámara de Comercio
<b>Ámbito geográfico</b>	Ciudad de Logroño
<b>Muestra</b>	102 comercios
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Del 22 de noviembre al 9 de diciembre de 2019

## 2.2. Características de la muestra

Los Gráficos 1 a 8 permiten establecer las principales características de los comercios que participaron en la cumplimentación del cuestionario. Se observa el gran peso de los comercios independientes, comerciantes autónomos y la alta concentración de empleo femenino en este sector logroñés (ver Gráficos 1, 2 y 3).

Gráfico 1. Tipología del comercio

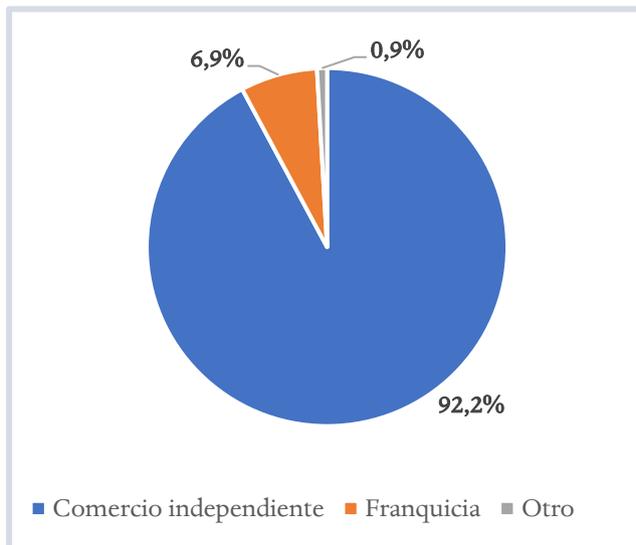


Gráfico 2. ¿Es usted autónomo?

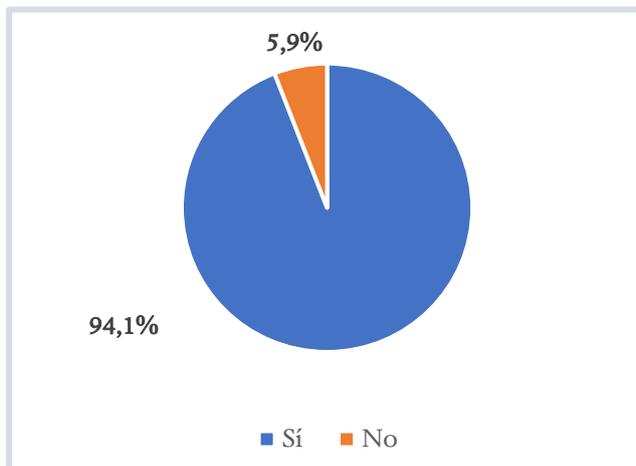


Gráfico 3. Distribución de empleos por género

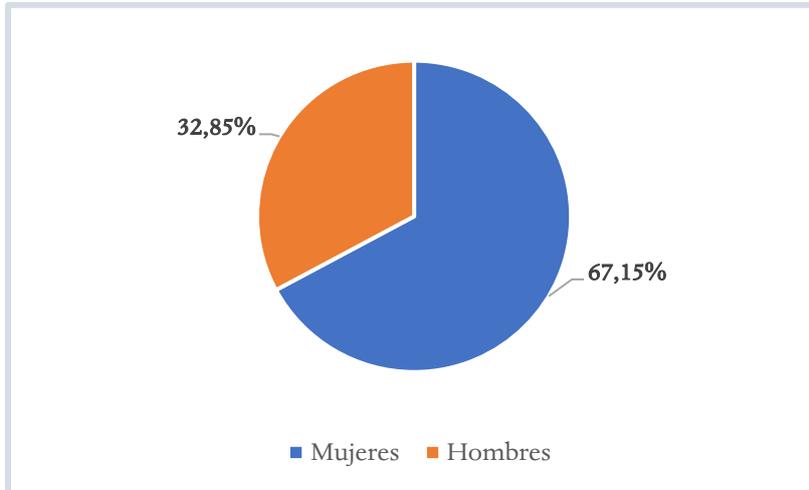
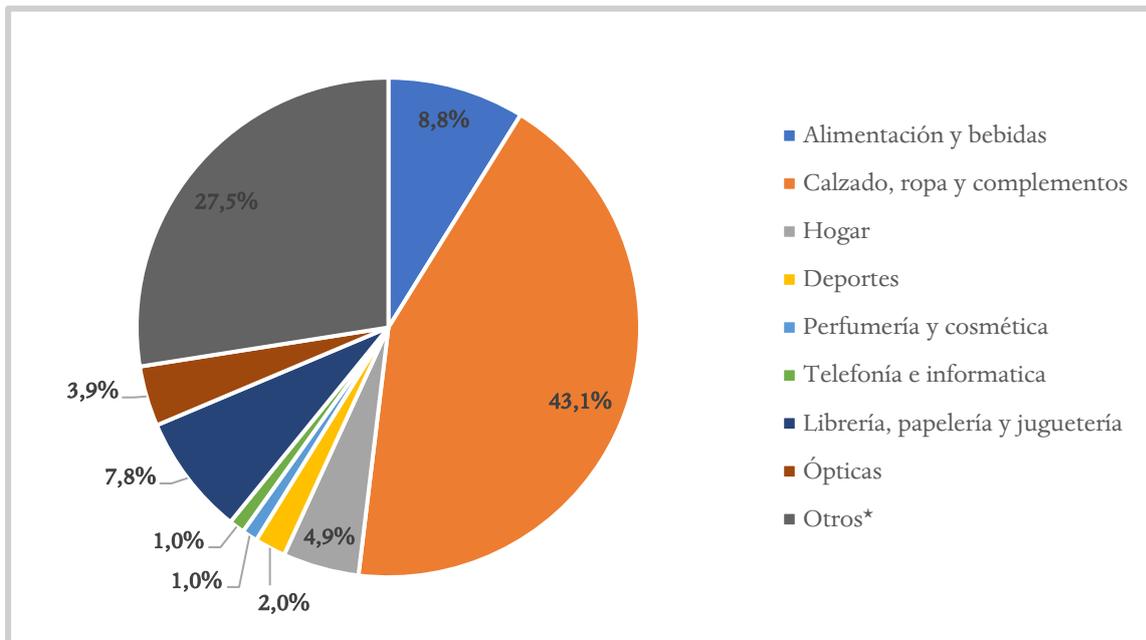
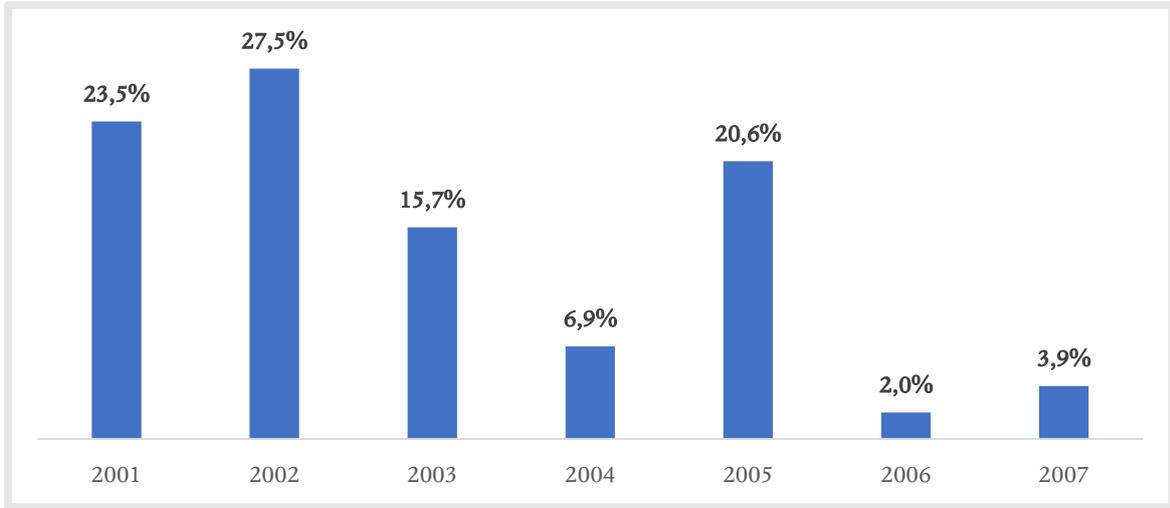


Gráfico 4. Subsector del comercio

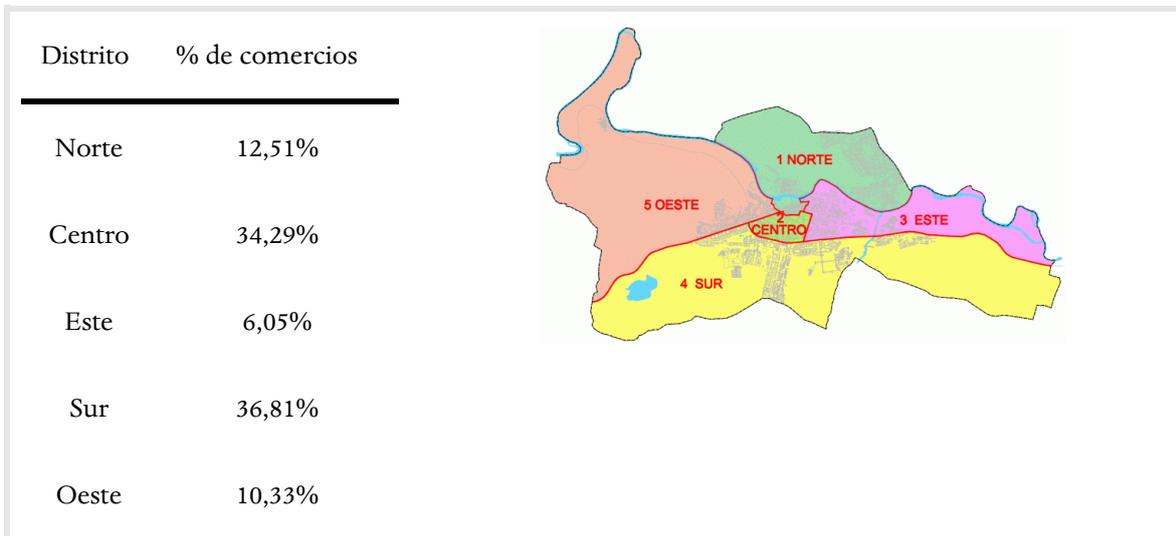


Otros\*: Regalos, Antigüedades, Muebles, Salud, Electrónica del automóvil, Ocio, Joyería, Decoración de interiores, Fotografía, Concesionarios, Estudio de tatuajes, Veterinaria/ tienda de mascotas y Artesanía.

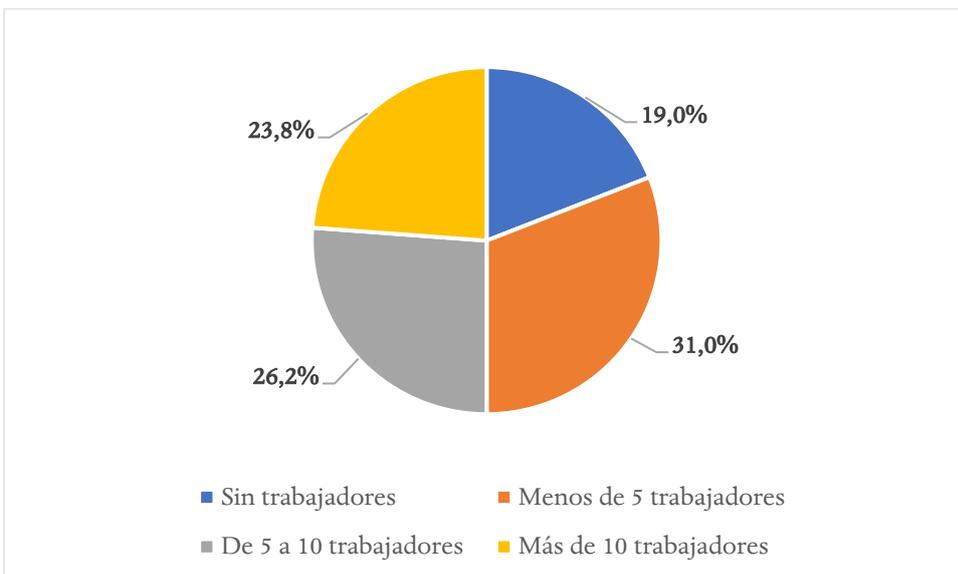
**Gráfico 5.** Distribución de comercios por Código Postal



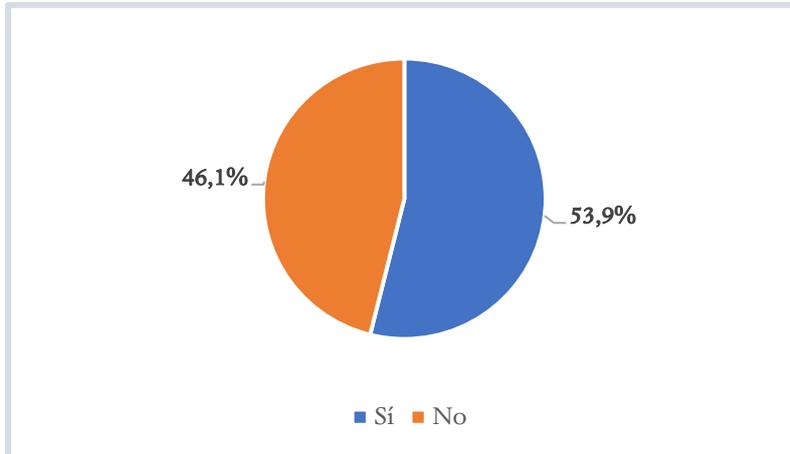
**Gráfico 6.** Distribución de comercios por distrito



**Gráfico 7.** Número de empleados



**Gráfico 8.** Pertenencia a Asociación Comercial



## 2.3. Resultados del estudio de situación

### 2.3.1. Herramientas digitales en el comercio

Mención aparte merecen las Tablas 3 y 4 relativas al grado de incorporación de las herramientas online por parte de los comerciantes logroñeses. La primera columna de la Tabla 3 indica el grado en que los comerciantes han incorporado las herramientas online al contexto comercial. Facebook (69%), WhatsApp (60%) e Instagram (55%) se alzan como las herramientas más usadas.

El siguiente bloque de columnas solo fue contestado por aquellos comerciantes que sí disponen de la herramienta. Se observa que las aplicaciones se emplean más para establecer relaciones comerciales que para la venta, a excepción de los marketplaces (baja participación (26%) pero alta intención de venta (85%)). Los datos indican que los comerciantes no aprovechan las posibilidades que les ofrecen las redes sociales y el resto de las herramientas en términos de ventas. La Tabla 4 ofrece sobre el grado de incorporación de estas herramientas en el total del comercio local. El segundo bloque de columnas recoge a todos los comerciantes, no solo a aquellos que sí disponen de la herramienta. Estos datos reflejan la verdadera necesidad de digitalización. La columna 'ventas' muestra la baja capacidad de esta acción. Por ejemplo, el 69% de los comerciantes disponen de Facebook, sin embargo, tan solo el 4,1% de los comerciantes venden a través de él.

**Tabla 3.** Uso de las herramientas online en el comercio local de comerciantes que sí disponen de la herramienta

	% de comerciantes que disponen de la herramienta	Uso de los comerciantes que <u>SI</u> disponen de la herramienta				
		No lo uso	Establecer relaciones comerciales	Vender	Establecer relaciones comerciales y vender	
	Facebook	69%	0%	61%	6%	27%
	Google My Business	45%	4%	63%	13%	17%
	Instagram	55%	0%	66%	2%	30%
	Marketplace (Amazon, eBay...)	26%	2%	59%	85%	11%
	Twitter	32%	2%	46%	10%	6%
	WhatsApp	60%	4%	62%	10%	42%

**Tabla 4.** Grado de incorporación de las herramientas online en el total del comercio local

	% de comerciantes que disponen de la herramienta	Uso en porcentajes absolutos de utilización de la herramienta				
		No lo uso	Establecer relaciones comerciales	Vender	Establecer relaciones comerciales y vender	
	Facebook	69%	0,0%	4,1%	4,1%	18,6%
	Google My Business	45%	1,8%	28,4%	5,8%	7,7%
	Instagram	55%	0,0%	36,3%	1,1%	16,5%
	Marketplace (Amazon, eBay...)	26%	0,5%	15,3%	22,1%	2,9%
	Twitter	32%	0,6%	14,7%	3,2%	1,9%
	WhatsApp	60%	2,4%	37,2%	6,0%	25,2%

### 2.3.2. Percepción de la situación

Los resultados se presentan siguiendo el guion establecido en el cuestionario.

Como se muestra en la Tabla 5, el 77,5% de los comerciantes encuestados considera que las ventas del comercio, en general, han disminuido en el año 2019, y extienden esa tendencia pesimista para el año 2020. Debe recordarse que durante la realización del cuestionario no se tenía constancia de la llegada de la pandemia. La actitud pesimista de los comerciantes se arrastra desde la época Pre-COVID.

**Tabla 5.** Percepción de la evolución de las ventas

		2019	2020
<b>Evolución del comercio en general</b>	Aumenta	3,9%	2,9%
	Se mantiene	18,6%	17,6%
	Disminuye	77,5%	79,4%
<b>Evolución de mi comercio</b>	Aumenta	12,7%	10,8%
	Se mantiene	30,4%	24,5%
	Disminuye	56,9%	64,7%

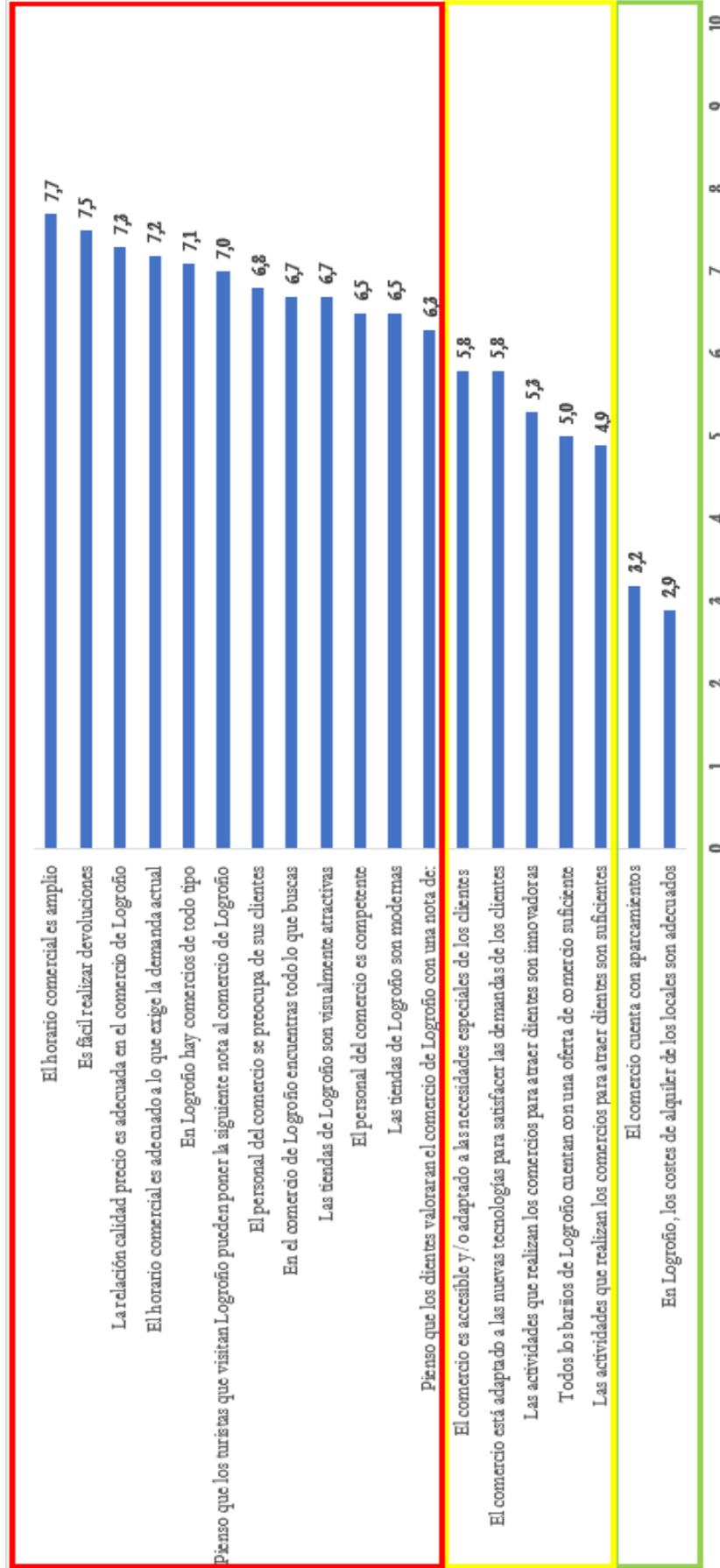
### 2.3.3. Autovaloración de las tiendas de Logroño

De la **valoración de los comerciantes respecto a las tiendas de Logroño** (Gráfico 9) se deduce lo siguiente:

- Los dos indicadores susceptibles de intervención por parte de las administraciones públicas son las peor valoradas (recuadro verde<sup>1</sup>). Los ítems relativos a la dotación de aparcamientos y los costes de alquiler alcanzan una puntuación de 3,2 y 2,9, respectivamente (en una escala de 0 a 10).
- Los atributos en los que los comerciantes piden la cooperación entre administraciones públicas y comercios (recuadro amarillo) se encuentran con una valoración débil. Se recalca que la necesidad de cooperación para estos ítems es solicitada por los comerciantes en las encuestas. El ítem ‘Las actividades que realizan los comercios para atraer clientes son suficientes’ presenta una puntuación por debajo del 5, punto medio de la escala. El resto de los ítems supera el 5 pero no logran alcanzar el 6. Esto indica una baja valoración de las relaciones entre comercio e instituciones públicas.
- Se observa que la valoración que tienen los comerciantes sobre su oferta y tiendas es lo mejor puntuado de los atributos (recuadro rojo). Sin embargo, es interesante ver que la propia valoración que tienen los comerciantes sobre las tiendas de Logroño oscila entre el 6,3 y 7,7.

<sup>1</sup> Las divisiones son mencionadas por los comerciantes en las encuestas.

Gráfico 9. Autovaloración de las tiendas de Logroño (escala de 0 a 10)

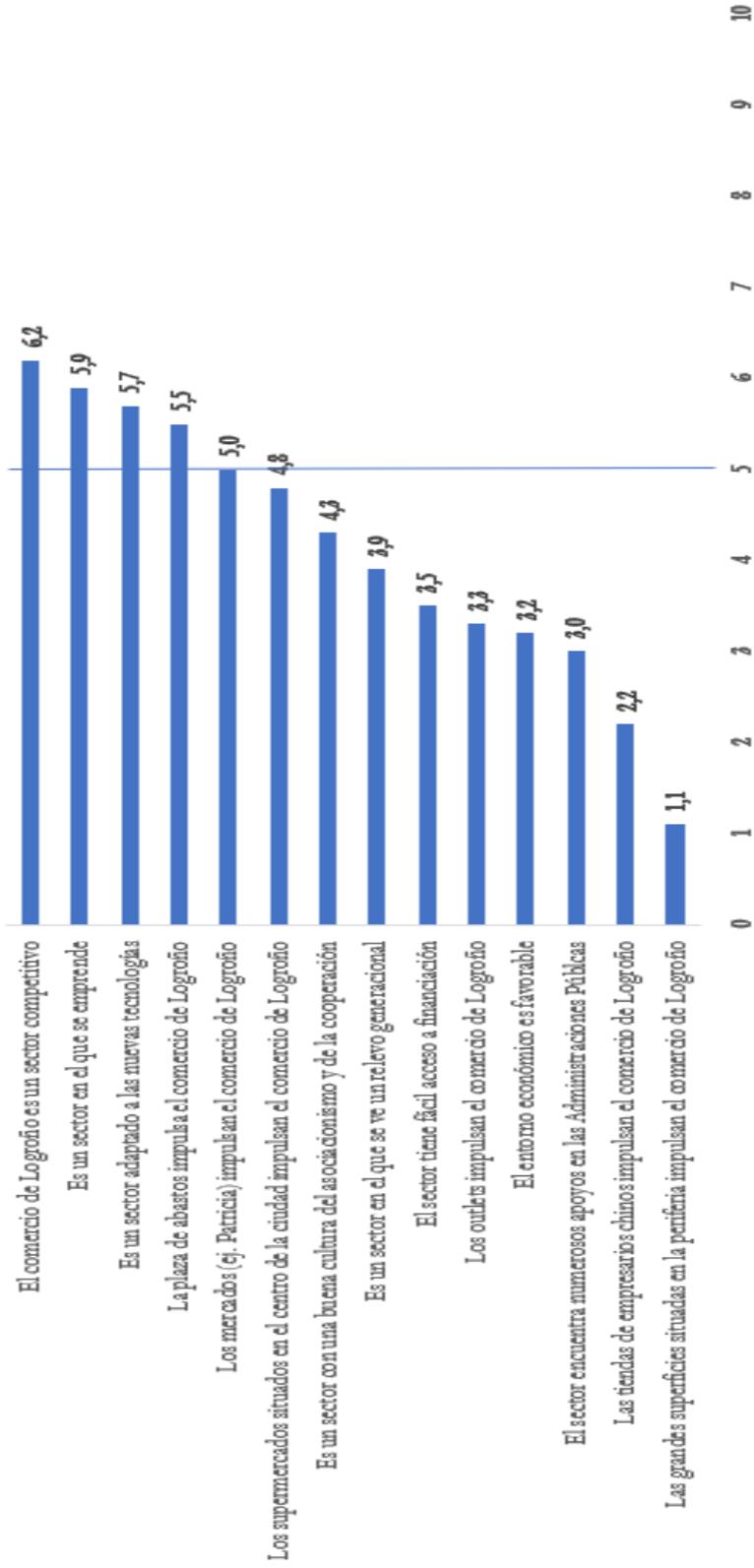


#### 2.3.4. Autovaloración del sector comercial de Logroño

Respecto a la **valoración de los comerciantes del sector comercial de Logroño** se observa lo siguiente (Gráfico 10):

- Se refleja una baja valoración del sector en general. Solo 5 de los 14 ítems propuestos superan el umbral del 5 sobre 10. Los que superan el 5 tampoco presentan puntuaciones muy elevadas.
- Las peor valoradas son las que suponen una posible competencia para los comercios (grandes superficies, outlets y empresarios chinos).
- También se destaca que, al igual que en la valoración de las tiendas de Logroño, los comerciantes no perciben apoyo de las administraciones públicas para el conjunto del sector.
- Los comerciantes consideran como principales competidores: Internet (38,57%), grandes superficies comerciales (34,29%), grandes cadenas comerciales (11,43%), tiendas de empresarios chinos (8,57%), franquicias (6,43%) y otras tiendas del centro de la ciudad (0,7%).

Gráfico 10. Autovaloración del sector del comercio de Logroño (escala de 0 a 10)



### 2.3.5. Matriz DAFO pre-COVID-19

Las siguientes conclusiones nos permiten elaborar la **MATRIZ DAFO** del comercio local de Logroño. La matriz DAFO muestra el conjunto de Debilidades, Amenazas, Oportunidades y Fortalezas del sector. Es una herramienta que permite analizar la realidad del sector para poder tomar decisiones de futuro.

El análisis DAFO se divide en dos partes (Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, 2021):

1. **Análisis interno:** en esta fase se realiza una fotografía de la situación real del sector, considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.
2. **Análisis externo:** tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior, pero se deben tener en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda.

Las **debilidades** son aquellos factores (internos) que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. La Tabla 6 indica que aquellas debilidades que son competencia de las administraciones públicas -ayudas (19,0%), aparcamiento (15,9%) e impuestos (12,7%)- son las que engloban un mayor número de respuestas por parte de los comerciantes. También reconoce el problema relativo a la “poca implicación y colaboración de los comercios en iniciativas comunes”.

**Tabla 6.** Debilidades percibidas por los comerciantes

Descripción de la debilidad	% total
No se puede aparcar más que en centros comerciales o extrarradio	15,9%
Poca implicación y colaboración de los comercios en iniciativas comunes	11,1%
Falta de ayudas, falta de promoción del comercio local y realización de campañas que obligan a reducir el margen comercial	19,0%
Falta de concienciación de la gente para comprar en el pequeño comercio	4,8%
El precio de los alquileres en el centro de Logroño hace difícil montar un comercio en una calle céntrica	6,3%
Falta de adaptación a los nuevos comportamientos del consumidor tras la llegada de Internet y dispositivos móviles	6,3%
El público actual (mayores de 50 años) compra menos y los jóvenes compran por otras vías: escaso público objetivo	7,9%
Elevada carga tributaria a autónomos	12,7%
Falta de presencia en Internet y otras nuevas tecnologías	9,5%
Poca profesionalidad por parte de las personas que están detrás de los mostradores	3,2%
Falta de renovación de personal	3,2%

Por su parte, las **fortalezas** son las capacidades especiales con que se cuenta y suponen una posición favorable frente a la competencia. Por ejemplo, los recursos que se controlan o las capacidades y las habilidades que se poseen. La atención al cliente (50,88%) –engloba más de la mitad de las respuestas- y la oferta comercial (29,82%) recogen el 80% de las fortalezas propuestas (Tabla 7).

**Tabla 7.** Fortalezas percibidas por los comerciantes

Descripción de la fortaleza	% total
Atención profesional y asesoramiento personalizado al cliente	50,88%
El apoyo existente y colaboración entre comerciantes	1,75%
Alta variedad, calidad y exclusividad en los productos ofrecidos	29,82%
El pequeño comercio ofrece mejores precios ante productos de la misma calidad	3,51%
Cercanía del comercio al potencial cliente	14,04%

Las **amenazas** del entorno percibidas por los comerciantes se describen en la Tabla 8. Una amenaza es aquella situación externa al propio comercio local que puede afectar a la totalidad de sector comercial de Logroño. Los datos indican que la competencia se revela como la gran amenaza del comercio local de Logroño con un 54,72%. La imposibilidad de ofrecer la gran variedad de productos, horarios y precios de la competencia es la gran amenaza del sector. La pérdida de la cultura de compra en el pequeño comercio y una baja empatía por parte de las administraciones públicas también son consideradas como amenazas notables.

**Tabla 8.** Amenazas percibidas por los comerciantes

Descripción de la amenaza	% total
Pocas plazas de aparcamiento (frente a centros comerciales o periferia) y, en consecuencia, mala accesibilidad	5,66%
Baja empatía por parte de las administraciones públicas y falta de promoción	10,38%
Imposibilidad de tener la misma variedad de productos, horarios y precios que los competidores ya descritos	54,72%
Hábitos muy cambiantes que imposibilitan la adaptación del pequeño comercio	2,83%
Se está perdiendo la cultura de comprar en el pequeño comercio	11,32%
El nivel de paro en la comunidad y el bajo poder adquisitivo del cliente objetivo	6,6%
Elevada carga impositiva	1,89%
Poca adaptación a las nuevas tecnologías por la falta de apoyo municipal para su implementación	2,83%
Sueldos bajos que imposibilitan llegar a fin de mes	3,77%

Por último, la Tabla 9 describe las **oportunidades** del sector. La oportunidad es aquel factor del entorno que resulta favorable, explotable y que permite obtener ventajas competitivas. Debe recalarse que el 19,56% de los encuestados no contestan a esta pregunta al no ver oportunidades para el sector. En la misma línea, el 9,78% de los comerciantes dicen no saber cuáles son las

oportunidades, aunque si creen que existan. El turismo de compras y la ubicación de las tiendas (11,96%) son las principales oportunidades destacadas por los comerciantes.

**Tabla 9.** Oportunidades percibidas por los comerciantes

Descripción de la oportunidad	% total
Fórmula de cooperación que permite competir de manera más fuerte contra grandes empresas	1,09%
Piden más campañas como “Logrostock” para promocionar el pequeño comercio	7,61%
Ofrecer algo único frente a la competencia ante la imposibilidad de competir en precios	9,78%
Necesidad de asesorar a los trabajadores y formar en materias como gestión empresarial, merchandising, promoción de ventas, etc.	1,09%
Los comerciantes creen en el poder de las redes sociales e Internet para aumentar su cifra de negocio	7,61%
Saber sacar partido de la situación del pequeño comercio y de la propia ciudad	11,96%
Fomentar el turismo de compras en la Ciudad de Logroño	16,30%

A modo de resumen, a continuación, se ofrece la **matriz DAFO** teniendo en cuenta los tres indicadores más valorados por los comerciantes para cada uno de los cuatro apartados.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Falta de <b>ayudas</b>, falta de promoción del comercio local y realización de campañas que obligan a reducir el margen comercial (19,0%).</p> <p>No se puede <b>aparcar</b> más que en centros comerciales o extrarradio (15,9%).</p> <p>Elevada <b>carga tributaria</b> (12,7%)</p>	<p>Imposibilidad de tener la misma variedad de productos, horarios y precios que los <b>competidores</b> (54,72%).</p> <p>Se está perdiendo la <b>cultura</b> de comprar en el pequeño comercio (11,32%).</p> <p>Baja empatía por parte de las <b>administraciones públicas</b> y falta de promoción (10,38%).</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><b>Atención</b> profesional y asesoramiento <b>personalizado</b> al cliente (50,88%).</p> <p>Alta variedad, calidad y exclusividad en los <b>productos</b> ofrecidos (29,82%).</p> <p><b>Cercanía</b> del comercio al potencial cliente (14,04%).</p>	<p>Ofrecer algo único frente a la competencia ante la imposibilidad de competir en precios (9,785)</p> <p>Fomentar el <b>turismo</b> de compras en la Ciudad de Logroño (16,30%).</p> <p>Hay que saber sacar partido de la <b>situación</b> del pequeño comercio y de la propia ciudad (11,96%)</p>

Las siguientes conclusiones hacen referencia a los retos y medidas que los comerciantes creen que tienen que enfrentarse. Un reto es un objetivo o empeño difícil de llevar a cabo, y que constituye

por ello un estímulo y un desafío para quien lo afronta (RAE). Los resultados (Tabla 10) muestran que mantenerse se presenta como el mayor reto del comercio local (34,21%). Esto indica que el pesimismo se extiende entre gran parte de los comerciantes. Si nos fijamos en los retos “optimistas” de los comercios, adaptación (13,16%), innovación (10,53%) y nuevas tecnologías (10,53%) aparecen como los más señalados.

**Tabla 10.** Retos planteados por los comerciantes locales

Descripción de los retos	% total
Adaptarse a las demandas de los clientes y sus nuevos hábitos de compra	13,16%
Atraer al público joven y otros nichos de mercado	7,89%
Concienciar a la población sobre los beneficios de comprar en el pequeño comercio	7,89%
Aumentar el volumen de ventas o cifra de negocio	5,26%
Fidelizar clientes	3,95%
Formar a un/a dependiente especializado/a que ofrezca un trato exquisito al cliente	5,26%
Innovación tanto en la experiencia de compra como en el producto	10,53%
Intentar mantener el comercio abierto y mantener los puestos de trabajo que dependen de ellos	34,21%
Adaptarse e incorporar las nuevas tecnologías al comercio	10,53%
Búsqueda de relevo generacional profesional para no llevar al cierre a muchos comercios	1,32%

Los resultados obtenidos para las medidas, entendidas como las disposiciones o prevenciones frente a los retos (RAE), se recogen en la Tabla 11. Las medidas más solicitadas por los comerciantes son las ayudas (38,64%). Estas ayudas pueden desglosarse en las siguientes tres líneas: (1) reducción de impuestos a autónomos, (2) bonificación a la contratación y (3) ayudas para integrar las nuevas tecnologías. Las siguientes medidas más planteadas piden establecer zonas amplias de aparcamiento de forma gratuita o a muy bajo precio (19,32%) y la promoción por parte de las administraciones públicas del comercio local para atraer clientes locales y de provincias colindantes (15,91%).

Tabla 11. Medidas planteadas por los comerciantes

Descripción de las medidas	% total
Establecer zonas amplias de aparcamiento a un precio más barato –por más tiempo que el actual en caso de zona azul o verde– o gratuito	19,32%
Impulsar la unión entre comerciantes	3,41%
Campañas de sensibilización y concienciación a la población local de la importancia del comercio local	5,68%
Un plan integral de formación para comerciantes que abarque distintas competencias (contabilidad, marketing, etc.)	6,82%
Limitar el número de grandes superficies y grandes cadenas por zonas mediante el estudio de licencias a otorgar	5,68%
Un marketplace local impulsado por el Ayuntamiento o Cámara de comercio donde se consiga crear una “ciudad virtual” que consiga dar al usuario la ventaja de poder comprar sin necesidad de desplazarse	3,41%
Que las administraciones públicas tomen medidas o realicen eventos para atraer clientes locales y de provincias vecinas	15,91%
(1) Reducción de impuestos a autónomos, (2) bonificación a la contratación y (3) ayudas para integrar las nuevas tecnologías	38,64%
Hacer que la compra se integre en las visitas de la ciudad	2,27%

## 2.4. Desarrollo y resultados del Design Sprint

Una vez identificada la situación del comercio de Logroño se emplazó a los comerciantes interesados a la realización del Design Sprint. La sesión tuvo lugar en la Cámara de Comercio el día 17 de diciembre de 2019 y fue guiada por la Dra. Emma Juaneda Ayensa, profesora del Departamento de Organización de Empresas de la Universidad de La Rioja.



Foto de los participantes de la Sesión (17.12.2019)

Se comienza la sesión presentando las conclusiones del primer estudio relativo al comercio de Logroño. Seguidamente, los participantes debían destacar lo que verdaderamente consideran importante para mejorar la situación del comercio, es decir, se deben encontrar los ‘problemas’ sobre los que trabajar. Se utiliza la acción Focus Group para guiar esta etapa. Los también llamados

“grupos de discusión” o “entrevistas de grupo” constituyen una técnica de investigación cualitativa ampliamente difundida en el ámbito de la investigación de mercados que consiste en reunir a un grupo de personas para indagar acerca de actitudes y reacciones frente un tema, en nuestro caso la situación del sector del comercio local de Logroño (Juan y Roussos, 2010). Emma Juaneda toma el papel de moderadora y lanza preguntas al grupo con el fin de recibir gran número de respuestas, encontrando en ellas las preocupaciones de los comerciantes.

Las **preocupaciones expuestas** por los comerciantes al inicio de la sesión son las siguientes:

1. Falta de implicación de los comercios a la hora de crear actividades conjuntas e innovadoras.
2. Los empresarios chinos y las grandes superficies se revelan como una gran competencia del comercio minorista.
3. Entienden que el horario de apertura de sus comercios quizás no sea el adecuado para su cartera de clientes y clientes potenciales.
4. Internet es una preocupación con doble contenido: (1) fuente de competencia y (2) dicen no estar al tanto de las herramientas.
5. El sistema de devoluciones es lento y pesado frente a la competencia descrita en líneas anteriores.
6. Sienten que sus escaparates no son un buen escaparate de sus productos y admiten no ser profesionales en el campo.
7. Solicitan más aparcamientos porque los consideran impulsores del comercio local.
8. Indican que los periodos de rebajas son demasiado largos. En concreto, se quejan de cadenas como Cortefiel donde ofrecen rebajas durante prácticamente todo el año.

Una vez valoradas las preocupaciones que se han detectado como especialmente relevantes para el comerciante se mencionan **propuestas concretas**.

- Promocionar el origen del producto.
- Crear tarjetas de fidelidad para obtener descuentos por parte de los clientes fieles.
- Ofrecer café en las tiendas para mejorar la experiencia de compra.
- Promocionar la sostenibilidad del producto.
- Realizar el día del pequeño comercio.
- Realizar una jornada de puertas abiertas.
- Realizar más campañas de promoción.
- Elaborar campañas de concienciación de compra en el pequeño comercio en colegios e institutos.
- Conversión a la digitalización con ayudas y formación por parte de las administraciones públicas.
- Demostrar a la sociedad logroñesa los beneficios del comercio local.
- Creación de una aplicación móvil de comercio local.
- Regular la normativa online. Los comerciantes están de acuerdo al afirmar que las grandes compañías no tienen las mismas exigencias tributarias que los pequeños comercios a la hora de vender online.
- Incorporar un plan de revitalización del entorno.
- Formación en gestión comercial.
- Potenciar el asociacionismo comercial.
- Posibilitar el compartir servicios de reparto entre comercios.
- Mayores ayudas fiscales.

Por último, se trataron de definir focos de acción concretos. Para ello, a cada una de las propuestas mencionadas en el apartado anterior, se le otorga una puntuación del 1 al 4 atendiendo al grado de importancia y repercusión que tiene en el comercio local. El objetivo es seleccionar aquellos que presentan las puntuaciones más elevadas y englobar las propuestas en un máximo de cinco acciones. La Tabla 12 muestra los cuatro focos de acción concretados en el Design Sprint y las propuestas incluidas en cada uno: (1) Concienciación sobre la importancia del comercio local, (2) Digitalización, (3) Asociacionismo y (4) Aparcamientos.

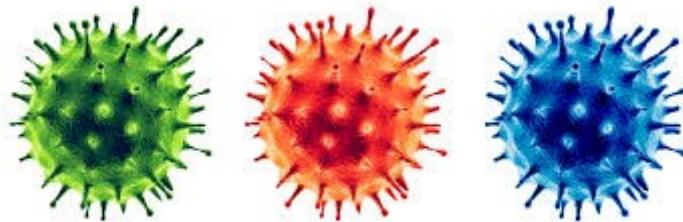
**Tabla 12.** Focos de acción concretados en el Design Sprint

<p><b>(1) Concienciación sobre la importancia del comercio local</b></p> <p>Día del pequeño comercio, jornada de puertas abiertas, campañas de concienciación, concienciación en colegios, educación desde la infancia o campañas para publicitar el comercio.</p>
<p><b>(2) Digitalización</b></p> <p>Ayudas y asesoramiento de las administraciones públicas. para la digitalización, crear un marketplace de Logroño, capacitación en portales online, crear app del comercio de Logroño, aumentar los servicios digitales, regular la normativa online, pedidos a través de una app o actualización de redes sociales diariamente.</p>
<p><b>(3) Asociacionismo</b></p> <p>Crear marca Logroño, más entendimiento entre comercios, llegar a acuerdos comunes, redistribución de recursos, plan de revitalización del entorno, apoyo en gestión comercial o compartir servicios.</p>
<p><b>(4) Aparcamiento</b></p> <p>Medidas destinadas al aumento del número de plazas de aparcamiento.</p>

Las principales conclusiones del **Diagnóstico de situación y Design Sprint del comercio local de Logroño (Pre-COVID-19)** son las siguientes:

- **Actitud pesimista** de los comerciantes sobre la situación del comercio de Logroño medida a través de la confianza sobre ventas presentes y futuras.
- La valoración de los comerciantes sobre las **tiendas de Logroño** refleja su preocupación tanto por los costes de alquiler como por la falta de aparcamientos. Por el contrario, valoran positivamente su horario, oferta, calidad o competencia de los trabajadores.
- El **análisis DAFO** revela que los comerciantes piensan que:
  - La competencia ejercida por **Internet** y las **grandes superficies** es la **principal amenaza**.
  - El **turismo** es la **principal oportunidad** para impulsar el comercio.
  - La principal **fortaleza** con la que cuenta el comercio minorista frente a otros comercios es la **atención personalizada** a clientes.
  - La principal **debilidad**, la **falta de apoyo** por parte de las **administraciones públicas**.
- El **37,2%** de los encuestados señalan que, frente a los retos a los que se enfrenta el sector comercial, **no cabe tomar ninguna medida**, únicamente mantenerse. A lo que hay que sumar que en ambos estudios se reconoce que existe una falta de implicación de los comerciantes.

- Los comerciantes ven necesaria una **mayor promoción** del comercio local, **mayor número de ayudas** y una **limitación del periodo de rebajas** como medidas impulsoras del comercio minorista.
- La encuesta muestra un **bajo uso de herramientas online** para establecer relaciones comerciales y/o vender.
- El Design Sprint concluye que los comerciantes ven necesarias **cuatro acciones para impulsar el comercio: concienciación** de la importancia del comercio local, necesidad de **digitalización** de los comercios, impulso del **asociacionismo comercial** y necesidad de más **aparcamientos**.



### 3. SEGUNDO ESTUDIO DE SITUACIÓN DEL COMERCIO LOCAL DE LOGROÑO EN EL CONTEXTO COVID-19

Los efectos del COVID-19 y del confinamiento en todo el mundo han provocado simultáneamente una conmoción en la oferta -con la paralización de la producción y la ruptura de las cadenas de suministro- y en la demanda -con la caída del consumo y la pérdida de poder adquisitivo-. Todo ello ha provocado un nuevo escenario a nivel mundial en el que todos los sectores se han visto afectados.

Con el objetivo de conocer las posibles líneas de actuación para la recuperación del comercio de Logroño se desarrolla un segundo estudio de situación, con un contacto individualizado y cercano con los comercios de la Ciudad de Logroño.

El presente apartado recoge la metodología, las características de la muestra, los resultados y las conclusiones de esta investigación realizada durante el primer confinamiento total.

#### 3.1. Metodología

La Tabla 12 presenta la ficha técnica de la recogida de información. Para recoger la información se realizaron dos rondas de envíos de un cuestionario por correo electrónico a los comercios de Logroño. Igualmente, se envió otro cuestionario paralelo a expertos en el ámbito del comercio, principalmente a Catedráticos y Doctores en el ámbito nacional. El cuestionario completo está recogido en el Cuadro 2, 'Cuestionario COVID-19' (los bloques 1 y 2, así como parte de los datos de clasificación fueron omitidos en las encuestas lanzadas a los expertos).

**Tabla 12.** Ficha técnica 'COVID-19'

<b>Universo</b>	Comercios minoristas de la Ciudad de Logroño y expertos en el campo del comercio
<b>Procedimiento de muestreo</b>	No probabilístico de conveniencia
<b>Recogida de información</b>	Encuesta autoadministrada a través del correo electrónico y WhatsApp enviado por la Cámara de Comercio, la FER y la Cátedra de Comercio
<b>Ámbito geográfico</b>	Comerciantes: Logroño Expertos: nacional
<b>Muestra</b>	173 comerciantes 23 expertos
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Del 17 de abril al 22 de abril de 2020

**Cuadro 2.** Cuestionario ‘COVID-19’

1. ¿Ha **CESADO COMPLETAMENTE LA ACTIVIDAD** de su negocio?

- Tienda física: Sí o No
- Tienda online y otras formas de venta (ej. teléfono): Sí o No

2. De los **CANALES** que se citan a continuación indique en primer lugar cuáles de ellos dispone, a continuación, cuáles ha utilizado durante el confinamiento para establecer relaciones comerciales y, por último, cuáles ha utilizado para vender. Canales: Página web, Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, Google My Business y Amazon, eBay o cualquier otra plataforma de venta.

3. **RETOS A FUTURO.** Una vez levantadas las medidas de confinamiento, ¿cómo cree que se debe afrontar la vuelta a la actividad en el comercio?

4. Las **ACCIONES** de cada comerciante sumadas a las de las asociaciones y de las administraciones públicas pueden contribuir a la recuperación, ¿qué acciones deben llevar a cabo cada uno de ellos para atraer a los clientes al comercio minorista?

- Cada comerciante, ¿qué debe hacer para reactivar su comercio?
- Las asociaciones de comerciantes, ¿qué deben hacer?
- Las administraciones públicas, ¿qué deben hacer?
- ¿Conoce o ha oído hablar de alguna idea o experiencia de éxito que se vaya a llevar a cabo para reactivar el comercio?

5. En el estudio Pre-COVID los comerciantes propusieron un conjunto de **ACTIVIDADES** para reactivar el comercio. Por favor, valórelas, siendo 0 nada importante ponerlas en marcha y 10 muy importante ponerlas en marcha.

- Campañas de concienciación sobre la importancia del comercio local.
- Creación de un marketplace de Logroño tipo Amazon.
- Impulsar el asociacionismo.
- Aumento del número de plazas de aparcamiento.
- Día del pequeño comercio.
- Jornada de puertas abiertas en tiendas.
- Campañas de concienciación en colegios.
- Campañas publicitarias sobre el comercio.
- Ayudas y asesoramiento por parte de las administraciones públicas para la digitalización.
- Formación para el uso de portales online.
- Regular el comercio online.
- Crear marca “comercio Logroño”.
- Plan de revitalización del entorno comercial.

4. ¿Qué es lo más importante que se debe hacer para **REACTIVAR EL COMERCIO**?

**DATOS DE CLASIFICACIÓN**

1. Tipología del comercio

(Alimentación y bebidas; Calzado, ropa y complementos; Equipamiento personal (ópticas y fotografía, joyería y relojería); Decoración del hogar; Peluquería y estética; Informática y telefonía; Librería y papelería; Droguería y perfumería; Ocio y cultura; Farmacia y herbolario; Souvenirs y tiendas de recuerdos; Vino y tabaco; Venta de vehículos; Otros (especificar))

2. ¿Es usted autónomo?

3. Número de trabajadores

### 3.2 Características de la muestra

Los Gráficos 11 a 13 permiten establecer las principales características de los comercios que contestaron al cuestionario durante el confinamiento.

El 60% de los expertos encuestados fueron mujeres. La edad media de este grupo de encuestados fue de 49 años. Principalmente fueron profesores universitarios, seguido de consultores.

En cuanto a los comerciantes, se observa una mayor diversidad en cuanto a los subsectores participantes en la encuesta, a los autónomos como grandes soportadores del sector comercial minorista local y un sector que cuenta, en el 96% de los casos, con empresas con menos de 10 trabajadores en su plantilla.

**Gráfico 11.** Subsector del comercio

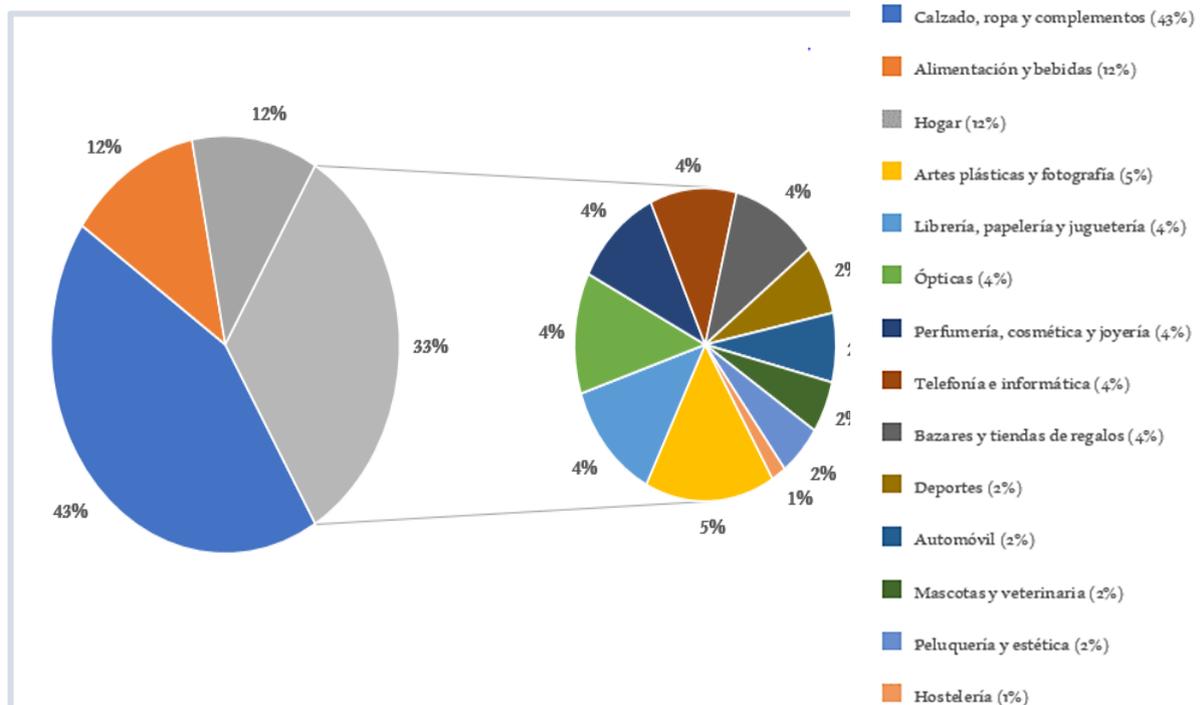


Gráfico 12. ¿Es usted autónomo?

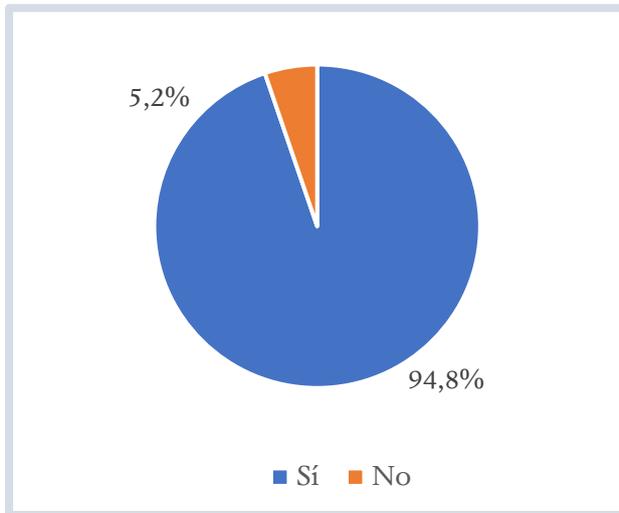
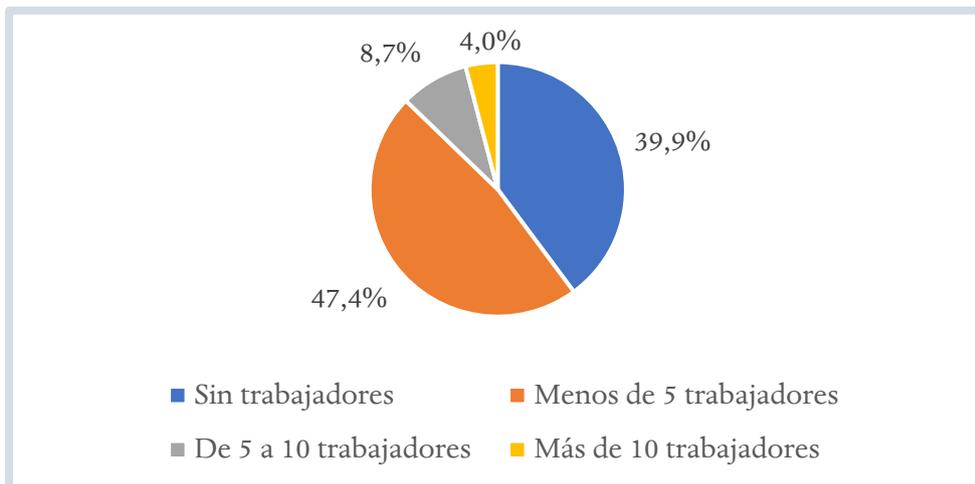


Gráfico 13. Número de trabajadores



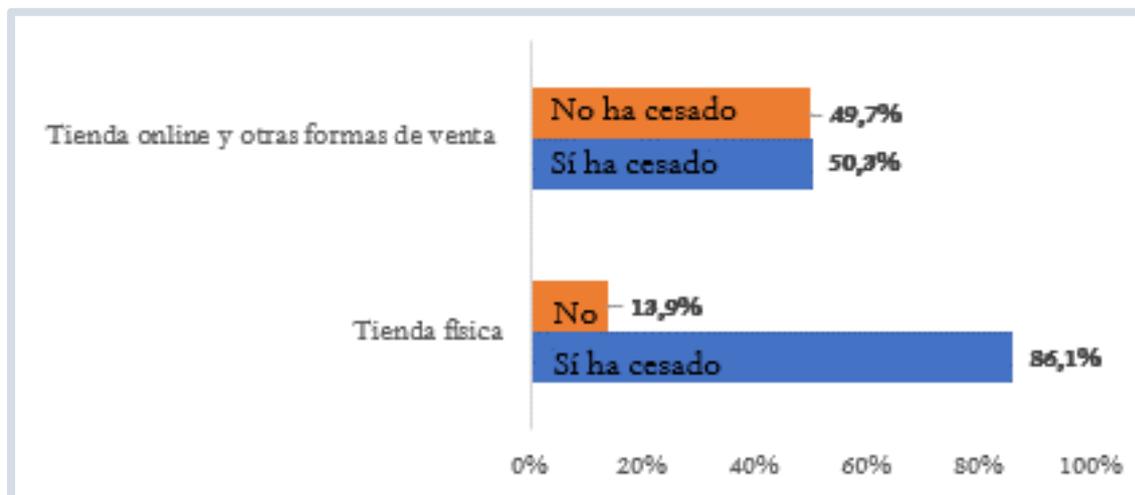
### 3.3. Resultados “Estudio COVID-19”

Los **resultados** se presentan siguiendo el guion ofrecido por el cuestionario.

#### 3.3.1. Actividad comercial durante el confinamiento total

Más del 85% de los comerciantes se vieron obligados al cierre de su establecimiento físico como consecuencia de las medidas adoptadas por el Gobierno para frenar la propagación del COVID-19. El periodo de confinamiento total fue del 12 de marzo al 4 de mayo de 2020 (comienzo de la fase 0 de la desescalada de la primera ola). Durante este tiempo casi el 50% de las empresas pudieron continuar con la venta a través de herramientas online. El 43,3% no consiguieron generar ningún ingreso durante esta etapa (Gráfico 14).

Gráfico 14. Cese del negocio durante el confinamiento



La disponibilidad de canales online durante el confinamiento sigue reflejando un bajo uso de estas herramientas para la venta y el establecimiento de relaciones comerciales. La venta vía online sigue siendo la gran asignatura pendiente de los comerciantes (Tabla 13). Cabe destacar que todas las herramientas, a excepción de Facebook (69% de usuarios, Pre-COVID-19; 64,2%, COVID-19), han sufrido un leve repunte en cuanto al número de usuarios respecto al estudio Pre-COVID-19, con una subida de 4 puntos porcentuales de media.

Tabla 13. Disponibilidad de canales durante el confinamiento para establecer relaciones comerciales y para vender

% de comerciantes que disponen de la herramienta	Uso de los comerciantes que SI disponen de la herramienta	
	Establecer relaciones comerciales	Vender
Página web  57,2%	43,4%	23,2%
Facebook  64,2%	69,4%	12,6%
Instagram  59,5%	68,0%	15,5%
Twitter  25,4%	56,8%	6,8%
WhatsApp  63,0%	75,2%	28,4%
Google My Business  41,0%	46,5%	11,3%
Marketplace  15,6%	29,6%	14,8%

### 3.3.2. Retos y acciones para reactivar el comercio

Respecto a cómo abordar la vuelta a la actividad comercial tras el confinamiento, los comerciantes destacaron varios puntos. Por un lado, el 1,7% de los encuestados se planteó el cierre definitivo del establecimiento. Por otro lado, en más de un 50% de las respuestas se repiten las palabras ‘deuda’ e ‘incertidumbre’. Se debe hacer mención especial a este último concepto ya que los comerciantes hablan de ‘incertidumbre’ atendiendo a dos acepciones: (1) incertidumbre social, relacionada con la pérdida de poder adquisitivo por parte de la población (ERTES y despidos) que, consecuentemente, reducirá el número de potenciales clientes; (2) incertidumbre económica, que asocian a:

- Las medidas que se han de aplicar en los establecimientos (ej. reducción de aforo) reducirá el número de posibles ventas.
- El 8% dice haber solicitado un préstamo durante el confinamiento para hacer frente a los pago ante una situación de ingresos '0'.

Igualmente, los comerciantes sugieren los siguientes cambios en su actividad comercial diaria:

- Seguimiento estricto de las recomendaciones establecidas en materia de seguridad.
- Cambio en los horarios de apertura y cierre de la tienda física.
- Venta con cita previa.
- Apertura de nuevos canales de venta y comunicación con los clientes.
- Reducción de márgenes comerciales para ajustarse a la nueva situación.

Por su parte los expertos sugieren las siguientes medidas:

- Transmitir seguridad a los clientes. No solo vale seguir las recomendaciones en materia de seguridad, si no saber transmitir las.
- Ayudas para afrontar nuevos canales de venta.
- Estudio de la propuesta de valor desarrollado durante el confinamiento con los clientes (canales digitales, venta online, envíos a domicilio, contactos directos con clientes) para seguir desarrollándolos y reforzando los mismos.
- Potenciar el uso de dispositivos móviles y wearables<sup>2</sup> para evitar el contacto físico entre comerciante-cliente y cliente-cliente.
- Priorizar la solidaridad y la cooperación entre todos los agentes (comerciantes, clientes, proveedores, acreedores, instituciones públicas, entidades de crédito...) para la recuperación del sector.

A continuación, se muestran las **propuestas de comerciantes y expertos** de acciones a desarrollar por parte de los comerciantes, asociaciones de comerciantes y administraciones públicas.

Los **expertos** señalan que los comerciantes deben:

- (1) Desarrollar acciones promocionales y de relaciones públicas.
- (2) Utilizar el ingenio y creatividad para hacerse visible y notorio.
- (3) Repensar el modelo de negocio analizando la bajada de consumo, el miedo a consumir y la reducción drástica de la clase media que va a provocar priorizar el consumo en necesidades básicas de Maslow y pequeños caprichos.
- (4) Definir el nivel de servicios y el surtido de productos y *partners* estratégicos para complementar la oferta con otros comerciantes.

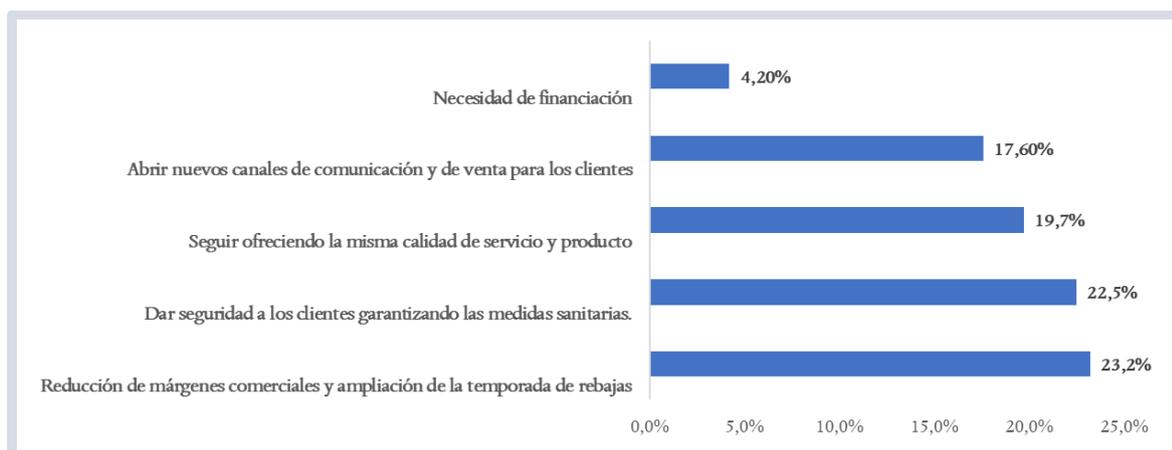
Las sugerencias de los propios comerciantes, recogidas en el Gráfico 15, indican la consideración de reducir los márgenes comerciales y la ampliación de la temporada de rebajas (23,2%), así como ejecutar las medidas de seguridad y dar a conocer su cumplimiento (22,3%) como grandes

---

<sup>2</sup> Wearable hace referencia al conjunto de aparatos y dispositivos electrónicos que se incorporan en alguna parte de nuestro cuerpo interactuando de forma continua con el usuario y con otros dispositivos con la finalidad de realizar alguna función concreta, relojes inteligentes o smartwatches, zapatillas de deportes con GPS incorporado y pulseras que controlan nuestro estado de salud son ejemplos entre otros muchos de este género tecnológico que se halla poco a poco más presente en nuestras vidas (<https://www.dispositivoswearables.net/>)

incentivos para la compra. El 17,6% considera que esta situación de cese les ha hecho comprender la necesidad de abrir nuevos canales de comunicación y venta fuera del entorno físico. Sin embargo, nos encontramos que el 19,7% creen que se debería seguir haciendo lo mismo –calidad de servicio y diferenciación de producto- y el 12,7% dice no conocer nuevas acciones que emprender.

**Gráfico 15.** Acciones propuestas por y para comerciantes



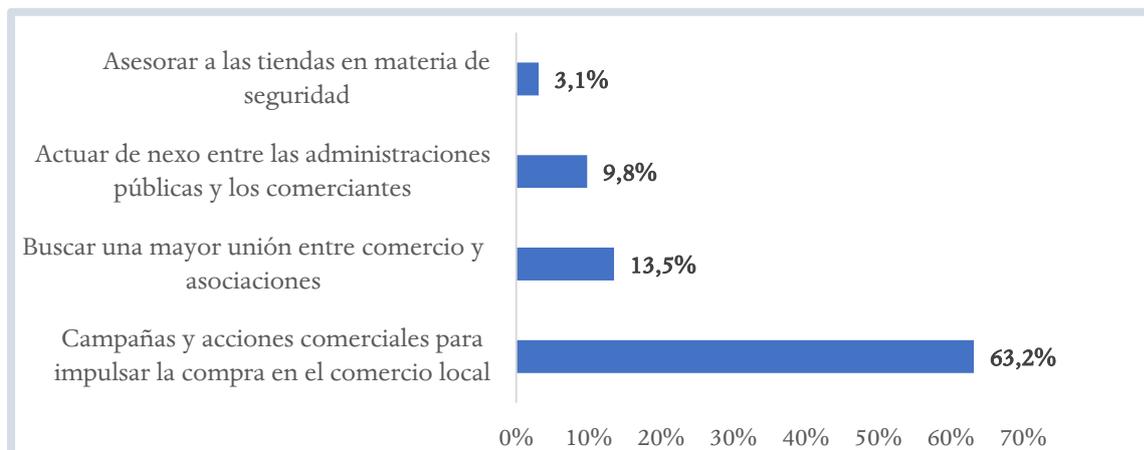
### 3.3.3.  Qu  pueden aportar las asociaciones de comerciantes?

A continuación, se exponen las **propuestas** para las asociaciones de comerciantes, por parte de los expertos:

- Incidir en la comunicación sobre el concepto de ‘producto local’.
- La asociación puede servir como proveedora de los procesos soporte. Por ejemplo, plataformas para ventas online de los asociados o marketplaces, plataformas de publicidad para los asociados o facilitar el reparto a domicilio de diferentes establecimientos.
- Crear algo parecido a cooperativas de compras para conseguir mejoras condiciones que compensaría las ofertas al consumidor final.
- Hacer inventariado de los canales de venta y comunicación de todos los comercios, a modo de un directorio de tiendas: servicios, productos, canales, móvil, WhatsApp, Facebook, Instagram....
- Apoyar psicológicamente a los comerciantes y crear una comunidad de apoyo mutuo.
- Ofrecer formación a sus socios para ser innovadores y poder adelantarse a las tendencias cambiantes del mercado.

Las propuestas de los comerciantes se resumen en el Gráfico 16. El 10,4% de los encuestados dicen no saber que acciones pueden llevar a cabo las asociaciones para contribuir a la recuperación del sector. El porcentaje es bastante elevado si se consideran los porcentajes de las tres últimas acciones propuestas en este apartado. También debe destacarse que más del 63% de los encuestados creen que la mayor aportación de las asociaciones de comerciantes está vinculada a la promoción y acciones comerciales que aumenten el atractivo de este comercio sobre la población.

Gráfico 16. Acciones propuestas por los comerciantes para la Asociaciones de comerciantes



### 3.3.4. ¿Qué puede aportar la administración pública?

Las propuestas que realizan tanto comerciantes como expertos para las administraciones públicas se recogen en la Tabla 14. Cabe mencionar que en la propuesta de los comerciantes se pide la eliminación de tasas e impuestos durante el cierre obligado del comercio por parte del Gobierno. La exención de la tasa de autónomos es la más solicitada. Debe recordarse que más del 95% de los comerciantes que componen el estudio son autónomos.

Tabla 14. Acciones propuestas por comerciantes y expertos para las administraciones públicas

Propuestas de los comerciantes	Propuestas de los expertos
<p>Inyectar <b>liquidez</b> mediante la concesión de préstamos directos a comerciantes (53%).</p> <p><b>Eliminación de las tasas</b> e impuestos asociados al tiempo cierre obligado (22%).</p> <p><b>Campañas promocionales</b> (15,8%).</p> <p><b>Información</b> directa sobre las medidas de seguridad (2,9%).</p> <p><b>Revitalización</b> de las zonas comerciales (iluminación, infraestructuras y parkings) (1,4%).</p>	<p>Proporcionar <b>ayudas</b> para automatizar los puntos de venta y desarrollar la omnicanalidad.</p> <p>Acciones de comunicación enfocados a crear <b>marca 'comercio local'</b>.</p> <p>Fomentar el <b>turismo de compras</b>.</p> <p>Desarrollar acciones de <b>consultoría</b> para comerciantes.</p> <p><b>Formación</b> a comerciantes sobre técnicas de marketing y comercio digital.</p> <p><b>Suspender</b> el <b>cobro</b> de <b>impuestos</b> hasta la normalización de la situación o una temporalidad no menor a un año.</p> <p>Estudiar e <b>identificar</b> la <b>demand</b>a presente y perspectivas de futuro de los ciudadanos para desarrollar una <b>estrategia de reconversión</b>.</p> <p>Creación de un <b>marketplace</b>.</p> <p>Reducción de burocracia para la obtención de ayudas u otros trámites.</p>

### 3.3.5. Ejemplos de acciones comerciales para reactivar el comercio

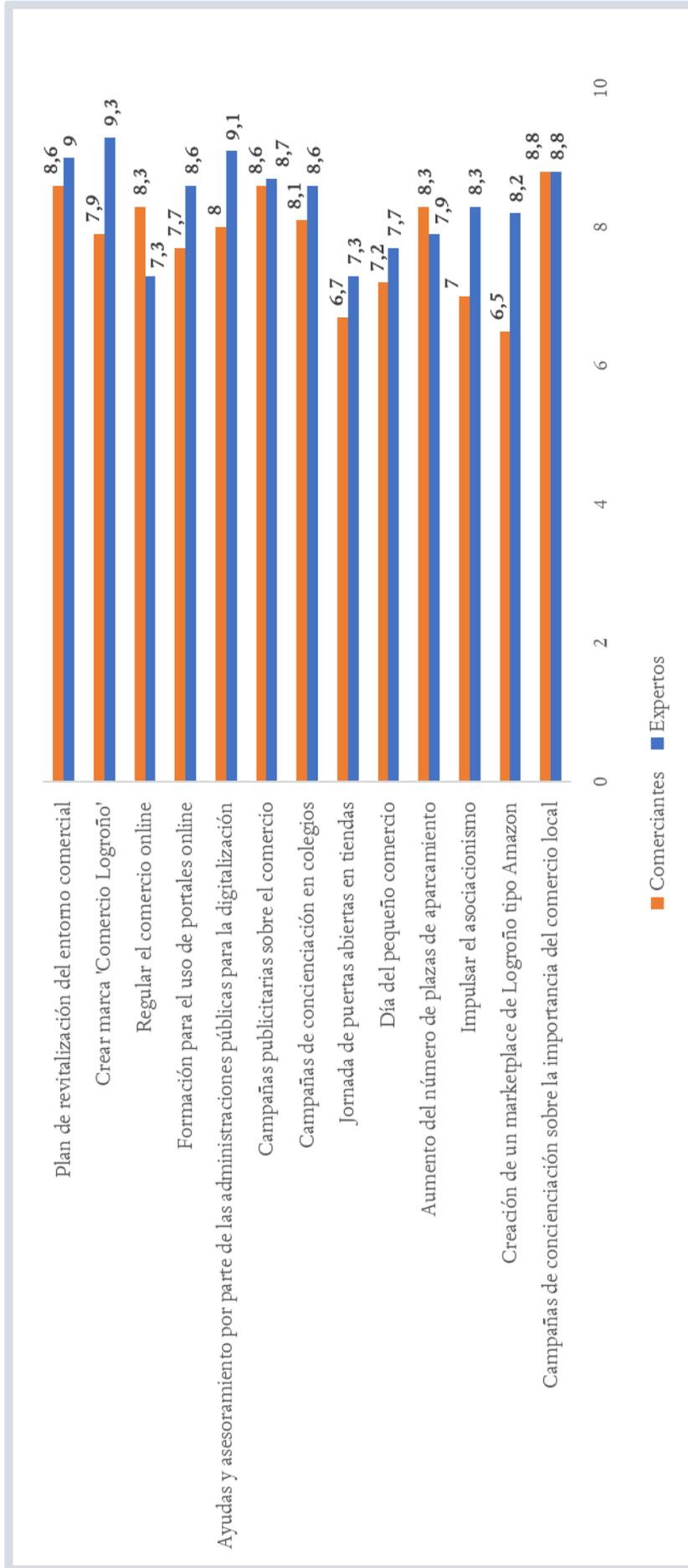
Cuando se les preguntó sobre acciones comerciales que habían tenido lugar en otras ciudades y que les parecían interesantes para su aplicabilidad en Logroño, expertos y comerciantes expusieron las siguientes:

1. **Bonos comercio 2019:** 10€ de descuento en compras superiores a 30€  
<http://www.soycomercio.com/bono-comercio-2019/>
2. **“Yo por ti, tú por mí” o “Adopta un bar”:** el primero más enfocado al pequeño comercio y el segundo al sector de la hostelería, pero con un mismo fin, vender cupones ahora que los clientes podrán canjear una vez puedan abrirse los establecimientos.  
<https://www.yoportitupormi.org/> ; <https://adoptaunbar.com/>
3. **Vales de 60€:** el ayuntamiento de Sant Fruitós (Barcelona) ha repartido entre sus vecinos vales de 60€ para gastar en el comercio local de la localidad (sujeto a otra aportación de 60 € por parte del cliente).  
[https://www.diarimes.com/es/noticias/actualidad/cataluna/2020/04/16/un\\_ayuntamient\\_o\\_catalan\\_dara\\_vale\\_60\\_euros\\_por\\_familia\\_para\\_comprar\\_los\\_comercios\\_locales\\_80550\\_3\\_029.html?](https://www.diarimes.com/es/noticias/actualidad/cataluna/2020/04/16/un_ayuntamient_o_catalan_dara_vale_60_euros_por_familia_para_comprar_los_comercios_locales_80550_3_029.html?)
4. **1.000 euros al mes para el comercio y la hostelería** que se hayan visto obligados a cerrar y que hayan contado con cero ingresos (Guijuelo).  
<https://www.lagacetadesalamanca.es/provincia/guijuelo-ofrece-una-ayuda-de-1000-euros-al-mes-para-el-comercio-y-la-hosteleria-XB2535819>
5. **Renta social:** Los beneficiarios de este programa realizan compras en el comercio local con la ayuda que reciben del Ayuntamiento. <https://www.elcomercio.es/gijon/compras-renta-social-gijon-20190905000900-ntvo.html>

### 3.3.6. Nueva evaluación de las propuestas del “Estudio Pre-COVID-19”

Seguidamente se les pidió valorar el conjunto de actividades que se propusieron en el estudio del comercio Pre-COVID para reactivar el comercio. Con tal fin se midieron las respuestas bajo una escala de 0 a 10 puntos, siendo 0 nada importante ponerlas en marcha y 10 muy importante ponerlas en marcha. El Gráfico 17 muestra las puntuaciones obtenidas para comerciantes y expertos. Las valoraciones entre comerciantes y expertos no ofrecen grandes diferencias. Los expertos creen que la *creación de marca* ‘Comercio Logroño’ es lo más importante para reactivar el sector (9,3). Por su parte, los comerciantes ofrecen su mayor valoración a las campañas de concienciación sobre la importancia del comercio local (8,8). Adicionalmente, la mayor diferencia entre valoraciones se encuentra en la *creación* de un marketplace de Logroño. Los comerciantes ofrecen la menor de sus puntuaciones a este ítem y los expertos valoran muy positivamente este “escaparate virtual”.

Gráfico 17. Valoraciones medias de comerciantes y expertos de las acciones identificadas en el estudio Pre-COVID-19



### 3.3.7. Nueva propuesta de focos de acción

Por último se trataron de definir focos de acción concretos. La Tabla 15 muestra los cuatro focos de acción identificados y el porcentaje de encuestados que respaldó el mismo foco: (1) Ayudas, (2) Concienciación sobre la importancia del comercio local, (3) Promoción y (4) Revitalización de las zonas comerciales. Lo más destacable es que todos los focos de acción deben ser iniciados por las administraciones públicas.

**Tabla 15.** Focos de acción para la reactivación del comercio

<b>(1) Ayudas (48,4%)</b>
Descomposición del concepto según el tipo de ayudas: <b>Económicas (44,4%):</b> Inyección de liquidez ⇒ Directas a comerciantes y bono social a la ciudadanía. <b>Digitalización (25,9%):</b> Apoyo para afrontar el salto al comercio digital y plataforma de venta local. <b>Seguridad (29,6%):</b> Mantener informados a los comerciantes de los protocolos de seguridad (post COVID-19).
<b>(2) Concienciación sobre la importancia del comercio local (33,9%)</b>
Campañas de concienciación a la ciudadanía sobre los beneficios de la compra en el pequeño comercio en el tejido empresarial local y en el grado de atractivo de la ciudad
<b>(3) Promoción (19,4%)</b>
Campañas promocionales por parte de las administraciones públicas que apuesten por el comercio de ciudad.
<b>(4) Revitalización de las zonas comerciales (12,9%)</b>
Facilitar el acceso y aparcamiento en estas zonas, mejora de la iluminación y seguridad e incentivar la compra con actividades y actuaciones.

### 3.3.8. Conclusiones “Estudio COVID-19”

A continuación, se exponen las principales conclusiones del “Estudio COVID-19”:

- Las ventas a través de herramientas *online* o aplicaciones presentan cuotas puntuaciones lo que se traduce en una **necesidad de digitalización**.
- **La incertidumbre y los cambios** (dudas sobre las nuevas exigencias para abrir las tiendas) guían la vuelta a la actividad comercial.
- Aunque hay un movimiento nacional a favor de eliminar por ley el periodo de rebajas, los comerciantes de Logroño ven necesario una **reducción de sus márgenes comerciales**, la **ampliación del periodo de rebajas** y **transmitir seguridad** a los clientes como mecanismos para reactivar el comercio.
- Las **campañas promocionales**, así como otras actividades comerciales destinadas a impulsar la compra en el comercio local son las acciones que deben emprender las asociaciones de comerciantes para atraer a los clientes.

- Las comerciantes entienden que las administraciones públicas deben dar una **inyección de liquidez** al pequeño comercio y apoyarlo mediante **campañas promocionales** y la **eliminación de ciertas tasas** correspondientes al periodo de cierre obligado del establecimiento comercial.
- En cuanto a las **actividades propuestas** por los comerciantes en el primer “Estudio Pre-COVID-19”, todas ellas reciben valoraciones muy positivas. Los expertos creen que la creación de marca “Comercio Logroño” es lo más importante (9,3) y los comerciantes ofrecen su mayor valoración a las campañas de concienciación sobre la importancia del comercio local (8,8).
- Cuatro son los **focos de acción** que se deben emprender para reactivar el comercio local. Todos ellos deben ser iniciados por las administraciones públicas: **ayudas**, **concienciación** sobre la importancia del comercio local, **promoción y revitalización** de zonas comerciales.
- Si se **comparan los focos de acción** del “Estudio Pre-COVID-19” (‘Concienciación sobre la importancia del comercio local’, ‘Digitalización’, ‘Asociacionismo’ y ‘Aparcamiento’) y el ‘Estudio COVID-19’ (‘Ayudas’, ‘Concienciación sobre la importancia del comercio local’, ‘Promoción’ y ‘Revitalización de las zonas comerciales’) se deduce lo siguiente:
  - La concienciación sobre la importancia en el comercio local es un foco a abordar con independencia de la coyuntura económica y social.
  - La falta de digitalización, cuestión ya abordada antes de la aparición de la pandemia, se ha visto agudizada ante la imposibilidad de venta en tienda física durante el confinamiento. Por ello, este foco de acción se ha visto en las conclusiones de ambos estudios.
  - La exigencia o necesidad de más plazas de aparcamientos en zonas próximas a los comercios (“Estudio Pre-COVID-19”) se ha extendido hacia una necesidad más amplia en el “Estudio COVID-19”. A los aparcamientos se añaden otras variables como ‘Iluminación’ y ‘Seguridad’.
  - El foco de acción ‘Asociacionismo’ (“Estudio Pre-COVID-19”) se ha visto reemplazado por el de ‘Promoción’.
  - Las conclusiones de ambos estudios indican que los comerciantes ponen el peso de los focos de acción en manos de las administraciones públicas.
  - Las ayudas económicas a comerciantes se revelan como el gran foco a abordar ante esta nueva situación.

## 4. DIAGNÓSTICO DEL COMERCIO LOCAL DE LOGROÑO

### 4. I. Análisis del entorno

#### 4.1.1. Análisis externo PEST

Para conocer los factores externos que repercuten en el presente y futuro del sector del comercio minorista de Logroño se emplea la herramienta PEST (Fahey y Narayanan, 1986). Los factores analizados son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

##### 4.1.1.1. Factores políticos

El peso de la actividad comercial minorista, tanto desde el punto de vista económico como social, justifica las iniciativas políticas incluidas en los programas de gobierno de los distintos equipos que han llegado al Ayuntamiento. En la misma línea, los establecimientos minoristas por su larga tradición, su carácter cercano al cliente y su ubicación, constituyen un buen escenario para llevar a cabo iniciativas que tienen una rápida visibilidad en su zona de influencia. Las medidas desarrolladas han ido encaminadas a la modernización, dinamización y reactivación económica de los comercios minoristas, normalmente mediante subvenciones destinadas a la realización de obras de renovación y mejora y a la promoción, que permiten incentivar la inversión privada en estos establecimientos.

Por otro lado, el actual escenario económico ha propiciado la puesta en marcha de un conjunto de medidas económicas vinculadas a generar liquidez y aliviar la carga y costes económicos actuales con el fin de reducir el impacto de la crisis de la COVID-19 en la economía local, además de incentivar e impulsar las compras en los comercios.

En materia normativa, la actividad comercial en Logroño viene regulada por la Ley 3/2005, de 14 de marzo de la actividad comercial y las Actividades FERIALES. Se observa una insuficiente acción pública en materia normativa que permitan la implantación de nuevas actividades y reducción de cargas administrativas, incentivando la productividad y la competitividad para promover la demanda y la creación de empleo. La Tabla 16 muestra el marco legislativo que afecta al comercio de Logroño.

**Tabla 16.** Marco legislativo

---

**A nivel europeo**

---

- Directiva 2006/123/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006, relativa a los servicios en el mercado interior.
  - Directiva (UE) 2015/720 del Parlamento Europeo y del Consejo de 29 de abril de 2015, por la que se modifica la Directiva 94/62/CE en lo que se refiere a la reducción del consumo de bolsas de plástico ligeras.
  - Directiva (UE) 2015/1535, medio para evitar barreras comerciales mediante la adopción de reglamentaciones técnicas.
  - Directiva 2000/31/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 8 de junio de 2000, relativa a determinados aspectos jurídicos de los servicios de la sociedad de la información, en particular el comercio electrónico en el mercado interior.
- 

**A nivel estatal**

---

- Real Decreto 463/2020, de 14 de marzo, por el que se declara el estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 (Paralización de la actividad comercial a nivel nacional).
  - Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista.
  - Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de Horarios Comerciales.
- 

**A nivel autonómico**

---

- Resolución 4/2021, de 27 de enero, de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Salud y Portavocía del Gobierno, por la que se dispone la publicación del Acuerdo del Consejo de Gobierno de 27 de enero de 2021, por el que se actualizan las medidas sanitarias preventivas vigentes para la contención de la COVID-19 en el ámbito territorial de la Comunidad Autónoma de La Rioja. (Además del cierre perimetral de Logroño, en enero de 2021 se produce otra paralización de la actividad comercial no esencial a nivel regional).
  - Real Decreto 293/2018, de 18 de mayo, sobre reducción del consumo de bolsas de plástico y por el que se crea el Registro de Productores.
  - Ley 5/2013, de 12 de abril, para la defensa de los consumidores en la Comunidad Autónoma de La Rioja.
  - Real Decreto 1619/2012, de 30 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento por el que se regulan las obligaciones de facturación.
  - Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la ley 7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista.
  - Ley 3/2005, de 14 de marzo, de Ordenación de la Actividad Comercial y las Actividades FERIALES en la Comunidad Autónoma de La Rioja.
-

#### 4.1.1.2. Factores económicos

Ante la escasez, y ausencia, de datos macroeconómicos de la Ciudad de Logroño de Organismos estatales y/o autonómicos, se presentan datos para la Comunidad Autónoma de La Rioja, pudiendo extrapolar los resultados obtenidos al municipio de estudio.

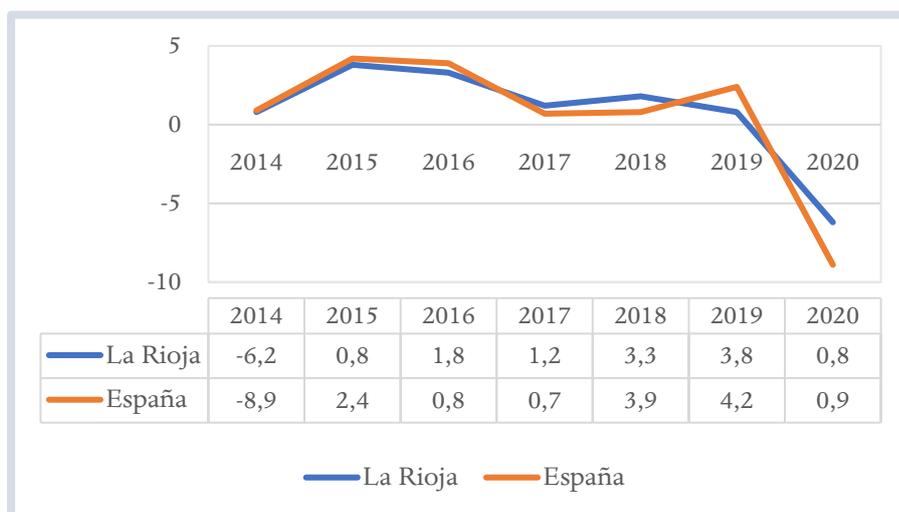
El Producto Interior Bruto (PIB) de La Rioja en el año 2019 es de 8.786M. €. El PIB per cápita, como indicador de calidad de vida, es de 27.942€, frente a los 26.430€ de PIB per cápita en España. Ocupa el puesto 7 del ranking de PIB Per cápita de las Comunidades Autónomas, lo que supone que su población tiene un buen nivel de vida con relación al resto (Expansión, 2020). La evolución del PIB para el periodo 2000-2019 revela una tendencia positiva, solo interrumpida durante los años de la crisis económica (2009-2012), y una variación porcentual del 79,29%, para todo el periodo (Instituto Nacional de Estadística, INE). Los datos del 2020 revelan un descenso interanual del 2,5% para el primer trimestre y un drástico descenso del 16,1% para el segundo de ellos (Gobierno de La Rioja).

De entre todos, la agrupación más destacada es la que engloba a la industria manufacturera, concentrando el 25% del PIB. El comercio minorista se encuentra dentro del grupo “Comercio al por mayor y al por menor; reparación de vehículos de motor y motocicletas; transporte y almacenamiento; hostelería” y representa más del 19% del riojano.

Con el objetivo de conocer la evolución concreta de las ventas del comercio minorista se analiza el Índice de comercio al por menor de La Rioja (indicador que ofrece la variación entre t-1 y t, en este caso es una variación anual) y se compara con el resultado del total de España para el periodo 2014-2020 (Gráfico 18). Este indicador muestra una sincronización entre los resultados autonómicos y estatales. Para los años 2017 y 2018 La Rioja obtiene mejores resultados en ventas que el dato español. En la misma línea, es destacable el dato de La Rioja para el segundo y tercer semestre del 2020 donde, aun esperando datos negativos como consecuencia de la pandemia, ofrece un menor descenso (Gráfico 19).

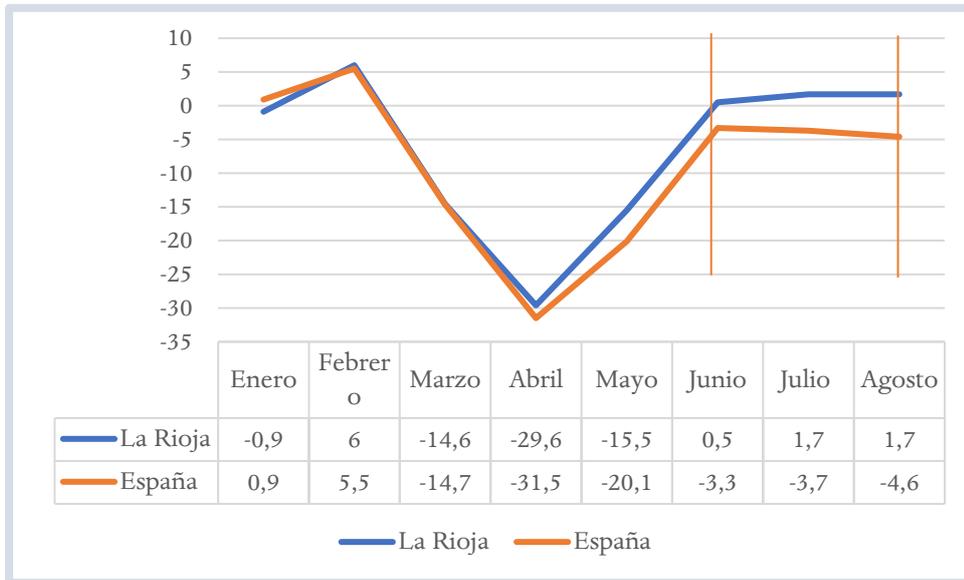
Cabe destacar que La Rioja ha sido una de las tres únicas comunidades autónomas donde las ventas crecieron en el mes de agosto, junto a la Comunidad de Madrid (2,6%) y País Vasco (1,9%).

**Gráfico 18.** Evolución Índice de comercio al por menor La Rioja y España (2014-2020)



Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja

Gráfico 19. Evolución  ndice de comercio al por menor La Rioja y España (2020)

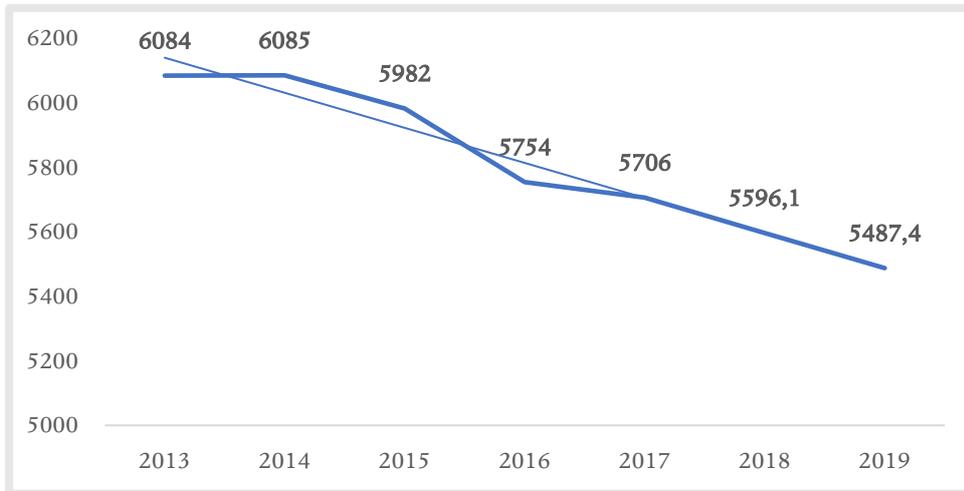


Fuente: Instituto de Estadística de La Rioja

Las medidas adoptadas por el Ayuntamiento en mayo de 2020, y reforzadas en septiembre del mismo año, han supuesto un impulso para el comercio minorista en el corto plazo (datos entre líneas verticales rojas en el Gráfico 19). Por otra parte, estas medidas tienen carácter cortoplacista ya que están *dirigidas al mantenimiento de la actividad, del empleo y al apoyo de gastos como alquiler, pagos a proveedores, impuestos, cuotas de autónomos y el sostenimiento de créditos* (Nota de prensa Ayuntamiento de Logroño, 7 de mayo de 2020). Las consecuencias del estado de alarma (marzo-junio de 2020), los cierres perimetrales de Logroño, el cierre del comercio no esencial entre enero-febrero de 2021, y los diferentes requisitos y medidas de seguridad que el pequeño comercio ha debido adoptar tendrán efectos más allá del 2021. Esto obliga a plantear unas decisiones con vistas a largo plazo.

Respecto al mercado laboral se cuenta con datos de la Ciudad de Logroño ofrecidos por el propio consistorio. El sector del comercio minorista presenta una tendencia descendente desde el 2013 en el número de empleos, probablemente relacionado con el incremento del uso del comercio electrónico (Gráfico 20). Se pasa de 6084 empleos en el año 2013 a 5487,4 en el año 2019, lo que supone una ca da del 10,87% para este indicador. Esta situación ha venido acompañada del cierre de establecimientos físicos en el sector para el mismo periodo (Gráfico 21), donde se revela una ca da del 10,20% para este indicador.

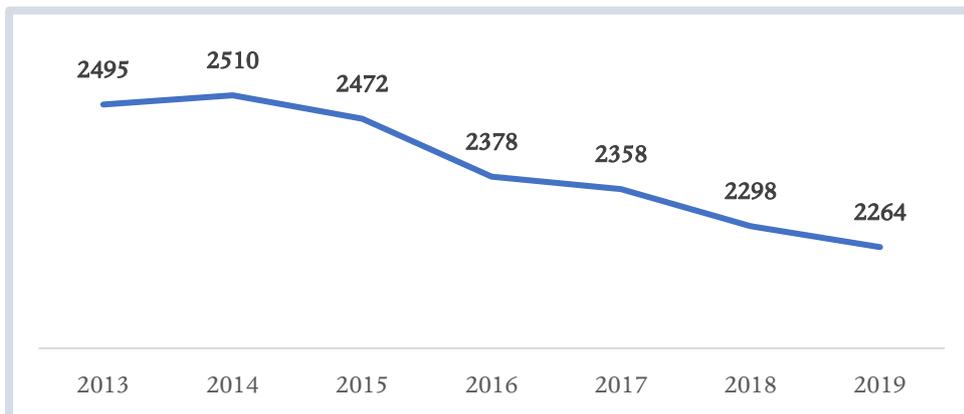
**Gráfico 20.** Evolución del número de empleos (2013-2019) \*



\*Los datos para los años 2018 y 2019 han sido obtenidos mediante estimación lineal

Fuente: Ayuntamiento de Logroño

**Gráfico 21.** Evolución del número de comercios en Logroño (2013-2019)



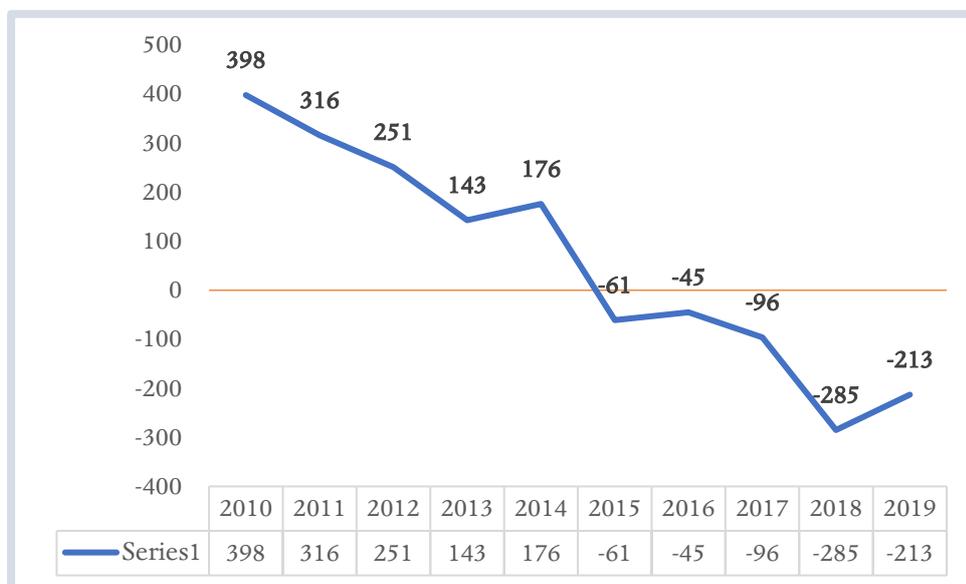
Fuente: Ayuntamiento de Logroño

Sin embargo, de acuerdo con los Índices de Comercio al por Menor del mes de agosto de 2020, en el conjunto de la comunidad de La Rioja las ventas en el comercio minorista a precios constantes se sitúan en el 4,3 % en la serie corregida de efectos estacionales y de calendario, y en el 1,7 % en la serie original. En España, estos valores son del -2,4 % y -4,6 % respectivamente (Instituto de Estadística de La Rioja).

#### 4.1.1.3. Factores sociales

El volumen y distribución de población de una ciudad, así como sus características, son un factor clave para el consumo y su evolución en el tiempo. La población de Logroño viene aumentando progresivamente desde el año 2000, con un aumento del 14,6% hasta situarse en los 152.727 habitantes en el año 2019. Se observa un decrecimiento vegetativo natural (las defunciones superan a los nacimientos) desde el 2015 por lo que el aumento de la población se deriva de la llegada de población extranjera o población de otras comunidades autónomas (Gráfico 22). Las previsiones para el futuro en se encaminan en el mismo sentido.

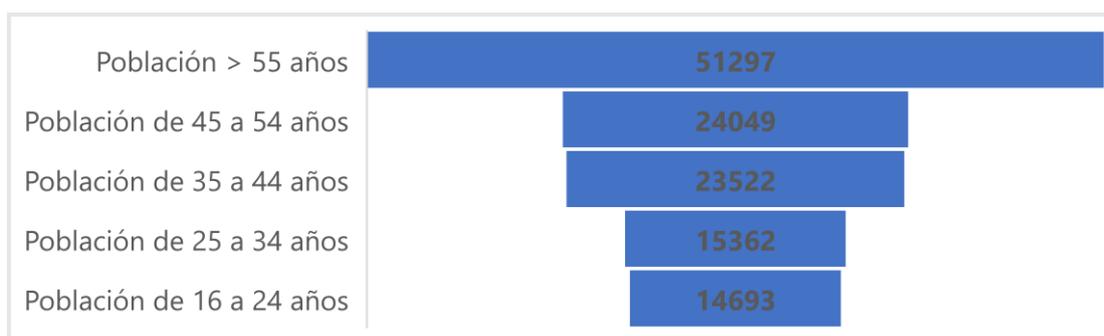
**Gráfico 22.** Crecimiento vegetativo de Logroño (2000-2019)



Fuente: Ayuntamiento de Logroño

La situación descrita deriva en el progresivo envejecimiento de la población dando lugar a una pirámide poblacional invertida. El envejecimiento poblacional supone unos cambios en los patrones de consumo que afecta al sector minorista y, en este sentido, se debe prestar atención a este segmento llamado "economía de plata". El Gráfico 23 muestra la distribución poblacional para el año 2019, sin distinción de género, utilizando como bloques de edad los grupos de consumo utilizados en estudios anteriores de la Cátedra de Comercio.

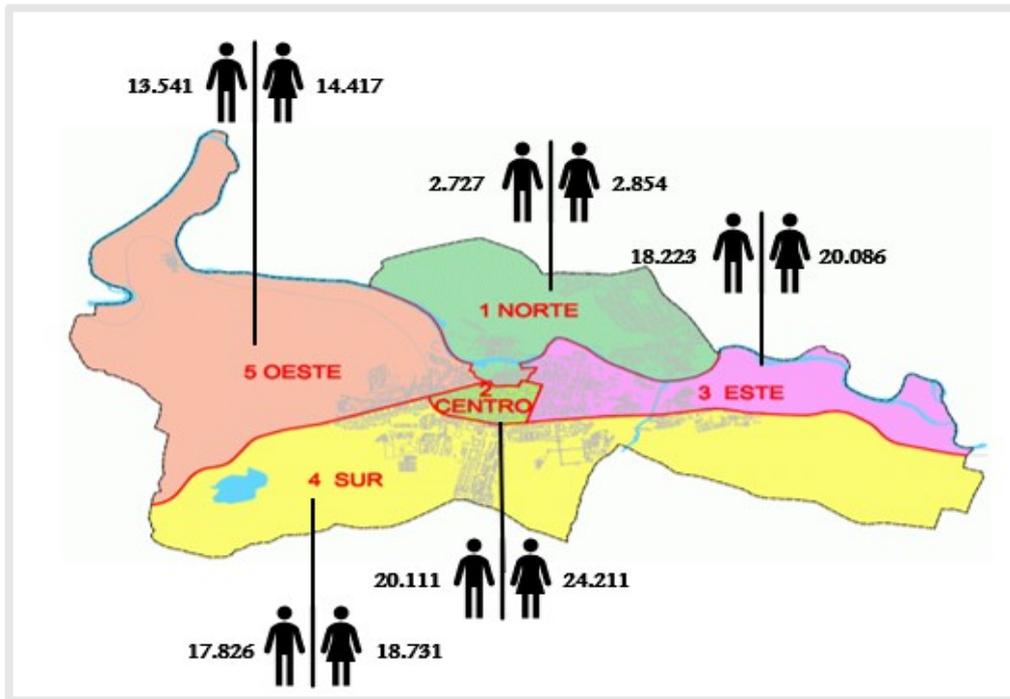
**Gráfico 23.** Pirámide de población



Fuente: Instituto Nacional de Estadística

Igualmente es interesante señalar que no todos los distritos de Logroño se comportan de la misma manera. Lo más destacable es: (1) la zona norte presenta los menores datos de población para el año 2020 y (2) en todos los distritos se observa una mayor población femenina (Gráfico 24).

Gráfico 24. Distribución de la población por distritos (2020)



Fuente: Ayuntamiento de Logroño

El envejecimiento de la población y las diferencias demográficas entre distritos son dos peculiaridades que caracterizan a la población de Logroño. Por lo tanto, a la hora de tomar medidas destinadas a estimular la demanda es necesario segmentar a la población en aras de mejorar las políticas promocionales a implementar. En la misma línea, esta segmentación debe incluir a los principales factores que determinan la elección de un tipo u otro de establecimiento. La proximidad, el precio y la calidad son los criterios clásicamente estudiados en la literatura del comercio minorista aunque se considera necesario conocer las percepciones actuales de la población.

#### 4.1.1.4. Factores tecnológicos

Tras los procesos de terciarización en las ciudades, los espacios comerciales tienden a convertirse en el sector hegemónico de las economías urbanas y por tanto se constituyen como los nuevos espacios productivos (Méndez y Rodríguez, 2007). Este fenómeno cobró especial importancia tras la crisis industrial de los años setenta, tendiéndose a deslocalizar la base industrial en los países centrales o más desarrollados. Es entonces, cuando se evidencian importantes transformaciones tanto en la estructura como en la organización del comercio, dando paso a la llamada “revolución comercial”, donde los formatos de la moderna distribución comercial, como supermercados e hipermercados, tuvieron una pronta implantación en el Estado, desde los 60 (Alcaraz, 2013).

Hasta mediados de los 90, el comercio minorista se basaba principalmente en la compra dentro de un establecimiento físico. A finales de dicha década, e introducido el comercio electrónico (*e-commerce*), se observa el auge de un nuevo canal *online* y se introduce el concepto de multicanalidad (Mosquera *et al.*, 2017 y 2018) donde ambos canales, *online* y *offline*, funcionaban de manera aislada. En la actualidad, se habla del término “omnicanalidad” donde ambos canales se encuentran totalmente integrados, aprovechando las sinergias para funcionar como un único canal de cara al cliente (Martínez *et al.*, 2017). Así, el cliente tiene una mayor accesibilidad pudiendo

empezar su proceso de compra en un canal y terminarlo en otro. Lo importante es que los clientes interactúen con la marca teniendo una experiencia de compra completa, destruyendo las barreras entre la tienda física y virtual (Mosquera *et al.*, 2017).

Las nuevas tecnologías de la información y comunicación (TIC) están revolucionando la forma de interactuar que tienen actualmente las personas, sus relaciones e intercambios y las posibilidades en la creación de nuevos canales comerciales para productos y servicios. Por otra parte, las medidas de seguridad derivadas de la pandemia COVID-19 han impulsado el uso de la tecnología tanto por parte de la oferta (venta *online*) como por parte de la demanda (aumento del número de transacciones vía ordenador o vía *smartphone*) (informe Capgemini, 2020).

Según datos del INE de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares del año 2019, el 91,4 % de los hogares españoles tiene acceso a Internet.

A lo largo de 2019, 7 de cada 10 españoles realizó compras a través de Internet (INE). La media de la Unión Europea en el uso del *e-commerce* presenta valores similares a los españoles. De acuerdo con la encuesta del INE sobre el uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, prácticamente la totalidad de las empresas trabajan conectadas a Internet. En Logroño, el 72% de los establecimientos de comercio minorista con menos de 10 empleados, disponen de conexión a internet en sus establecimientos y el 50% del conjunto de establecimientos minoristas dispone de herramientas necesarias para realizar una venta telemática. Los indicadores confirman que existe una tendencia positiva en el incremento de ventas a través de Internet.

Según el último estudio del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (ONTSI) para el año 2018, el volumen de negocio total del comercio electrónico en España en 2018 alcanza los 41.509 millones de euros, un 32,4 % más que en 2017. La media de actos de compra *online* anual de los internautas se sitúa en 50 compras *online* anuales, cifra que representa aproximadamente 4 compras al mes.

Esta transformación en la distribución comercial debe provocar cambios en la estructura comercial tradicional de Logroño. La no adaptación a los nuevos hábitos de consumo y la falta de modernización en la gestión dejarían en una situación ventajosa a las grandes superficies comerciales, grandes cadenas o marcas y el comercio exclusivamente *online*.

Igualmente, las redes sociales son una herramienta fundamental del comercio para la generación de marca, apertura de nuevos canales de comunicación y ventas, y nuevas formas de segmentación. Esta incursión en las redes sociales es un punto débil en el comercio minorista de la Ciudad de Logroño. La Tabla 17 muestra la disponibilidad de los establecimientos minoristas de Logroño en las principales redes sociales y otras herramientas *online* y su uso para establecer relaciones comerciales y venta en el año 2020.

**Tabla 17.** Redes sociales en el comercio minorista de Logroño

	Disponibilidad	Relaciones comerciales *	Ventas *	Ventas totales por canal (disponibilidad *ventas)
Página web	57,2%	43,4%	23,2%	13,3%
Facebook	64,2%	69,4%	12,6%	8,1%
Instagram	59,5%	68,0%	15,5%	9,2%
Twitter	25,4%	56,8%	6,8%	1,7%
WhatsApp	63,0%	75,2%	28,4%	17,9%
Google My Business	41,0%	46,5%	11,3%	4,6%
Marketplace	15,6%	29,6%	14,8%	2,30%

\* Las relaciones y ventas se calculan sobre el porcentaje de disponibilidad de la herramienta *online*

Fuente: Estudio COVID-19, Cátedra de Comercio (2020)

En estas circunstancias de escasa modernización del comercio minorista de Logroño se deben fomentar actuaciones de dinamización y revitalización comercial en los espacios urbanos afectados por el nuevo contexto competitivo, y contribuir así a la modernización de dichos espacios comerciales.

#### 4.1.1.5. Factores de sostenibilidad

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron aprobados en 2015 por la Asamblea General de Naciones Unidas. El horizonte temporal para alcanzar estos objetivos es el año 2030.

Rioja2 (2020) publica que “Logroño es una de las ciudades españolas que mejor cumple los Objetivos de Desarrollo Sostenible, Según el informe publicado por la Red Española de Desarrollo Sostenible”. De acuerdo con este informe, Logroño alcanza un “alto nivel de cumplimiento” y, junto con Vitoria, Soria y Zaragoza, es una de las cuatro ciudades que obtiene mejor puntuación del total de 103 ciudades españolas analizadas (<https://www.rioja2.com/n-148368-3-logrono-entre-las-ciudades-que-mejor-cumplen-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>). Además, Logroño ha presentado la candidatura de Logroño a Capital Verde Europea para el año 2023.

#### 4.1.2. Análisis del entorno específico: fuerzas de ventajas competitivas sostenibles

La herramienta más frecuentemente utilizada para examinar el entorno competitivo es el Modelo de las Cinco Fuerzas desarrollado por Porter (2009). En él se describe el entorno competitivo en términos de cinco fuerzas competitivas básicas: barreras de entrada para nuevas empresas, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores, la amenaza de los productos sustitutivos y la rivalidad entre las empresas existentes. Cada una de estas fuerzas afecta a la capacidad de una organización para competir en un mercado concreto, y juntas determinan la rentabilidad potencial de la misma. Es decir, nos definirá sus ventajas competitivas sostenibles.

Imagen 1. Representación del Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (2009)



Fuerzas del entorno competitivo. Porter (2009)

#### 4.1.2.1. Barreras de entrada para nuevas empresas

La entrada de nuevos competidores va a depender de las barreras de entrada existentes, de la posibilidad de crear nuevas barreras y de la acción combinada de la competencia actual (Porter, 2009).

La diferenciación del producto es la principal baza de los establecimientos minoristas. Las tiendas ya establecidas han conseguido posicionar sus productos y marcas debido al trato personalizado y cercano con el cliente, y la exclusividad y calidad de sus productos (Laza, 2015). Esto repercute directamente en la fidelización de los clientes. Si las tiendas establecen sus productos y saben diferenciarlos de la competencia es muy complicado para una nueva empresa conseguir participación en el mercado (Porter, 2009; Laza, 2015).

Sin embargo, los gustos/necesidades de la población son cada vez más cambiantes y obligan a los comerciantes a la constante transformación de su oferta. Si los clientes no ven satisfechas sus necesidades las barreras de entrada disminuyen y comienza la fuga de clientes "fieles".

Otra baza a favor del comercio minorista es su excelente ubicación en el centro urbano y en zonas consolidadas (Medrano *et al.*, 2016). La inversión de capital en alquileres en estas zonas para una nueva empresa es alta, lo que constituye una barrera a la entrada de nuevos competidores (nótese la cantidad de establecimientos físicos vacíos en las principales zonas comerciales de Logroño).

#### 4.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

La heterogeneidad del sector hace imposible conocer cuál es el poder negociador de los proveedores. Porter (1997) describe las situaciones en las que el proveedor tiene una situación dominante, si son adaptadas al comercio minorista de Logroño, en general se pueden describir ciertos patrones.

La exclusividad del producto ofertado unido a la fidelización a estos productos s  que implicaría un cierto poder negociador del proveedor. Sin embargo, el volumen de ventas de los comercios minoristas no supone, en principio, un elevado porcentaje de ventas del proveedor. En la misma

línea, actualmente encontrar productos sustitutivos para la venta, aun considerando ciertos niveles de exclusividad, no suponen mucha dificultad y, por tanto, el proveedor pierde ventaja negociadora (si algún comercio basa su éxito en los productos de un único proveedor y este es conocedor de la situación, podría aumentar su capacidad negociadora).

#### 4.1.2.3. Poder negociador de los compradores

En el sector de venta minorista existe una competencia enorme entre distintos formatos comerciales y entre los propios establecimientos. Esta gran competencia en el comercio minorista proporciona un elevado poder de negociación a los clientes, que se ha visto incrementado por la fuerte competencia que representan —según las percepciones de los propios comerciantes— internet, grandes superficies comerciales, grandes cadenas comerciales, tiendas de empresarios chinos y franquicias. Pero esta amenaza es mayor cuando el producto de la compra es estándar o poco diferenciado. Esta circunstancia implica un beneficio para el comercio minorista porque ofertan un producto diferenciado y no tienen que entrar constantemente en la competencia por ofrecer precios bajos (Kim y Mauborgne, 2004).

Otros factores que determinan el poder de negociación de los clientes son el coste del cambio y la existencia de proveedores alternativos. El coste real o psicológico del cambio a otro comercio depende de la vinculación de los clientes a los servicios y productos ofrecidos (fidelización). En cualquier caso resulta básico mantener la calidad, el precio y el valor añadido (el servicio ofrecido) lo suficientemente altos para evitar el cambio a otro proveedor (Galindo, 2007). Otro aspecto a tener en cuenta es que la información acerca de las diferentes alternativas para hacer la compra es muy grande, y este mayor acceso a la información puede representar una amenaza, en la medida en que será más fácil comparar y decidir cambiar, lo que fuerza el ajuste de precios (Plan estratégico de mercados municipales de Madrid, 2017).

#### 4.1.2.4. Amenaza de los productos sustitutivos

Dentro de la generalidad del sector, con productos de heterogéneos existen numerosos productos sustitutos que pueden ser elegidos por los clientes. Los sustitutivos pueden encontrarse, tal como se ha mencionado en el apartado anterior, en: internet, grandes superficies comerciales, grandes cadenas comerciales, tiendas de empresarios chinos y franquicias. Adicionalmente, esta amenaza puede aumentar o disminuir en función de diferentes factores.

Si el comercio local cubre las mismas necesidades que las cubiertas por los competidores, la amenaza de productos sustitutivos se incrementará. Sin embargo, la elección del canal de compra no depende exclusivamente del producto, también de la valoración que el consumidor realiza de la experiencia de compra en su conjunto (Pelegrín *et al.*, 2016), por ello, han de potenciarse otros aspectos del proceso de compra. El trato personal y cercano del comercio minorista debe ser el estandarte que lo distinga frente a otros tipos de formatos comerciales (creación de vinculación).

#### 4.1.2.5. Rivalidad entre las empresas existentes

La rivalidad existente en el sector del comercio minorista es enorme. Coexisten grandes empresas (*online* y *offline*) con el pequeño establecimiento tradicional, sea agrupado en mercados municipales o aislado en locales con puerta a la calle.

La competencia es tan grande que estamos asistiendo a una tendencia a “mimetizarse” entre ellos: copiar los puntos fuertes de la competencia. Las grandes superficies y grandes cadenas buscan la imagen del pequeño comercio para atraer a sus clientes de tiendas tradicionales y aprovechar sus puntos fuertes: trato personal y cercano y exclusividad en sus productos. Mientras tanto, los

establecimientos minoristas están realizando fuertes inversiones en mejorar su imagen (modernas instalaciones y puestos de venta, unificación de imagen exterior e interior, uniformidad en los trabajadores, servicio de entrega a domicilio del producto adquirido...) teniendo en cuenta los puntos fuertes de los formatos comerciales que son su competencia directa.

Desde el punto de vista del producto ofertado, la tienda tradicional tiene un saber hacer acumulado que comprende desde la selección del mejor producto en la compra al mayorista hasta el servicio individualizado a cada cliente. El comercio tradicional no compite en precio con los otros formatos comerciales sino en la calidad y variedad de sus productos (en términos de coste, el comercio minorista está en peores condiciones). La capacidad de negociación con los proveedores es muy baja, mientras que en los formatos que son su competencia, por economía de escala, su capacidad de negociación es superior y pueden conseguir precios más bajos en mayoristas, aumentando de esta forma los beneficios.

#### 4.1.3. Análisis interno

El análisis interno permite conocer las debilidades y fortalezas del sector minorista de Logroño. Igualmente, este análisis nos revela la información que los comerciantes consideran relevantes para aportar posibles soluciones a los retos a futuro con los que se encuentren como consecuencia de las nuevas tendencias del mercado y otros factores coyunturales.

De los estudios Pre-COVID-19 y COVID-19, a modo de recordatorio, se resumen las conclusiones de las encuestas recogidas en los apartados 2 y 3 del presente informe.

- La valoración a las tiendas de Logroño revela que los indicadores que implican una intervención de las administraciones públicas son los peor valorados (precios de alquiler de los locales y aparcamientos suficientes). Por otra parte, los comerciantes resaltan de una forma satisfactoria los atributos sobre su propia oferta (producto, horario, personal, modernidad y accesibilidad de los establecimientos).
- La valoración sobre el sector minorista de Logroño vuelve a mostrar la preocupación de los comerciantes por la falta de apoyo de las administraciones públicas. En el mismo sentido, la fuerte competencia de otros formatos comerciales (internet, grandes superficies comerciales, grandes cadenas comerciales, tiendas de empresarios chinos, franquicias y *outlets*) se manifiesta como la mayor inquietud de los comerciantes.
- Las debilidades que encuentran los comerciantes se relacionan directamente con la actuación pública: falta de ayudas, falta de promoción local, elevada carga tributaria a autónomos e imposibilidad de aparcar en zonas cercanas a los establecimientos. También reconocen la falta de implicación de los comerciantes.
- En relación con las fortalezas que se deben resaltar frente a la competencia, se revela que la gran apuesta de los comerciantes es la diferenciación a través de la atención profesional y asesoramiento personalizado al cliente, y la alta variedad, calidad y exclusividad en los productos ofrecidos.
- Por otro lado, subrayan tres amenazas: (1) imposibilidad de tener la misma variedad de productos, horarios y precios que el resto de los competidores del sector, (2) pérdida de cultura de comprar en el pequeño comercio y (3) baja empatía por parte de las administraciones públicas y falta de promoción.
- Frente a estas amenazas, los comerciantes ven en el pequeño comercio las siguientes oportunidades: (1) el trato personal y cercano con los clientes no ofrecido en grandes

superficies o internet, (2) potenciar la ubicación del pequeño comercio y de la propia ciudad y (3) fomentar el turismo de compras.

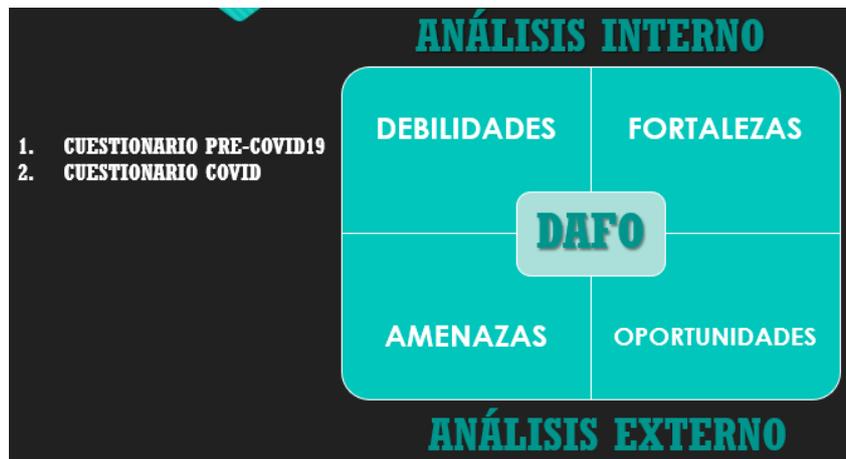
- Los comerciantes afirman tener una serie de retos a los que hacer frente en la actualidad. Los principales retos descritos, por orden de relevancia, son los siguientes:
  - Mantener el comercio abierto y los puestos de trabajo que dependen de ellos.
  - Adaptarse a las demandas de los clientes y sus nuevos hábitos de compra.
  - Innovación tanto en la experiencia de compra como en el producto.
  - Adaptarse e incorporar las nuevas tecnologías al comercio (digitalización).
  - Formar a un/a dependiente especializado/a que ofrezca un trato exquisito al cliente (reforzar la vinculación con el cliente).
  - Búsqueda de relevo generacional profesional para no llevar al cierre a muchos comercios.

## 4.2. Matriz DAFO

Tomando como referencia todo el diagnóstico anterior, se ha elaborado un cuadro resumen con las fortalezas y debilidades (a partir del diagnóstico interno) y las amenazas y oportunidades (a partir del diagnóstico externo) que se expone a continuación.

**Cuadro 3. Matriz DAFO**

DEBILIDADES	FORTALEZAS
Escasa dotación de aparcamientos	
Horarios comerciales poco adaptados a los nuevos hábitos de compra	Gran variedad de productos y precios
Escasa introducción de las nuevas tecnologías	Imagen de alta calidad y exclusividad de los productos
Escasa capacidad para detectar los cambios de hábitos de consumo y adaptarse con tiempo	Atención de calidad y asesoramiento personalizado
Sector resistente al cambio y a las novedades	Mayor fidelidad del cliente tipo
Progresivo envejecimiento de los comerciantes y escaso relevo generacional	Crecimiento de la población de Logroño
Progresiva pérdida de empleos y de tiendas físicas	Alto valor por su localización
No hay un programa de formación integral para comerciantes	Actúan como motor económico de su entorno
Gran variedad de tipologías comerciales que complican la adopción de medidas comunes	Arraigo social lo que les hace objeto de políticas públicas
Falta de promoción del comercio local	Asociacionismo comercial
Presión fiscal	Aporta identidad a la Ciudad de Logroño
Elevados costes de alquiler	



AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>Insuficiente acción pública en materia normativa que permitan la implantación de nuevas actividades y reducción de cargas administrativas</li> <li>Incertidumbre laboral derivado de la pandemia que repercute en el ahorro y el consumo</li> <li>Buena calidad de formatos competidores que comienzan a imitar las fortalezas del pequeño comercio.</li> <li>Aumento del comercio electrónico</li> <li>Grandes promociones de los grandes formatos comerciales</li> <li>Aparición de nuevos hábitos de consumo y necesidad de modernización en la gestión</li> <li>Envejecimiento progresivo de la clientela</li> <li>Competencia muy agresiva y consolidada</li> <li>Falta de entendimiento público-privado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor sensibilidad entre la población tras el confinamiento</li> <li>Ubicación estratégica</li> <li>Entrada en el comercio electrónico</li> <li>Aprovechamiento de las redes sociales para establecer relaciones comerciales y para la venta</li> <li>Diferenciación a través de la exclusividad: trato a clientes y productos</li> <li>El turismo de compras y las compras de los turistas</li> <li>Formación en dirección y gestión del punto de venta</li> <li>Segmentos clave: ej. "economía de plata"</li> <li>Tecnología y estrategia omnicanal</li> <li>Creación de vinculación con el cliente a través del trato personal y cercano</li> <li>Papel dinamizador de otros negocios del entorno</li> </ul>



### 4.3. Misión y Visión

Atendiendo a lo expuesto anteriormente y partiendo de la doble idea de que las ventajas son: (1) elementos diferenciadores de los comercios ante otros actores y que, como consecuencia de ello, permiten producir mejorías o superioridades de uno con relación al otro (Mathison *et al.*, 2007) y (2) que estas deben ser percibidas por los clientes pues son los encargados de situar al comercio o producto en una posición preferente en el mercado (Laudon y Laudon, 2000). Podemos resumir las **fuentes de ventajas competitivas sostenibles** en las siguientes ideas:

1. **Trato personalizado y cercano con el cliente.** El punto fuerte del comercio local es la atención con el cliente (Laza, 2015; Medrano *et al.*, 2016). El estudio de Sierra Murillo *et al.* (2019) confirma, por un lado, que esta es la principal razón para la compra en este tipo de establecimiento en personas mayores de 40 años y, por otro lado, que ninguna de las personas que muestran una mayor preferencia en la compra en grandes áreas comerciales menciona esta motivación para explicar su elección. Por tanto, la atención personalizada sirve para contrarrestar los puntos fuertes de los grandes establecimientos comerciales, como son la variedad en la oferta y los precios. Esta atención personal debe ser profesional y sin amiguismos (Medrano *et al.*, 2016).

Haas y Kenning (2014) profundizan en los argumentos del trato personalizado y cercano con y hacia el cliente y establecen que hay varios tipos de factores que inclinan a su elección. Lo más destacable es que el trato del dependiente del establecimiento es capaz de reducir el riesgo percibido durante el proceso de compra ya que asesora al cliente y le ofrece una mayor información sobre el producto que en otro tipo de comercio.

2. **Diferenciación del producto.** En línea con el punto anterior y bajo la idea de que la elección del canal de compra no depende exclusivamente del producto si no de la valoración que el consumidor realiza de la experiencia de compra en su conjunto (Pelegrín *et al.*, 2016), podemos destacar varios aspectos:
  - a. La tienda local cuenta con un Know-how que permite una selección del producto acorde a los gustos y necesidades de sus clientes. Esto permitirá que el cliente perciba exclusividad en sus compras y eso repercute en la fidelidad al producto o comercio (Laza, 2015). Si bien los gustos/necesidades de la población son cada vez más cambiantes y obligan a una continua transformación de la oferta, la cercanía cliente-comerciante disminuye la fuga de clientes fieles (Medrano *et al.*, 2016). El coste real o psicológico del cambio a otro comercio depende de la vinculación de los clientes a los servicios y productos ofrecidos (fidelización).
  - b. La mayoría de los competidores físicos del pequeño comercio local (grandes superficies comerciales, grandes cadenas comerciales, tiendas de empresarios chinos y franquicias) ofrecen un producto poco diferenciado. La estrategia del océano azul (Kim y Mauborgne, 2004), la cual propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio (océanos azules), puede alcanzarse vía oferta de productos. Además, la identificación de los distintos segmentos, la selección de los segmentos más interesantes para el comercio y la adaptación a ellos es el camino hacia esta estrategia de océano azul. Diferenciarse de los competidores es la clave para abandonar los océanos rojos “llenos de tiburones”.
  - c. La rivalidad con el comercio *online* es inmensa, por ello, se ve necesario impulsar la digitalización del comercio local. Varios son los motivos que apoyan este cambio: (1) se detectan efectos cruzados entre los canales *online* y *offline* (Wiesel, Pauwels y Arts, 2011;

Kwon y Lennon, 2009), cuando una empresa extiende sus ventas desde el canal *offline* a Internet y los clientes perciben que se va a mantener la calidad, esta percepción influye positivamente en su intención de utilizar el canal online (Pelegrín Borondo, 2013) y sugieren que, para determinados productos y consumidores, la búsqueda de información online complementa las actuaciones de la tienda física (Wiesel, Pauwels y Arts, 2011). (2) El auge del *webrooming* (buscar información en canales online y realizar la compra en canales físicos) (Verhoef *et al.* 2007) y el *showrooming* (reunir información en canales físicos y comprar en canales online) (Chiou *et al.*, 2017; Gensler *et al.*, 2017; Schneider y Zielke, 2020) puede favorecer al pequeño comercio (Alonso, 2016) que se prepare para atender al nuevo consumidor *mobile-assisted showroomer* (MAS) (Alesanco-Llorente *et al.*, 2021).

3. **Excelente ubicación en el centro urbano y en zonas consolidadas** (Medrano *et al.*, 2016). Louis W. Stern (1999) establece que una buena localización permite al cliente obtener los bienes y servicios deseados con una mayor facilidad y rapidez. Igualmente, la suma de competidores (en Logroño coexisten cinco áreas comerciales diferenciadas) beneficia a todos, ya que así se conforma un polo de atracción para clientes y turistas. García Milón *et al.* (2020) determinan que las compras del turista durante la estancia han pasado de ser una actividad accesoria a ser una de las principales motivaciones del viaje por lo que se ve necesario aprovecharse de esta oportunidad.

Teniendo en cuenta los análisis anteriores, se presenta la siguiente Misión y Visión para el Plan Estratégico del Comercio de Logroño. Se aprueba por parte del equipo del Ayuntamiento de Logroño el día 23 de octubre de 2020.

**VISIÓN:** SER REFERENTE ESPAÑOL DEL COMERCIO URBANO MODERNO, TECNOLÓGICO Y DIFERENCIADO EN CIUDADES DE MÁS DE 100.000 HABITANTES Y MENOS DE 500.000.

**MISIÓN:** TRANSFORMAR EL COMERCIO DE LA CIUDAD DE LOGROÑO, DOTÁNDOLE DE CARACTERÍSTICAS DIFERENCIADORAS, GENERANDO VÍNCULOS FUERTES CON SU CLIENTELA, DESARROLLANDO LA OMNICANALIDAD Y ACTUALIZANDO EL COMERCIO MEDIANTE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y LA INCORPORACIÓN DE LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS.

La Misión del Plan Estratégico se ve reforzada ante la presentación de la nueva imagen corporativa de Logroño. *Si la ciudad se transforma, el comercio debe transformarse.*

**Imagen 2.** Presentación de la nueva identidad visual corporativa (4 de diciembre de 2020)



**Imagen 3.** Presentación de la candidatura de Logroño a 'Ciudad Verde Europea' en el año 2023 (27 de octubre de 2020)



## 5. BENCHMARKING

La herramienta benchmarking es una práctica de plena actualidad que gana relevancia en el marco mundial de cambio al que están expuestas las empresas o sectores.

La globalización y el uso de las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones traen consigo nuevas fuentes de competitividad. Los expertos en gestión indican que los sectores han de reinventarse, “reimaginar” la excelencia y crear entornos abiertos al aprendizaje. En este nuevo paradigma mundial el conocimiento es el recurso más valioso con el que contar (Benavides y Quintana, 2003).

Por otra parte, “el endurecimiento de las condiciones del mercado, en términos de mayor competencia, variedad y calidad, personalización de la demanda y ajuste a los plazos, junto con la aparición de las nuevas tecnologías de innovación y comunicación, cuya repercusión se siente especialmente en la reducción del ciclo de vida del producto y la tecnología de proceso, revoluciona la gestión empresarial hacia la búsqueda de nuevas herramientas de gestión y mejora continua” (Intxaurburu y Ochoa, 2005). Drucker (2020) afirma que las empresas no pueden prosperar (ni sobrevivir) si no est n a la altura de los estándares fijados por los líderes de su campo en cualquier lugar del mundo.

###  Qu  se entiende por benchmarking?

La American Productivity & Quality Center lo define como «un proceso de medición continuo y sistemático, que mide y compara continuamente los procesos empresariales de una organización contra los procesos de los líderes de cualquier lugar del mundo para obtener información que ayude a la organización a desarrollar acciones que mejoren su actuación» «para adaptar e implantar dichos hábitos (excelentes) y convertirlos en propios de la empresa» (Asociación Española para la Calidad).

El objetivo de los autores al aplicar la herramienta de benchmarking en el comercio de Logroño es hacer una propuesta para desarrollar la Misión del Plan Estratégico estructurado en Retos. Los **Retos fijados por el Ayuntamiento de Logroño y la Cátedra de Comercio** para la consecución de la Misión son los siguientes:

1. Dotar de características diferenciadoras al comercio de la Ciudad de Logroño.
2. Dotar de características diferenciadoras a la Ciudad de Logroño.
3. Generar vínculos fuertes con la clientela.
4. Desarrollar la omnicanalidad.
5. Actualizar el comercio mediante la transformación digital.
6. Actualizar el comercio mediante la incorporación de las innovaciones tecnológicas.

El procedimiento llevado a cabo consta de las siguientes **etapas**:

1. En una primera etapa se ha buscado información sobre actividades comerciales exitosas y diferenciadoras, con potencial implantación en Logroño, desarrolladas en otros lugares.
2. En una segunda etapa se han agrupado estas actividades según los retos que componen la Misión de este Plan Estratégico.

3. En una tercera etapa se ha presentado la información agrupada a comerciantes de Logroño, consumidores<sup>3</sup> y expertos<sup>4</sup> (Cámaras de Comercio, Asociaciones, consultores, investigadores...) y se les ha encuestado, obteniendo información para ser tratada mediante análisis cuantitativos y cualitativos.

### 5.1. Etapas 1 y 2

La clasificación por Retos de las actividades comerciales exitosas, desarrolladas en España y otros países, propuesta es la siguiente:

#### 5.1.1. Dotar de características diferenciadoras al comercio de la Ciudad de Logroño

1. DOS COMERCIOS EN UNO: por ejemplo, tienda y bar.



*Santos Ochoa* (Logroño, La Rioja). Librería y servicios de cafetería.

2. Abrir en la tienda un espacio para un PEQUEÑO MUSEO, por ejemplo, de juguetes o cosmética antiguos.



*Museo del Barquillero* (Santillana del Mar, Cantabria). Tienda de juguetes antiguos y museo.

<sup>3</sup> La encuesta propuesta a consumidores omite el Reto *Actualizar el comercio mediante la transformación digital*.

<sup>4</sup> La encuesta propuesta a expertos no incluye datos de clasificación.

3. Añadir a la tienda SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO, por ejemplo: reparación, adaptación de productos, etc.



*Roller Bike (Logroño, La Rioja). Reparación de bicicletas y sillas de ruedas.*

4. Añadir a la tienda un ESPACIO PARA REALIZAR ACTIVIDADES, por ejemplo, zona para demostraciones o talleres.



*Baudelot (Barcelona, Cataluña). Taller de costura para todas las edades.*

5. DÍA ESPECIAL: un día de la semana hacer algo singular, por ejemplo, charlas o desfiles.



*Izadi Kirolak (San Sebastián, País Vasco). Los miércoles imparte charlas deportivas de montaña.*

6. BOLETÍN INFORMATIVO con noticias interesantes para el cliente y relacionada con lo que se vende (no de productos propios). Por ejemplo, una tienda de cosmética que da noticias sobre trucos para el cuidado de la piel.



The Body Shop (venta internacional). Temas relacionados con la sostenibilidad.

### 5.1.2. Dotar de características diferenciadoras a la Ciudad de Logroño

1. RUTAS ONLINE DEL COMERCIO: conocer el comercio local por rutas, por ejemplo, del bienestar, de la moda, de tiendas centenarias o de comercios con envío a domicilio.

<p><b>01 De ruta para casa</b></p> <p>En esta ruta hemos metido los comercios que necesitas, para no querer salir de casa.</p> <p>VER COMERCIOS DE: Bilbao &gt;</p> <p>Donostia / San Sebastián &gt;</p> <p>Vitoria-Gasteiz &gt; Ver todos &gt;</p>	<p><b>04 Ruta de moda</b></p> <p>Para hombres, mujeres y niños, una ruta de tiendas para vestir con estilo.</p> <p>VER COMERCIOS DE: Bilbao &gt;</p> <p>Donostia / San Sebastián &gt;</p> <p>Vitoria-Gasteiz &gt; Ver todos &gt;</p>
---	--

San Sebastián (País Vasco)

2. JUEGOS EN LOS COMERCIOS (ejemplo, *ESCAPE ROOM*/GINCANA): juego a realizar en colaboración con los comercios (los clientes obtienen premios).



Villaviciosa (Madrid)

3. **TURISMO DE COMPRAS:** por ejemplo, propuestas de actividades para turistas donde se incluyan visitas a comercios de la ciudad.



Nueva York (Estados Unidos). Aplicación “NYC-CATION”

4. **STREET MARKETING:** acciones publicitarias que tienen lugar en el espacio público, por ejemplo, pintar en el suelo frases para impulsar el comercio.



Miranda de Ebro (Burgos, Castilla y León)

5. **APLICACIÓN MÓVIL DEL AYUNTAMIENTO:** con utilidades como, por ejemplo, el consistorio devuelve un porcentaje de la compra y se acumula en la app para futuras compras en otros comercios de la ciudad.



Zaragoza (Aragón)

### 5.1.3. Generar vínculos fuertes con la clientela

1. Abrir en la tienda un ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES, por ejemplo, ropa para personas obesas o comida para alérgicos a ciertos alimentos.



ZARA (venta internacional). Espacio para embarazadas.

2. CURSOS: impartir cursos a los clientes habituales, por ejemplo, cursos de GPS en tiendas de equipamiento deportivo o cursos de nuevas tendencias en tiendas de moda.



Mercado de la cosecha (La Coruña, Galicia). Cursos de elaboración de pan.

3. Establecer CONVENIOS para que los clientes habituales obtengan descuentos especiales en otros establecimientos (tiendas, academias, hoteles...).



Comercio local de Ribeira (La Coruña, Galicia). Intercambio de vales de descuento entre comercios.

4. Realizar ENCUESTAS, por ejemplo, a través de Instagram para conocer lo que quieren comprar los clientes en tu establecimiento.



Goiko Grill (nivel nacional). Elaboración de la carta a través de encuestas a clientes.

5. PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTOS/ PACKAGING: por ejemplo, imprimir el nombre del cliente y ponerlo en un globo decorativo, en el paquete o la bolsa.



Media Markt (venta internacional)

6. VENTAS CON CAUSA: por ejemplo, donar cierto porcentaje de la venta a un propósito social.



Auara (Madrid, Madrid). Desarrollo de proyectos de acceso a agua potable el tercer mundo.

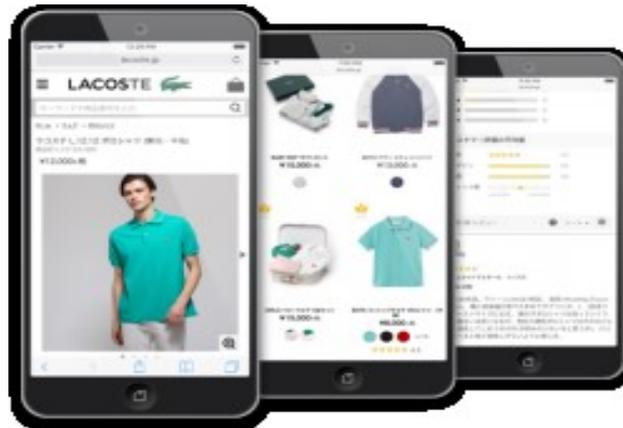
5.1.4. Desarrollar la omnicanalidad

1. TIENDAS SIN CAJAS: el cliente escanea los códigos de barras con el teléfono y se carga automáticamente en la tarjeta de crédito.



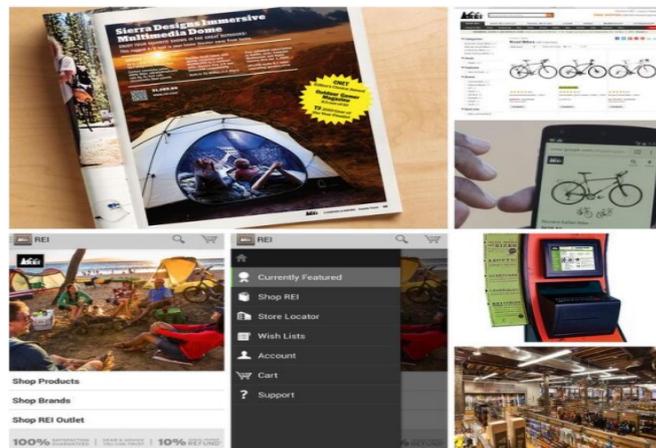
Walmart (Estados Unidos).

2. DISPOSITIVOS MÓVILES O CÓDIGOS QR PARA CLIENTES: ofrecer tablets a los clientes o códigos QR para que puedan conocer el stock de la tienda (física y *online*).



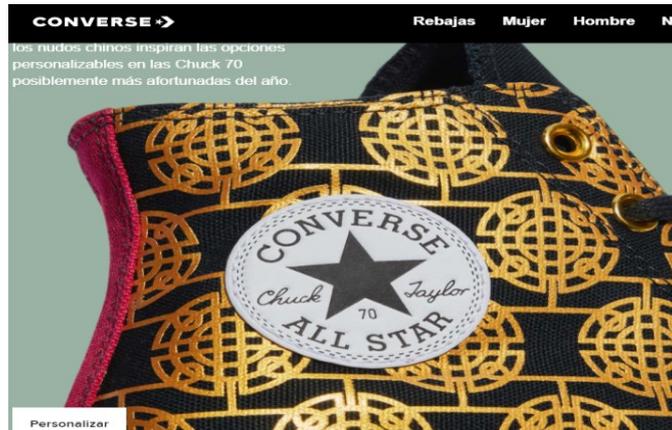
Lacoste (venta internacional).

3. FOTOS PARA SIMPLIFICAR LA COMPRA: por ejemplo, imágenes de los productos en la tienda con código QR que al escanear permitan la compra directa desde el móvil.



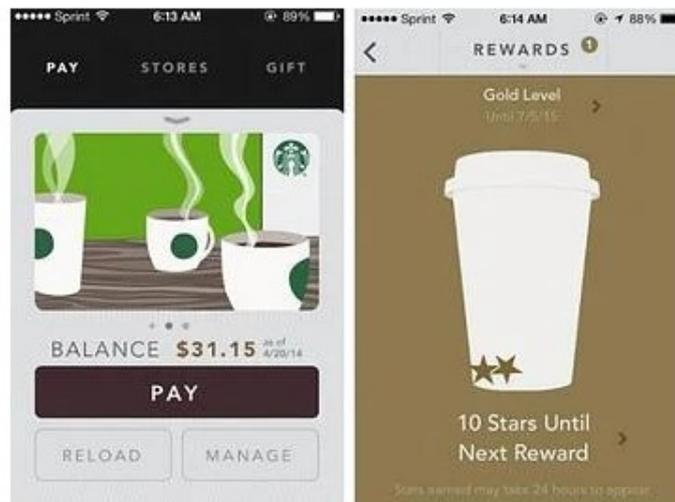
REI (Estados Unidos)

4. Permitir a los clientes DISEÑAR Y CUSTOMIZAR los productos en cualquier contexto (*online* y en la tienda).



CONVERSE (venta internacional).

5. TARJETA DE FIDELIDAD OMNICANAL: tarjetas que permitan obtener recompensas desde la web, el teléfono móvil, el teléfono de atención al cliente o la propia tienda.



Starbucks (venta internacional).

6. COMPARTIR EN REDES: ofrecer pantallas táctiles en tienda para compartir los artículos en redes sociales.



Lidl (venta internacional).

5.1.5. Actualizar el comercio mediante la transformación digital

1. REDES SOCIALES: aumentar el tr fico web hacia tu tienda a través de fotos o vídeos, concursos, blogs o videoblogs...

<p><b>BORIS SOLER PELUQUERÍA (MÁLAGA)</b></p> <p>• CONSEJOS • EXPERIENCIAS • ANTES Y DESPUÉS • CHARLAS TEDx</p> 	<p><b>TAXI OVIEDO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• RESERVAS</li> <li>• INDICADOR DE DISPONIBILIDAD</li> <li>• TARJETAS DE VISITA CON CÓDIGO QR</li> <li>• ORDENADOR EN EL TRAYECTO</li> <li>• AEROPUERTO: IMPRIMIR TARJETA DE EMBARQUE</li> <li>• PAGAR EN BITCOINS</li> </ul> 
<p><b>TOMATES SOLORAF (ALMER�A) RESTAURANTE EL RANCHO (MADRID) HAWKERS (ELCHE)</b></p> <p>• NOVEDADES • CONCURSOS • TENDENCIAS • FACEBOOK ADS</p> 	<p><b>LOS PLATOS DE PAN (MADRID)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• COMPARTE TODO EL PROCESO DE CREACIÓN DE SUS PLATOS</li> <li>• ENCANTO TRADICIONAL: NO PUEDES PEDIR ONLINE, TIENES QUE IR A SU TALLER FÍSICO</li> </ul> 

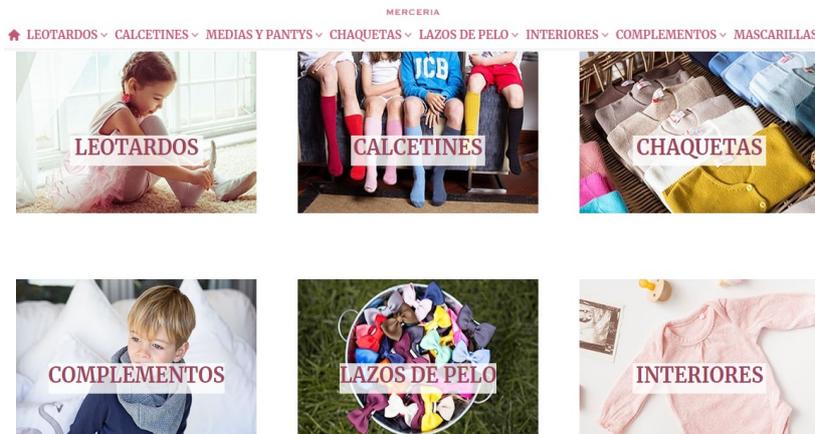
Youtube: *Boris Soler Peluquería* (Málaga, Andalucía), Twitter: *Taxi Oviedo* (Oviedo, Asturias), Facebook: *Tomates SoloRaf* (Almería, Andalucía), Instagram: *Los platos de pan* (Madrid, Madrid).

2. APLICACIONES MÓVILES (APP): programa informático PARA EL MÓVIL con apartados como, catálogo de productos, novedades, ofertas o cupones descuento.



*La Frikiler a* (Logroño, La Rioja)

3. PÁGINA WEB de VENTA a los clientes a través de internet.



*Mercería Edelweiss* (Madrid, Madrid)

4. PÁGINA WEB de CONTACTO con los clientes para mostrar información a través de internet (no se vende a través de la web).



*Primark* (venta internacional).

5. ERP (*Enterprise Resource Planning*): bases de datos que permiten integrar ciertas operaciones de una empresa, por ejemplo, producción, logística, inventario, envíos y contabilidad y permiten mejorar la gestión.



*Don Ibérico* (Burgos, Castilla y León)

6. CRM (*Customer Relationship Management*): bases de datos que almacenan información de clientes actuales y potenciales – nombre, dirección, teléfono, visitas, historial de compra, etc. –, y sus actividades y puntos de contacto con la empresa (visitas a la web, llamadas, etc.) y permiten mejorar las relaciones con los clientes.



*Xutipesca* (Mallorca, Islas Baleares)

7. **GOOGLE MY BUSINESS:** herramienta que gestiona la presencia en *Google*. Por ejemplo, permite que aparezca información del negocio en la parte derecha de la pantalla (horario, dirección, fotos, opiniones...).



*Atipyc* (Logroño, La Rioja)

### 5.1.6. Actualizar el comercio mediante la incorporación de las innovaciones tecnológicas

1. **BEACON NETWORKS** (geolocalización dentro de la tienda): a través del móvil, permite, por ejemplo, al ir viendo la tienda ofrecer descuentos o información personalizada atendiendo a la zona donde se mueve el cliente dentro del establecimiento.



*Carrefour* (venta internacional). Implementado en Rumanía.

2. **DIGITAL WALLETS:** medio de pago virtual desde el móvil que permite realizar pagos en cualquier momento dentro de la tienda.



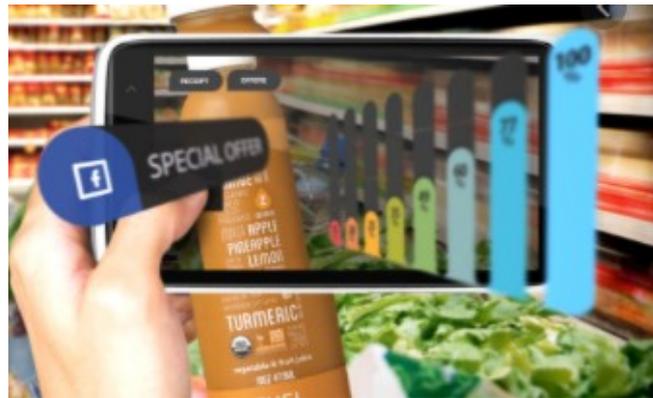
*Starbucks* (venta internacional).

3a. REALIDAD VIRTUAL: simula una experiencia virtual en la tienda. Por ejemplo, con unas gafas de realidad virtual en una tienda de muebles puedes ver como quedaría decorar una habitación virtual o, con tu móvil, puedes ver virtualmente la disposición de la tienda.



*IKEA* (venta internacional). Implementado en Kuwait, Jordania y Marruecos.

3b. REALIDAD AUMENTADA: complementa la realidad con información del móvil. Por ejemplo, permite ver cómo te quedarían unos zapatos sin prob rtelos.



*Amazon* (venta internacional).

4. *BIG DATA*: permite emplear gran cantidad de datos para obtener información valiosa: visitas, tiempo de estancia, porcentaje de fidelidad, rendimiento de las campañas comerciales...



Pompeii (Bilbao, País Vasco).

5. PAGO POR RECONOCIMIENTO FACIAL: método de pago a partir de parámetros biométricos faciales.



*Restaurante Viena (Barcelona, Cataluña).*

6. ESCAPARATE VIRTUAL: permite mostrar los productos las 24 horas al día. El cliente puede interactuar con la pantalla para conocer más sobre los productos y para comprarlos.



*Mikonos (Logroño, La Rioja).*

7. Facilitar que el cliente utilice sus *WEARABLES* (por ejemplo, reloj o pulsera inteligente) en su compra.



*KutxaBank (banco español con sede en Bilbao).*

## 5.2. Etapa 3

La encuesta se divide en dos fases. En la primera de ellas los encuestados eran preguntados por el grado de interés de las actividades comerciales propuestas. La segunda parte corresponde al grado de facilidad de incorporar las citadas actividades ya sea en el comercio o en Logroño (las encuestas a consumidores no cuentan con este apartado).

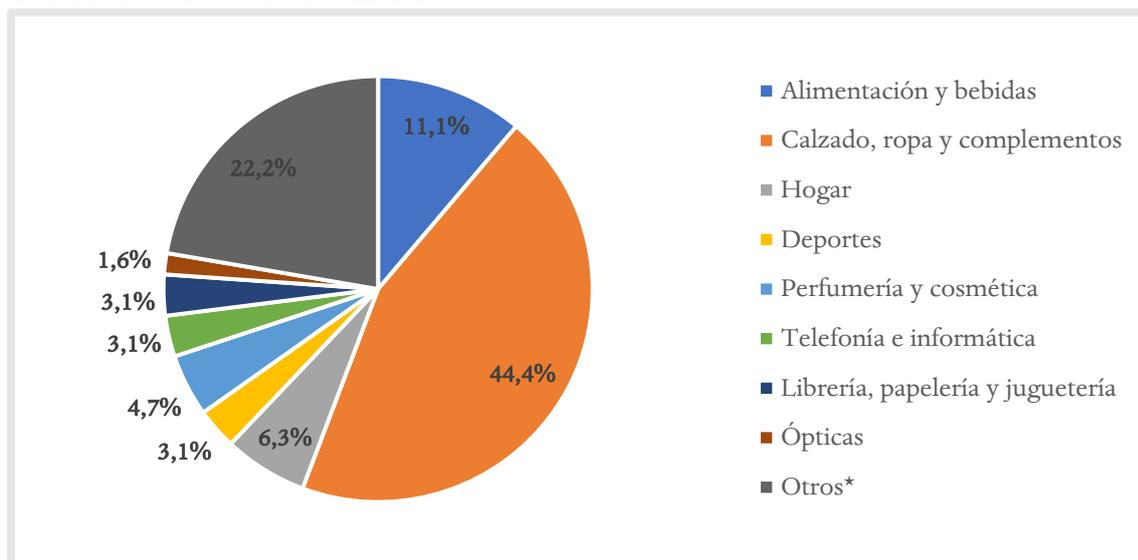
**Tabla 18.** Ficha técnica

<b>Universo</b>	Comerciantes, expertos y consumidores de la Ciudad de Logroño
<b>Procedimiento de muestreo</b>	No probabilístico de conveniencia
<b>Recogida de información</b>	Encuesta autoadministrada a través del correo electrónico
<b>�mbito geográfico</b>	Ciudad de Logroño
<b>Muestra</b>	75 comerciantes 116 consumidores 22 expertos
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Primera ronda: del 2 al 14 de diciembre de 2020 Segunda ronda: del 4 al 18 de febrero de 2021

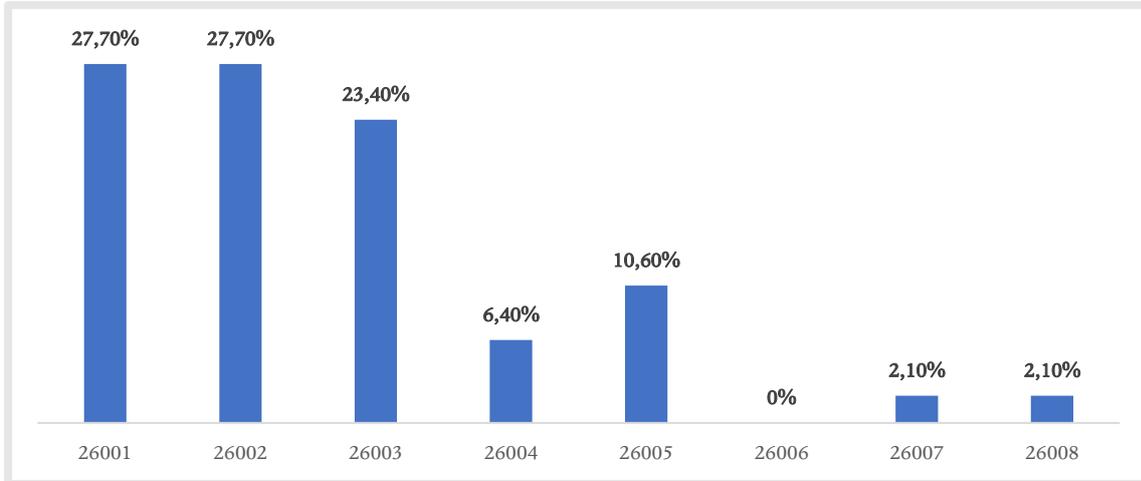
### 5.2.1. Características de la muestra

El 63,80% de los comerciantes encuestados fueron mujeres. Del mismo modo, el comercio tipo en esta encuesta es un comercio independiente (86%), regentado por un comerciante autónomo (90%) con 2 trabajadores a su cargo. Otras características de la muestra de los comerciantes y consumidores se ofrecen en los Gráficos 25 a 30.

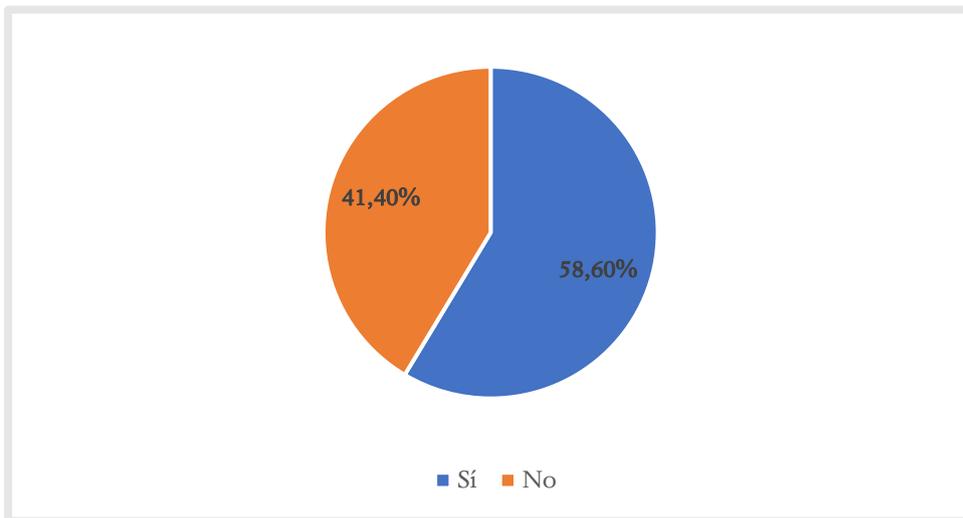
**Gráfico 25.** Subsector del comercio



**Gráfico 26.** Distribución de los comercios por códigos postales

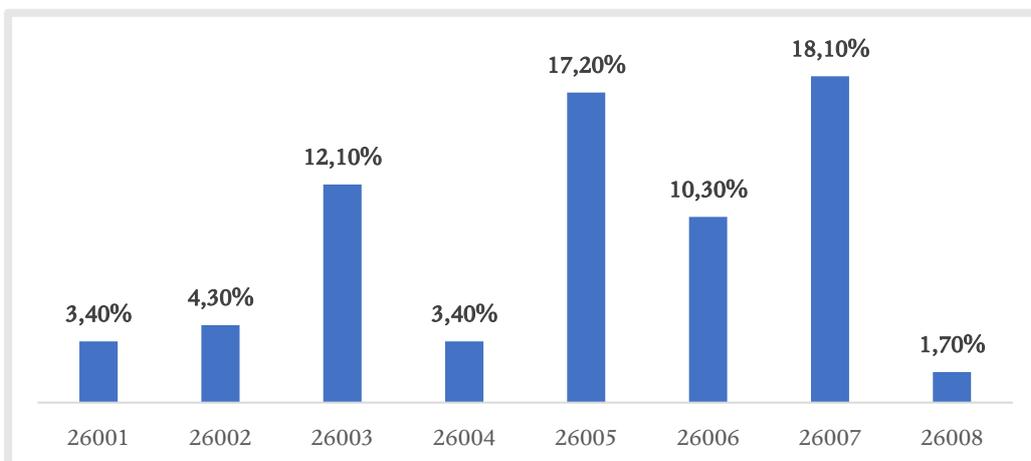


**Gráfico 27.** Pertenencia a una Asociación comercial

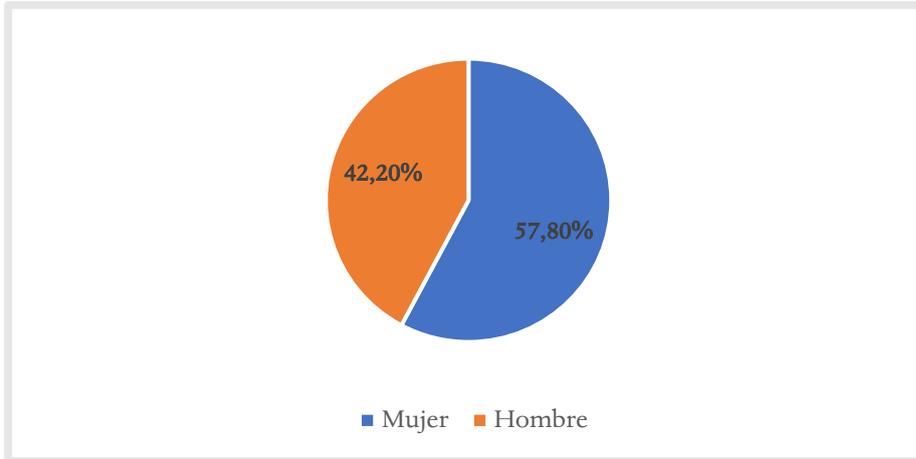


Por su parte, los consumidores muestran las siguientes características.

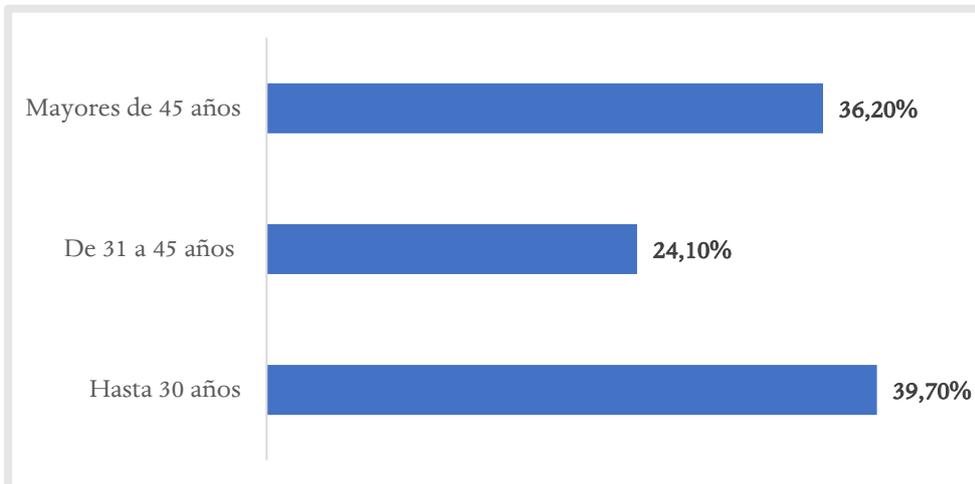
**Gráfico 28.** Código postal de la residencia habitual



**Gráfico 29.** Distribución por género



**Gráfico 30.** Distribución por rangos de edad



### 5.3. Resultados benchmarking

#### 5.3.1. Grado de interés y facilidad de implantación de las actividades comerciales identificadas

Los resultados cuantitativos derivados de las encuestas a los comerciantes de Logroño, consumidores y expertos se muestran en la Tabla 19 y en la Tabla 20. La Tabla 19 muestra los resultados de la pregunta ‘Grado de interés de esta actividad comercial en Logroño y la Tabla 20 ‘Grado de facilidad de implantación de la actividad comercial en Logroño’.

La zona sombreada en verde corresponde a los resultados de los comerciantes, la naranja, a los expertos y, por último, la zona azul corresponde a los resultados obtenidos para los consumidores. Para cada una de las Tablas se han calculado 4 columnas. Las columnas corresponden a cuatro estadísticos básicos: media, desviación típica, mediana y moda. En la Tabla 20 no proceden los resultados de los consumidores en cuanto a la facilidad de implantación al no verse inmersos en el sector.

Tabla 19. Análisis cuantitativo I. 'Grado de interés de esta actividad comercial en Logroño'

RETOS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANA	MODA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANA	MODA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANA	MODA
<b>RETO 1: ACTIVIDADES PARA DIFERENCIAR EL COMERCIO DE LOGROÑO</b>												
DOS COMERCIOS EN UNO	5,86	2,90	6,00	8	7,61	2,18	8,00	8	6,36	2,87	7	7
PEQUEÑO MUSEO	4,98	2,64	5,00	6	6,89	2,41	7,50	9	5,55	2,88	6	8
SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO	7,56	2,27	8,00	10	8,18	1,94	9,00	9	8,12	1,98	9	10
ESPACIO PARA REALIZAR ACTIVIDADES	7,34	2,39	8,00	10	8,57	1,37	9,00	9	7,62	2,17	8	10
DÍA ESPECIAL	7,19	2,22	8,00	6	8,29	1,58	9,00	9	7,77	2,35	8	10
BOLETÍN INFORMATIVO	7,14	2,27	7,00	8	7,39	2,53	8,50	9	7,35	2,30	8	7
<b>RETO 2: ACTIVIDADES PARA DIFERENCIAR LA CIUDAD DE LOGROÑO</b>												
RUTAS ONLINE DEL COMERCIO	7,45	2,55	8,00	10	7,68	3,02	9,00	10	7,48	2,31	8	8
JUEGOS EN LOS COMERCIOS	5,88	3,01	6,00	8	7,00	2,65	8,00	8	6,68	2,75	7	10
TURISMO DE COMPRAS	7,66	2,48	8,00	10	7,96	2,55	9,00	10	7,16	2,60	8	10
STREET MARKETING	7,25	2,37	8,00	10	7,46	2,56	8,00	9	7,05	2,88	8	10
APLICACIÓN MÓVIL DEL AYUNTAMIENTO	8,33	2,12	9,00	10	7,25	2,72	8,00	9	7,77	2,17	8	10
<b>RETO 3: VÍNCULOS FUERTES CON LA CLIENTELA</b>												
ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES	7,22	2,65	8,00	8	7,29	2,03	8,00	8	8,44	1,70	9	10
CURSOS	6,98	2,15	7,00	7	7,71	1,94	8,00	9	7,39	2,18	8	7
CONVENIOS	7,88	2,10	8,00	10	7,68	1,70	8,00	9	7,94	2,31	8	10
ENCUESTAS	7,66	2,11	8,00	10	7,54	1,95	8,00	10	6,58	2,88	7	10
PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTOS/PACKAGING	7,11	2,61	7,50	10	7,32	2,21	8,00	9	7,10	2,57	7	10
VENTAS CON CAUSA	7,00	2,46	7,00	10	7,93	1,96	8,00	8	7,27	2,71	8	10
<b>RETO 4: OMNISCANALIDAD</b>												
TIENDAS SIN CAJA	4,97	3,14	5,00	5	6,93	2,84	8,00	9	6,06	3,16	7	8
DISPOSITIVOS MÓVILES O CÓDIGOS QR PARA CLIENTES	5,94	3,04	6,00	9	7,18	2,57	8,00	10	7,50	2,63	8	10
FOTOS PARA SIMPLIFICAR LA COMPRA	6,34	2,56	7,00	7	7,43	2,23	8,00	10	7,00	2,71	8	10
DISEÑAR Y CUSTOMIZAR	6,41	2,72	6,50	5	7,68	1,85	8,00	8	7,35	2,49	8	10
TARJETA DE FIDELIDAD OMNISCANAL	7,36	2,45	8,00	8	7,89	2,38	9,00	10	7,67	2,00	8	7
COMPARTIR EN REDES	7,08	2,33	7,00	10	6,04	2,63	6,00	8	5,97	2,76	6	7
<b>RETO 5: TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>												
REDES SOCIALES	8,17	1,86	9,00	10	8,00	1,96	8,50	9	-	-	-	-
APLICACIONES MÓVILES (APP)	7,67	2,10	8,00	10	7,54	2,13	8,00	7	-	-	-	-
PÁGINA WEB DE VENTA	8,30	2,00	9,00	10	8,43	1,93	9,00	10	-	-	-	-
PÁGINA WEB DE CONTACTO	8,05	1,98	9,00	10	7,86	2,22	9,00	10	-	-	-	-
ERP	7,73	2,39	8,00	10	7,50	2,32	8,00	10	-	-	-	-
CRM	8,22	2,17	9,00	10	7,96	2,05	8,50	10	-	-	-	-
GOOGLE MY BUSINESS	8,73	1,81	10,00	10	8,46	1,88	9,00	10	-	-	-	-
<b>RETO 6: INNOVACIONES TECNOLÓGICAS</b>												
BEACON NETWORKS	6,31	2,85	7,00	8	6,93	2,85	8,00	9	6,10	2,62	6	5
DIGITAL WALLETS	7,31	2,79	8,50	10	7,54	2,59	8,50	10	7,06	2,90	8	10
REALIDAD VIRTUAL/AUMENTADA	6,84	2,77	7,25	10	7,29	2,43	8,00	9	7,13	-	-	-
BIG DATA	7,98	1,95	8,00	10	8,14	1,94	8,00	10	6,12	2,74	6	6
PAGO POR RECONOCIMIENTO FACIAL	6,00	2,91	6,00	5	6,00	2,71	6,50	8	4,81	3,08	5	5
ESCAPARATE VIRTUAL	7,81	2,32	9,00	10	7,71	2,32	8,00	10	7,13	2,47	8	8
WEARABLES	7,96	2,88	9,00	10	7,38	2,28	8,00	9	7,25	2,64	8	10

**Tabla 20.** Análisis cuantitativo I. ‘Grado de facilidad de implantación de la actividad comercial en Logroño’

RETOS	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANA	MODA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANA	MODA
<b>RETO 1: ACTIVIDADES PARA DIFERENCIAR EL COMERCIO DE LOGROÑO</b>								
DOS COMERCIOS EN UNO	5,66	2,89	6,00	7	6,82	2,50	7,00	7
PEQUEÑO MUSEO	5,42	2,59	5,00	5	6,50	2,30	7,00	7
SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO	7,16	1,93	7,00	7	7,54	2,25	8,00	8
ESPACIO PARA REALIZAR ACTIVIDADES	6,33	2,32	7,00	7	7,29	1,92	8,00	8
DÍA ESPECIAL	7,00	2,43	7,50	8	7,82	2,33	8,00	10
BOLETÍN INFORMATIVO	7,55	2,22	8,00	8	8,18	2,21	9,00	10
<b>RETO 2: ACTIVIDADES PARA DIFERENCIAR LA CIUDAD DE LOGROÑO</b>								
RUTAS ONLINE DEL COMERCIO	7,09	2,62	7,00	10	7,29	2,66	8,50	9
JUEGOS EN LOS COMERCIOS	5,80	2,91	6,00	8	5,64	2,92	6,00	8
TURISMO DE COMPRAS	7,25	2,59	8,00	10	7,36	2,26	8,00	9
STREET MARKETING	7,33	2,47	8,00	8	7,25	2,44	8,00	8
APLICACIÓN MÓVIL DEL AYUNTAMIENTO	7,63	2,41	8,00	10	6,64	2,70	7,00	8
<b>RETO 3: VÍNCULOS FUERTES CON LA CLIENTELA</b>								
ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES	6,97	2,58	7,00	10	6,54	2,50	7,00	8
CURSOS	6,55	2,45	7,00	7	7,32	2,06	8,00	9
CONVENIOS	7,39	2,24	7,50	10	7,18	2,45	8,00	9
ENCUESTAS	7,73	2,03	8,00	10	7,89	2,38	9,00	10
PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTOS/PACKAGING	6,44	2,65	6,00	10	5,64	2,86	6,00	7
VENTAS CON CAUSA	7,19	2,62	8,00	10	7,21	2,57	8,00	9
<b>RETO 4: OMNICALIDAD</b>								
TIENDAS SIN CAJA	4,19	2,76	4,00	5	4,96	2,69	5,00	2
DISPOSITIVOS MÓVILES O CÓDIGOS QR PARA CLIENTES	4,48	2,51	4,50	4	5,39	2,63	6,00	7
FOTOS PARA SIMPLIFICAR LA COMPRA	4,78	2,71	5,00	5	5,46	2,65	6,00	8
DISEÑAR Y CUSTOMIZAR	4,38	2,55	4,00	5	4,57	2,67	4,50	2
TARJETA DE FIDELIDAD OMNICAL	6,52	2,54	6,00	5	6,54	2,52	7,00	8
COMPARTIR EN REDES	6,08	3,07	6,50	8	6,93	2,32	7,00	7
<b>RETO 5: TRANSFORMACIÓN DIGITAL</b>								
REDES SOCIALES	6,98	2,27	7,00	7	7,21	2,42	8,00	7
APLICACIONES MÓVILES (APP)	6,13	2,61	6,50	5	6,36	2,30	7,00	7
PÁGINA WEB DE VENTA	7,45	2,34	8,00	9	6,93	2,28	7,00	7
PÁGINA WEB DE CONTACTO	7,52	1,91	8,00	8	7,43	2,44	8,00	10
ERP	5,48	2,66	6,00	8	5,68	2,78	6,50	7
CRM	5,95	2,58	6,00	8	5,71	2,62	6,00	7
GOOGLE MY BUSINESS	7,70	2,13	8,00	10	7,25	2,44	7,00	7
<b>RETO 6: INNOVACIONES TECNOLÓGICAS</b>								
BEACON NETWORKS	4,47	2,77	5,00	7	4,46	2,62	4,00	5
DIGITAL WALLETS	5,50	3,08	5,00	10	5,93	2,99	7,00	7
REALIDAD VIRTUAL/AUMENTADA	4,22	2,82	3,75	2,5	3,95	2,70	3,00	3,0
BIG DATA	5,63	2,65	6,00	7	4,61	2,71	5,00	7
PAGO POR RECONOCIMIENTO FACIAL	4,55	2,68	5,00	5	3,86	2,55	3,00	2
ESCAPARATE VIRTUAL	5,70	2,51	5,00	5	5,50	2,57	6,00	7
WEARABLES	7,23	2,75	8,00	10	5,81	3,23	7,00	7

### 5.3.2. Retos y puntuación de las actividades comerciales

A continuación, se presenta la segunda parte del análisis cuantitativo dividido por retos. Estos cálculos nos permiten concluir las actividades comerciales seleccionadas. La primera y la segunda columna, ‘comerciantes’ y ‘expertos’, respectivamente, se calculan multiplicando las medias obtenidas en el grado de disfrute (Tabla 19) por las medias de facilidad implantación (Tabla 20), todo ello dividido entre 10. Nótese que con este cálculo, por ejemplo, una actividad con alto grado de interés pero muy baja facilidad de implantación se verá penalizada por este último, obteniendo una menor puntuación. Por su parte, la columna ‘consumidores’ se calcula elevando al cuadrado las medias de la Tabla 19 y dividiendo el resultado entre 10 para ofrecer la misma dimensionalidad que en las dos columnas anteriores. La columna ‘A\*B\*C’ representa la multiplicación de las tres columnas anteriores ofreciéndonos una puntuación, el hecho de multiplicar dichas columnas hace incrementar las diferencias entre columnas, es decir, las diferencias existentes obtienen mayor peso.

#### 5.3.2.1. Dotar de características diferenciadoras al comercio de la Ciudad de Logroño

Se observa en la Tabla 21 que ‘servicios de alto valor añadido’ es la actividad más importante para este reto tanto para comerciantes, expertos como consumidores. Por tanto, obtiene la mayor puntuación, situándose en primera posición. La segunda actividad con mayor puntuación es ‘día especial’. Es la segunda opción de expertos y consumidores y la tercera para comerciantes.

**Tabla 21.** Análisis cuantitativo II: RETO 1

	COMERCIANTE	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
ACCIONES	$A = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$B = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$C = (\text{INTERÉS}^2) / 10$	A*B*C	POSICIÓN
DOS COMERCIOS EN UNO	3,31	2,52	4,05	33,83	
PEQUEÑO MUSEO	2,70	1,86	3,08	15,50	
<b>SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO</b>	<b>5,41</b>	<b>4,43</b>	<b>6,59</b>	<b>157,75</b>	<b>1º</b>
ESPACIO PARA REALIZAR ACTIVIDADES	4,65	3,98	5,81	107,47	
<b>DÍA ESPECIAL</b>	<b>5,03</b>	<b>4,17</b>	<b>6,04</b>	<b>126,62</b>	<b>2º</b>
BOLETÍN INFORMATIVO	<b>5,39</b>	3,98	5,41	116,11	

Los resultados indican que las actividades seleccionadas son:

1º Añadir a la tienda **SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO**, por ejemplo: reparación, adaptación de productos, etc.

2º **DÍA ESPECIAL**: un día de la semana hacer algo singular, por ejemplo, charlas o desfiles.

#### 5.3.2.2. Dotar de características diferenciadoras a la Ciudad de Logroño

Para este reto, la Tabla 22, revela que las preferencias para los tres grupos de encuestados (comerciantes, expertos y consumidores) han sido las mismas. La primera posición la ocupa la ‘aplicación móvil del Ayuntamiento’, seguida del ‘turismo de compras’ y ‘rutas online del comercio’. Nótese la elevada puntuación obtenida para la primera opción, ‘aplicación móvil del Ayuntamiento’, que tiene casi el doble de puntuación que la siguiente opción seleccionada por los encuestados.

**Tabla 22.** Análisis cuantitativo II: RETO 2

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
ACCIONES	A= (INTERÉS * FACILIDAD) / 10	B= (INTERÉS * FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2)/10	A*B*C	POSICIÓN
<b>RUTAS ONLINE DEL COMERCIO</b>	<b>5,55</b>	<b>4,27</b>	<b>5,59</b>	<b>132,49</b>	<b>3°</b>
JUEGOS EN LOS COMERCIOS	3,45	2,42	4,46	37,23	
<b>TURISMO DE COMPRAS</b>	<b>5,86</b>	<b>4,67</b>	<b>5,13</b>	<b>140,27</b>	<b>2°</b>
STREET MARKETING	5,26	3,92	4,97	102,59	
<b>APLICACIÓN MÓVIL DEL AYUNTAMIENTO</b>	<b>6,94</b>	<b>5,03</b>	<b>7,77</b>	<b>270,98</b>	<b>1°</b>

Por tanto, se seleccionan las siguientes acciones comerciales:

1° APLICACIÓN MÓVIL DEL AYUNTAMIENTO: con utilidades como, por ejemplo, el consistorio devuelve un porcentaje de la compra y se acumula en la app para futuras compras en otros comercios de la ciudad.

2° TURISMO DE COMPRAS: por ejemplo, propuestas de actividades para turistas donde se incluyan visitas a comercios de la ciudad.

3° RUTAS ONLINE DEL COMERCIO: conocer el comercio local por rutas, por ejemplo, del bienestar, de la moda, de tiendas centenarias o de comercios con envío a domicilio.

#### 5.3.2.3. Generar vínculos fuertes con la clientela

Se observa en la Tabla 23 que la actividad con mayor puntuación ha sido realizar ‘convenios’. Es la de mayor puntuación para comerciantes y expertos y la segunda para los consumidores. La segunda actividad por orden de puntuación ha sido ‘espacio para necesidades especiales’. En este caso, las encuestas revelan una gran importancia de esta actividad para los consumidores posicionándose en el segundo puesto. La segunda opción para comerciantes y expertos es ‘encuestas’ y no la que se ha alzado en la segunda posición.

**Tabla 23.** Análisis cuantitativo II: RETO 3

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
ACCIONES	A= (INTERÉS * FACILIDAD) / 10	B= (INTERÉS * FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2)/10	A*B*C	POSICIÓN
<b>ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES</b>	<b>5,21</b>	<b>3,80</b>	<b>7,13</b>	<b>141,01</b>	<b>2°</b>
CURSOS	4,88	3,76	5,46	100,24	
<b>CONVENIOS</b>	<b>6,20</b>	<b>4,76</b>	<b>6,30</b>	<b>186,08</b>	<b>1°</b>
ENCUESTAS	<b>5,86</b>	<b>4,42</b>	4,33	112,25	
PERSONALIZACIÓN DE PRODUCTOS/PACKAGING	5,05	3,70	5,04	94,21	
VENTAS CON CAUSA	4,90	3,89	5,29	100,73	

Por tanto, las actividades seleccionadas son las siguientes:

1° Establecer CONVENIOS para que los clientes habituales obtengan descuentos especiales en otros establecimientos (tiendas, academias, hoteles...).

2° Realizar ENCUESTAS, por ejemplo, a través de Instagram para conocer lo que quieren comprar los clientes en tu establecimiento.

#### 5.3.2.4. Desarrollar la omnicanalidad

La Tabla 24 revela que la primera preferencia para comerciantes, expertos y consumidores es ‘tarjetas de fidelidad omnicanal’. Sin embargo, las segundas opciones son distintas entre los grupos. Los comerciantes indican una preferencia por la opción ‘compartir en redes’, por su parte, los expertos por la opción ‘diseñar y customizar’, y, por último, los consumidores por ‘dispositivos móviles o códigos QR para clientes’. Se selecciona una única opción para este reto porque la puntuación de la primera opción duplica la puntuación de la siguiente opción, revelando un gran interés por parte de todos los encuestados.

**Tabla 24.** Análisis cuantitativo II: RETO 4

	COMERCIANENTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
ACCIONES	$A = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$B = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$C = (\text{INTERÉS}^2) / 10$	$A * B * C$	POSICIÓN
TIENDAS SIN CAJA	2,47	1,71	3,67	15,52	
DISPOSITIVOS MÓVILES O CÓDIGOS QR PARA CLIENTES	3,53	2,53	<b>5,63</b>	50,24	
FOTOS PARA SIMPLIFICAR LA COMPRA	4,02	2,99	4,90	58,95	
DISEÑAR Y CUSTOMIZAR	4,10	<b>3,15</b>	5,41	69,94	
<b>TARJETA DE FIDELIDAD OMNICAL</b>	<b>5,42</b>	<b>4,27</b>	<b>5,89</b>	<b>136,29</b>	<b>1º</b>
COMPARTIR EN REDES	<b>5,01</b>	3,02	3,57	54,06	

Por tanto, la actividad seleccionada es:

1º TARJETA DE FIDELIDAD OMNICAL: tarjetas que permitan obtener recompensas desde la web, el teléfono móvil, el teléfono de atención al cliente o la propia tienda.

#### 5.3.2.5. Actualizar el comercio mediante la transformación digital

Como se muestra en la Tabla 25 este reto engloba actividades propias de la gestión del propio comercio, por ello, no se han tenido en cuenta las opiniones de los consumidores.

**Tabla 25.** Análisis cuantitativo II: RETO 5

	COMERCIANENTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
ACCIONES	$A = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$B = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$C = (\text{INTERÉS}^2) / 10$	$A * B * C$	POSICIÓN
REDES SOCIALES	6,68	5,34	-	35,68	
APLICACIONES MÓVILES (APP)	5,89	4,44	-	26,11	
<b>SITIO WEB DE VENTA</b>	<b>6,88</b>	<b>5,80</b>	-	<b>39,94</b>	<b>2º</b>
SITIO WEB DE CONTACTO	6,48	5,09	-	32,94	
ERP	5,98	4,49	-	26,84	
CRM	6,75	5,38	-	36,34	
<b>GOOGLE MY BUSINESS</b>	<b>7,63</b>	<b>6,46</b>	-	<b>49,26</b>	<b>1º</b>

La Tabla 25 muestra como las preferencias tanto para comerciantes como para expertos han sido las mismas. Como primera opción toman la opción ‘Google My Business’, seguido del ‘sitio web de venta’.

1º GOOGLE MY BUSINESS: herramienta que gestiona la presencia en Google. Por ejemplo, permite que aparezca información del negocio en la parte izquierda de la pantalla (horario, dirección, fotos, opiniones...).

2º PÁGINA WEB de VENTA a los clientes a través de internet.

### 5.3.2.6. Actualizar el comercio mediante la incorporación de las innovaciones tecnológicas

**Tabla 26.** Análisis cuantitativo II: RETO 6

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
ACCIONES	$A = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$B = (\text{INTERÉS} * \text{FACILIDAD}) / 10$	$C = (\text{INTERÉS}^2) / 10$	$A * B * C$	POSICIÓN
BEACON NETWORKS	3,98	2,76	3,72	40,90	
DIGITAL WALLETS	5,35	4,03	4,99	107,46	
REALIDAD VIRTUAL/AUMENTADA	4,37	3,04	5,08	81,26	
<b>BIG DATA</b>	<b>6,38</b>	<b>5,19</b>	3,74	<b>123,75</b>	<b>3º</b>
PAGO POR RECONOCIMIENTO FACIAL	3,60	2,16	2,31	17,96	
<b>ESCAPARATE VIRTUAL</b>	6,10	<b>4,71</b>	<b>5,09</b>	<b>146,21</b>	<b>2º</b>
<b>WEARABLES</b>	<b>6,34</b>	4,67	<b>5,25</b>	<b>155,65</b>	<b>1º</b>

Se observa en la Tabla 26 que las preferencias para este reto se mueven entre tres opciones que reflejan puntuaciones muy altas. ‘Big data’ representa la primera opción para comerciantes y expertos, no así para consumidores, quienes dan la mayor puntuación al uso de ‘wearables’. La segunda opción para expertos y consumidores son los ‘escaparates virtuales’ mientras que los comerciantes le dan esta posición a los ‘wearables’. Atendiendo a estos resultados, se seleccionan las siguientes actividades:

1º Facilitar que el cliente utilice sus WEARABLES (por ejemplo, reloj o pulsera inteligente) en su compra.

2º ESCAPARATE VIRTUAL: permite mostrar los productos las 24 horas al día. El cliente puede interactuar con la pantalla para conocer más sobre los productos y para comprarlos.

3º BIG DATA: permite emplear gran cantidad de datos para obtener información valiosa: visitas, tiempo de estancia, porcentaje de fidelidad, rendimiento de las campañas comerciales...

## 5.4. Valoración de las acciones por los comerciantes y expertos: Estudio cualitativo

Seguidamente se muestra para cada una de las actividades seleccionadas, como conclusión al estudio cuantitativo, el porcentaje de personas que han citado los siguientes motivos a favor y en contra para implantarse en Logroño (Tablas 27-39). Esta parte del estudio se llevó a cabo a través del webinar del 4 de febrero de 2020, ‘Plan Estratégico del comercio de Logroño. TU OPINIÓN IMPORTA’. Durante la sesión se les describió las conclusiones de los tres diagnósticos de situación y se les explicó, con ejemplos reales, las actividades comerciales elegidas mediante encuestas. Mediante preguntas abiertas se les solicitó que comentarán los aspectos a favor y en contra de las actividades seleccionadas en la etapa anterior. Posteriormente se han reclasificado las respuestas a estas preguntas abiertas, buscando similitudes, y se han agrupado para obtener porcentajes. Los resultados se muestran en las Tablas 27 a 39. Se destacan aquellos factores a favor (verde) y en contra (rojo) que han obtenido mayor porcentaje de respuestas. **Todos los factores tendrán que ser tenidos en cuenta para la elaboración de un plan de marketing en cada una de las actividades propuestas.**

**Tabla 27.** Factores a favor y en contra para ‘Servicios de alto valor añadido’

Factores a favor
Mejora la competitividad de los comercios
Permite crear nuevas experiencias de compra a los clientes
Factores en contra
Mayor esfuerzo económico para los comercios
Dificultad para mantener la originalidad del servicio continuamente
Dificultad de implantación

**Tabla 28.** Factores a favor y en contra para ‘Día especial’

Factores a favor
Genera mayor movimiento hacia el comercio
Sencillez de implantación
Impulsa la fidelización del cliente
Factores en contra
Ante tantos días "especiales" (Black Friday, días de ofertas especiales...) el cliente no prestará atención a esta propuesta
Puede provocar aglomeraciones
Dificultad de implantación

**Tabla 29.** Factores a favor y en contra para ‘Aplicación móvil del Ayuntamiento’

Factores a favor
Mayor promoción del comercio local
Permite atraer al público más joven
Permite encontrar todo tipo de productos de manera más rápida
Factores en contra
No adecuado para temporadas altas
Incrementa la competencia entre los propios comercios
Implica mucho gasto para su promoción
Dificultad en su uso para personas mayores

**Tabla 30.** Factores a favor y en contra para ‘Turismo de compras’

Factores a favor
Genera nuevas oportunidades de venta
Fácil de promocionar
La alianza turismo y comercio aumenta la promoción de ambos sectores
Factores en contra
Hay comercios que no se benefician de la propuesta
Herramienta inútil en momentos de restricciones de movilidad
Su eficacia está limitada a la promoción turística del Ayuntamiento

**Tabla 31.** Factores a favor y en contra para ‘Rutas online del comercio’

Factores a favor
Permite llegar a mayor público objetivo
Posible incremento de ventas
Profesionaliza el comercio
No requiere gran inversión para los comerciantes
Factores en contra
Necesita mucha promoción para que la gente fuera de nuestras fronteras lo conozca
Da visibilidad a nuestra competencia
No inclusivo para personas mayores

**Tabla 32.** Factores a favor y en contra para ‘Convenios’

Factores a favor
Herramienta imprescindible para generar vínculos con la clientela
Capta mayor demanda potencial
Potencia el crecimiento económico de todo el sector
Factores en contra
Los consumidores son cada vez menos sociales
Los consumidores no son más fieles por ofrecer este tipo de acciones

**Tabla 33.** Factores a favor y en contra para ‘Espacio para necesidades especiales’

Factores a favor
Aumenta la satisfacción del cliente
Favorece la inclusión
Interesante para descubrir nuevos campos y aprender
Factores en contra
Elevada inversión para habilitar el espacio
En algunos comercios es estructuralmente imposible
Hay clientes que no admiten sugerencias

**Tabla 34.** Factores a favor y en contra para ‘Tarjetas de fidelidad omnicanal’

Factores a favor
Aumenta la fidelización del cliente
Aumentan las posibilidades de venta
Aumenta el conocimiento del producto por parte de los clientes
Facilidad de implementación
No hay opiniones a favor
Factores en contra
Muy costoso
Requiere que el consumidor cuente con ciertas capacidades digitales
No es idóneo para pequeños comercios
No hay opiniones en contra

**Tabla 35.** Factores a favor y en contra para ‘Google My Business’

Factores a favor
Da mayor visibilidad al comercio
Facilita la búsqueda de información del comercio (teléfono, dirección...)
Es gratuita
El uso del servicio es fácil
Factores en contra
Implica alto coste temporal para el comerciante
Las reseñas negativas de un consumidor tienen un gran impacto
Solo se enfoca en un determinado público

**Tabla 36.** Factores a favor y en contra para ‘Sitio web de venta’

Factores a favor
Impulsa las ventas
Aumenta el número de potenciales clientes
Es una buena galería para dar a conocer todos los productos que se ofrecen
Factores en contra
Costoso en términos temporales
Dificultad de posicionamiento online por la fuerte competencia de grandes compañías
Costoso en términos monetarios
No es útil para gente mayor (representa a un cliente importante en el comercio local)

**Tabla 37.** Factores a favor y en contra para ‘Wearables’

Factores a favor
Permite recopilar información de los clientes
Posible incremento de las ventas
Facilita el proceso de compra
Se mejora la experiencia de compra al ofrecer más servicios
Factores en contra
Enfocado para grandes empresas
Necesidad de formación
Es necesaria una fuerte inversión
Problemas con la protección de datos personales

**Tabla 38.** Factores a favor y en contra para ‘Escaparate virtual’

Factores a favor
Ofrece una visibilidad constante de los productos
Mejora de la experiencia de compra Permite ahorrar tiempo al no ser necesarios los cambios de escaparate
Permite la sincronización de los datos con el stock
Añade un nuevo canal de venta
Factores en contra
Implica un alto coste para su implementación
Conlleva mucho trabajo mantenerlo actualizado
Su uso implica cierto grado de dificultad

**Tabla 39.** Factores a favor y en contra para ‘Big Data’

Factores a favor
Permite conocer mejor a los clientes
Permite una mayor adaptación a las necesidades de los clientes
Factores en contra
Difícil escoger los datos correctos
Problemas por la posesión de datos personales

Por último, aunque ya este implementado, quisimos aprovechar el cuestionario y conocer la opinión de nuestros comerciantes respecto el marketplace ‘Logroño Compra’ (Tabla 40).

**Tabla 40.** Factores a favor y en contra para ‘Logroño Compra’

Factores a favor
Mayor visibilidad del comercio
Facilita la compra al ofrecer un nuevo canal de venta
Facilita la muestra de los productos
Es una buena manera de adaptarse a los nuevos hábitos de consumo
Es una herramienta necesaria
Factores en contra
Dificultad de posicionamiento ante grandes competidores (Amazon)
Hay población objetivo que no sabe usar Internet
Falta información sobre su funcionamiento
Limitación respecto a número de productos a exponer
No es intuitiva
No es fácil de manejar

## 6. VALORACIÓN POR LOS CONSUMIDORES DEL COMERCIO Y HÁBITOS DE COMPRA

Finalmente se concluye este documento con un nuevo estudio desde la perspectiva de la demanda. Se necesita conocer la percepción del cliente sobre el comercio local de Logroño, sus hábitos e intención de compra para una mejor comprensión de la situación comercial actual golpeada por las circunstancias derivadas de la pandemia. La COVID-19 ha provocado cambios en el comportamiento del consumidor, acelerando su digitalización.

Las tendencias del comportamiento del consumidor detectadas a nivel global incluyen conceptos como “Sostenibilidad”, “*Engagement*” (nivel de interacción comercio-cliente) y “*Word Of Mouth*” (WOM) (boca a boca) que han sido abordados en este estudio.

### 6.1. Metodología

La información del estudio se recopiló a través de encuestas estructuradas autoadministradas con una muestra de 720 consumidores. El cuestionario está recogido en el Cuadro 4. La Tabla 41 presenta la ficha técnica de la recogida de información.

**Tabla 41.** Ficha técnica

<b>Universo</b>	Consumidores de la Ciudad de Logroño
<b>Procedimiento de muestreo</b>	No probabilístico de conveniencia
<b>Muestra</b>	720 consumidores
<b>Fecha de trabajo de campo</b>	Del 29 de abril al 10 de mayo de 2021

**Cuadro 4.** Cuestionario a consumidores

1. En general, ¿QUÉ PIENSA DEL COMERCIO DE LOGROÑO? Evalúe las siguientes frases con una nota de 0 a 10:

- Es cómodo ir andando a los comercios.
- Es fácil aparcar.
- El comercio es accesible y/o adaptado a las necesidades especiales de los clientes (visual, auditiva, de movimiento, etc.)
- En las tiendas se ve relevo generacional.
- Participo en las actividades que se realizan en los comercios.
- El comercio de Logroño contribuye a la sostenibilidad medioambiental.
- El comercio de Logroño contribuye a la producción y el consumo responsable.
- El comercio de Logroño crea trabajo decente, crecimiento económico y contribuye positivamente a la sociedad.
- El comercio de Logroño es socialmente responsable.
- El comercio contribuye a que Logroño sea una ciudad inclusiva y sostenible.
- El comercio de Logroño promueve el consumo de proximidad.
- Las tiendas son competitivas.
- El comercio está adaptado a las nuevas tecnologías.
- Hay comercios de todo tipo (diversidad comercial).
- Las tiendas son visualmente atractivas.
- El surtido es amplio.

- El personal del comercio es competente.
- El personal del comercio se preocupa por sus clientes.
- La relación calidad precio es muy buena.
- Es fácil realizar devoluciones.
- El horario comercial es adecuado.
- El comercio de Logroño realiza promociones, ofertas y rebajas muy interesantes.
- Considero que tengo un amplio conocimiento del comercio de Logroño.
- Valoro el comercio de Logroño con una nota de...
- Creo que los turistas de Logroño le pondrían al comercio una nota de...
- Pienso que los clientes que compran en el comercio de Logroño se sienten parte de una comunidad.
- Los comercios de Logroño llevan a cabo acciones que motivan e involucran a los clientes.
- Los comercios de Logroño proporcionan experiencias que fomentan la participación activa del cliente.
- Los comercios de Logroño facilitan la interacción y comunicación entre clientes y comercios.
- He recomendado el comercio de Logroño a mucha gente.
- Hablo del comercio de Logroño con mis amigos.
- Intento difundir buenas palabras sobre el comercio de Logroño.
- Tengo la intención de comprar en los comercios de Logroño.

2. Pensando en las **COMPRAS REALIZADAS EN EL ÚLTIMO MES**, ¿qué porcentaje de su gasto lo ha realizado en tienda física y qué porcentaje online?

- % en tienda física
- % online

3. Indique si establece relaciones con los comercios de Logroño a través de las siguientes **HERRAMIENTAS ONLINE**: Página web, Facebook, Instagram, Twitter, WhatsApp, Google My Business y Amazon, eBay o cualquier otra plataforma de venta.

#### DATOS DE CLASIFICACIÓN

1. ¿Es usted?  Hombre  Mujer

2. Edad

3. Nivel de estudios finalizados:

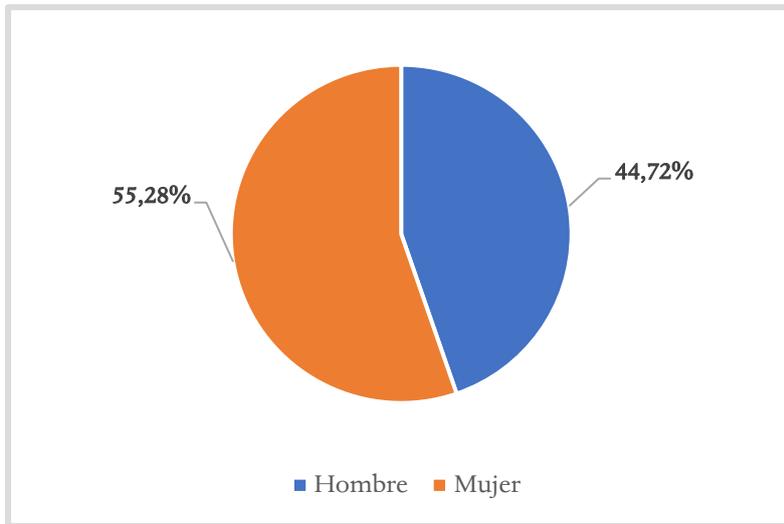
- Sin estudios
- Primarios
- Secundarios
- Universitarios

4. Código postal de su domicilio

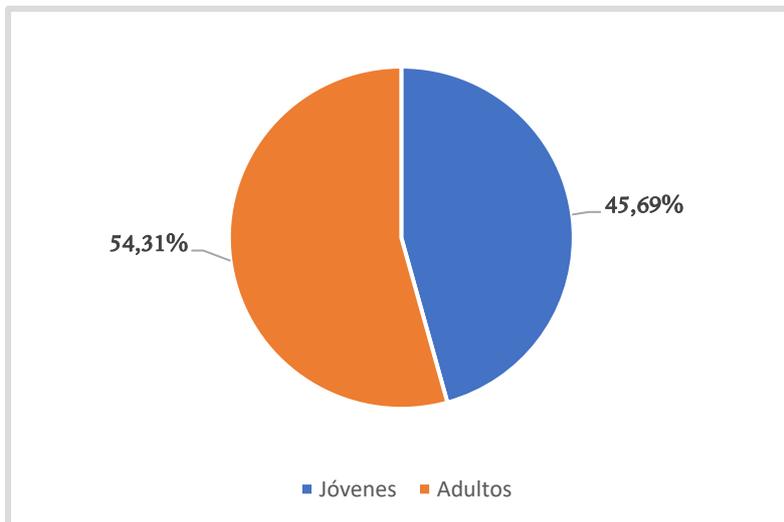
### 6.1.1 Características de la muestra

Los Gráficos 31 a 33 recogen las principales características de la muestra de consumidores que participaron en la cumplimentación del cuestionario: (1) Se observa una mayor participación femenina (55,28%); (2) En cuanto a la edad se han distinguido dos rangos, jóvenes (de 16 a 25 años) (45,69%) y adultos (a partir de 26 años) (54,31%). Se ha querido destacar la participación en el estudio del segmento joven por la dificultad de atracción del comercio y la importancia de recabar informan para revertir esta situación; (3) Por nivel de estudios finalizados, se muestra una gran participación de personas con estudios secundarios (46,53%) y estudios universitarios (47,05%).

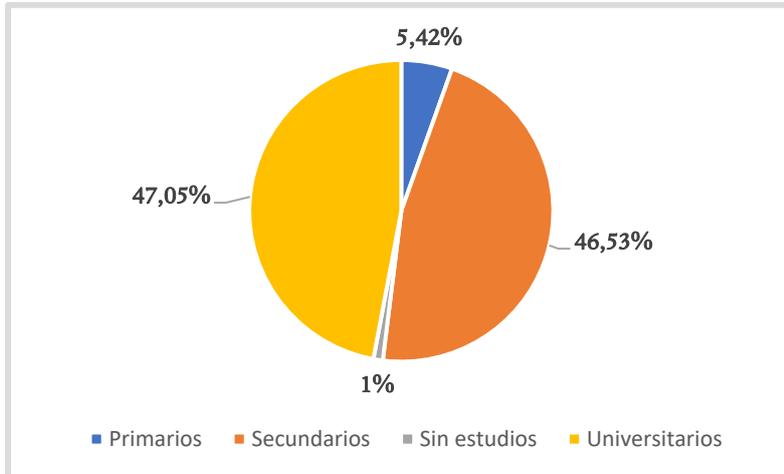
**Gráfico 31.** Distribución de la muestra por género



**Gráfico 32.** Distribución de la muestra por rangos de edad



Gráfico 33. Distribución de la muestra por nivel de estudios finalizados



## 6.2. Resultados

Los resultados se presentan siguiendo el guion establecido en el cuestionario.

Tal y como se ha señalado, el comercio tradicional tiene más dificultad de retener en sus compras a los jóvenes. Teniendo en cuenta esta dificultad, se ha decidido diferenciar los resultados entre los segmentos de jóvenes y adultos.

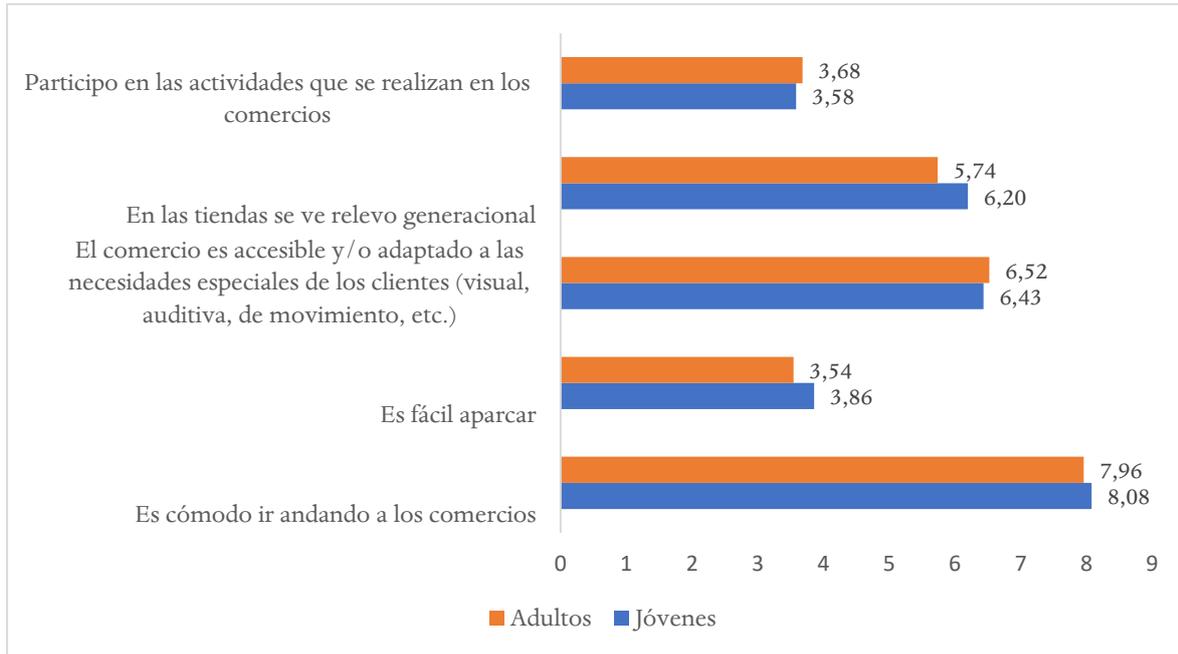
### 6.2.1. Valoración por los consumidores del comercio de Logroño

Los resultados acerca de ‘ qu  piensan los consumidores del comercio de Logroño?’ se presentan en función del concepto que subyace en los  tems –“Entorno comercial”, “Sostenibilidad”, “Establecimientos”, “Clientes”, “Engagement”, “WOM” – y el rango de edad del participante (Gráficos 34-39).

#### 6.2.1.1. Entorno comercial

La valoración del entorno comercial no revela diferencias significativas entre jóvenes y adultos (Gráfico 34). Los clientes valoran muy positivamente la comodidad para ir andando a los comercios ( tem con mayor valoración por parte de ambos segmentos), en contraposición a la dificultad que observan a la hora de poder aparcar y la participación en las actividades que ofrecen los comercios ( tems menos valorados).

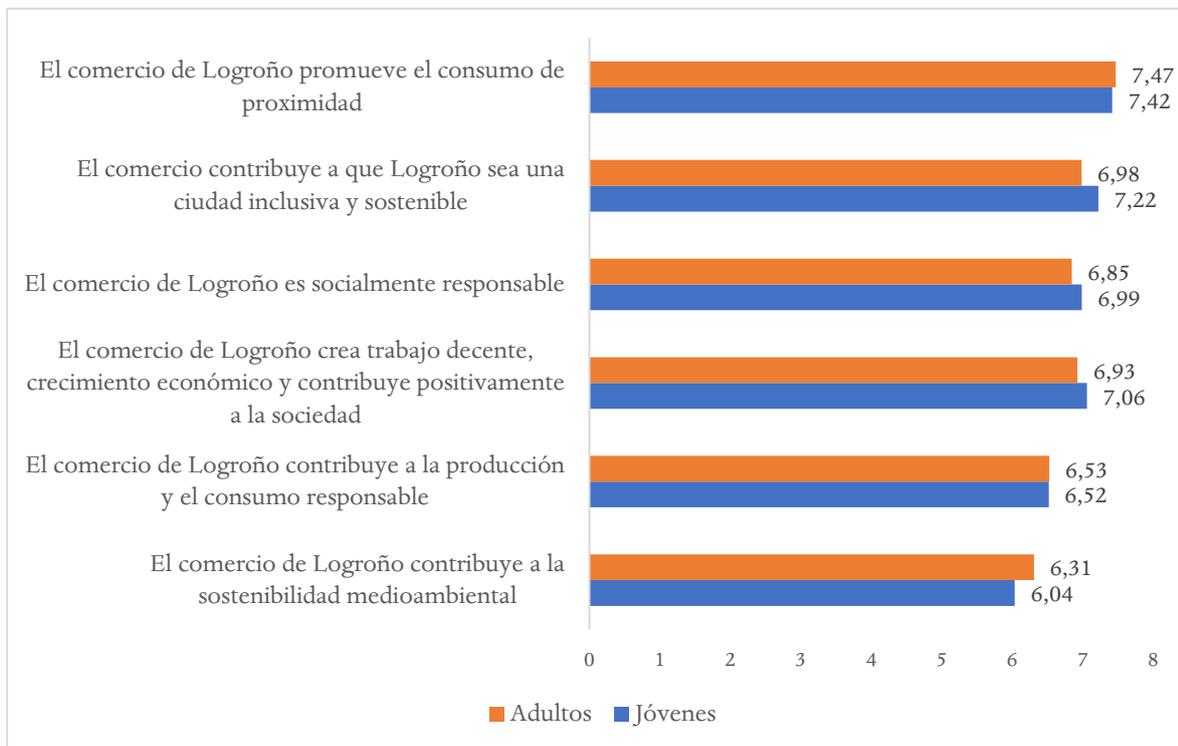
**Gráfico 34.** Valoración del entorno del comercio local de Logroño



**6.2.1.2. Sostenibilidad**

Ambos segmentos (jóvenes y adultos) consideran sostenible al comercio de Logroño ya que todas las medias se sitúan en valores comprendidos entre el 6 y el 7 (Gráfico 35). El  tem más valorado es la promoción del consumo de proximidad por parte del comercio local.

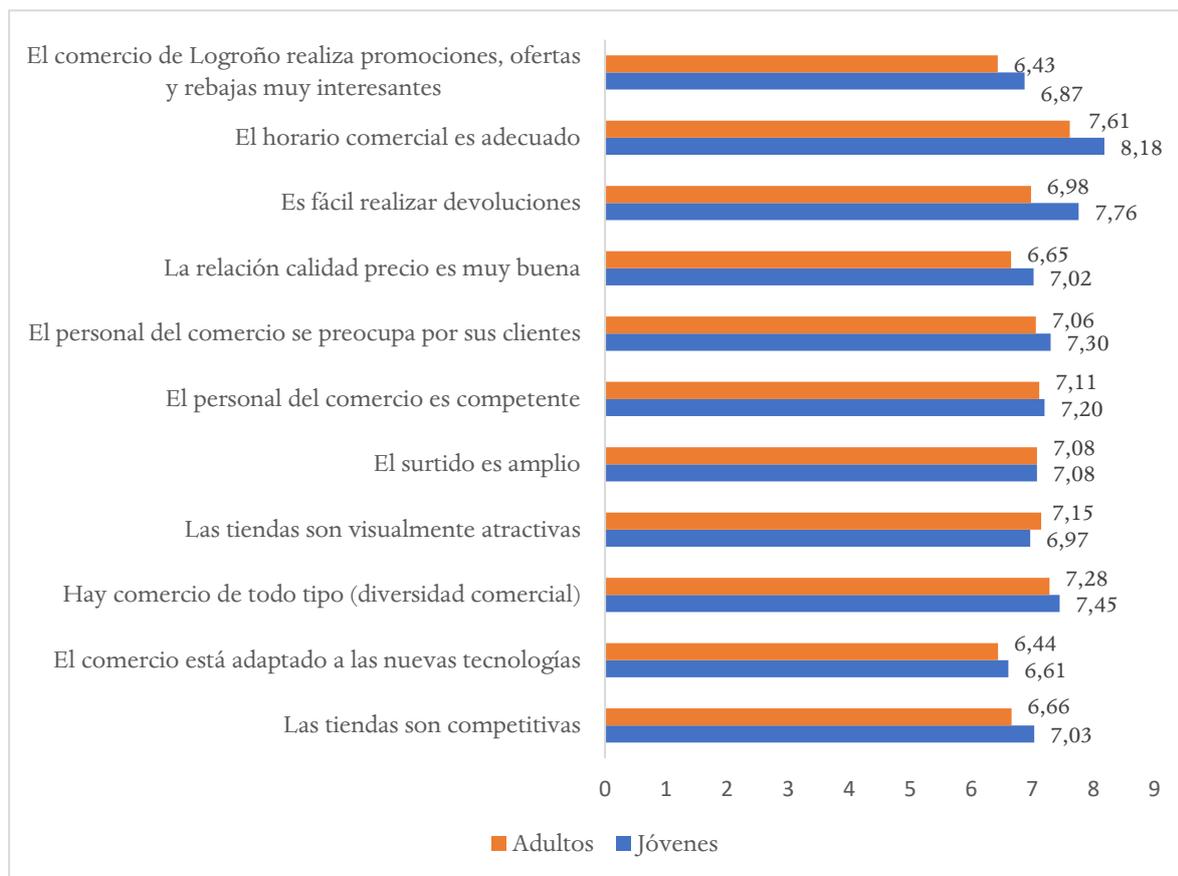
**Gráfico 35.** Valoración de la sostenibilidad del comercio de Logroño



### 6.2.1.3. Establecimientos

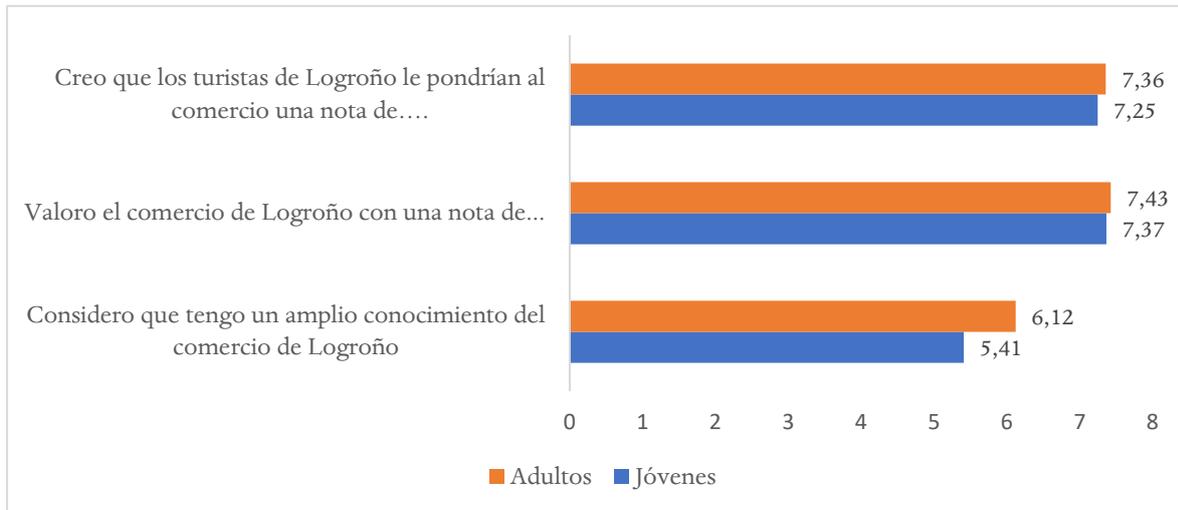
Los resultados de la valoración de los “Establecimientos” no revelan diferencias significativas ni entre segmentos (inter-segmento) ni dentro de los mismos (intra-segmento) (Gráfico 36). La valoración más positiva por parte de los jóvenes es el horario comercial (8,18) y la facilidad para realizar devoluciones (7,76); por su parte, los adultos consideran que el horario (7,61) y la diversidad comercial (7,28) es el punto fuerte de los establecimientos. Por el contrario, ambos segmentos coinciden en valorar de manera más baja la falta de adaptación a las nuevas tecnologías (6,61, jóvenes; 6,44, adultos) y la falta de promociones, ofertas y rebajas interesantes (6,87, jóvenes; 6,43, adultos).

**Gráfico 36.** Valoración de los establecimientos del comercio de Logroño



Los jóvenes y adultos están de acuerdo en valorar al comercio de Logroño con un notable y consideran que la misma calificación es puesta por los turistas que llegan a la ciudad. Sin embargo, la puntuación cae cuando son preguntados por el conocimiento que tienen sobre el comercio de Logroño. Para este punto los jóvenes se aproximan al punto medio de la escala (5) lo que nos indica indecisión por su parte.

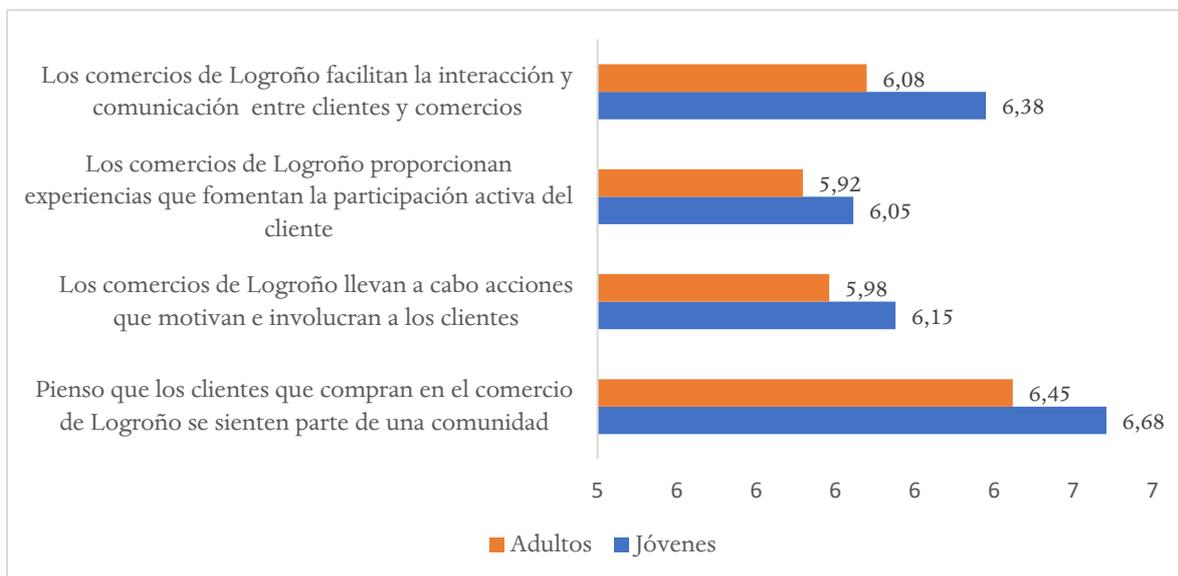
**Gráfico 37.** Valoración como clientes del comercio de Logroño



6.2.1.4. *Engagement* y WOM

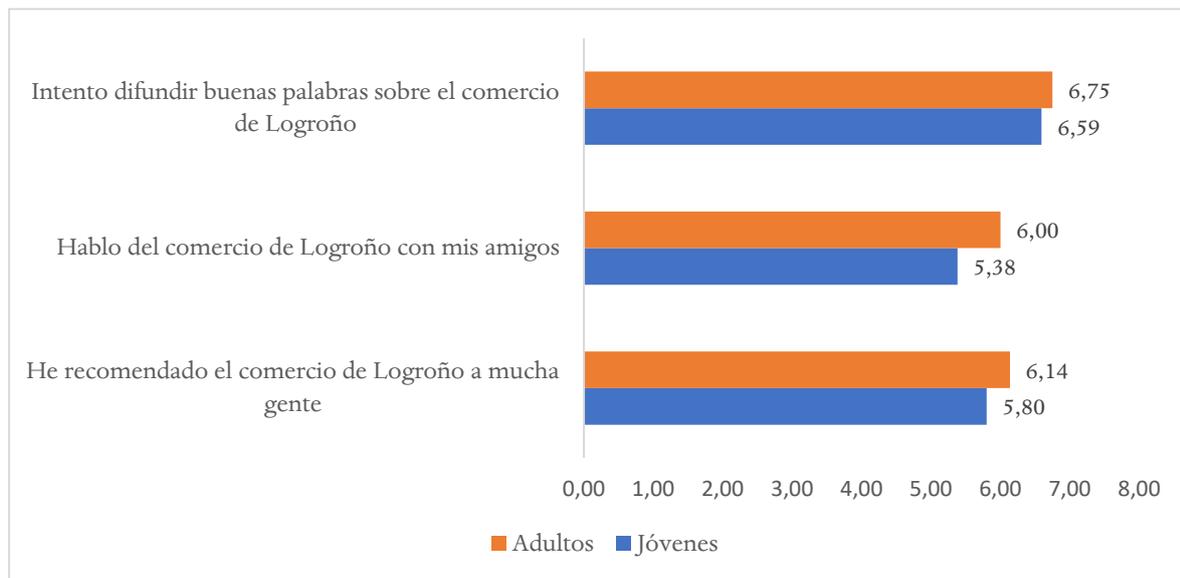
En cuanto al grado en que el consumidor se siente involucrado en el comercio de Logroño (*“Engagement”*), los resultados para todos los ítems superan el umbral del 5, punto medio de la escala (Gráfica 38). Sin embargo, se deben destacar varios aspectos: (1) los jóvenes muestran un mayor *engagement* y (2) los adultos puntúan por debajo de los jóvenes las experiencias del comercio para la participación activa del cliente (5,92) y sus acciones motivadoras (5,98).

**Gráfico 38.** Valoración del *Engagement* del comercio de Logroño



Los jóvenes permanecen algo reticentes a recomendar o hablar del comercio entre amigos (WOM) al ofrecer medias muy cercanas al punto medio de la escala (5) (Gráfico 39). Ambos segmentos parecen difundir buenas palabras sobre el comercio local (6,59, jóvenes; 6,75, adultos).

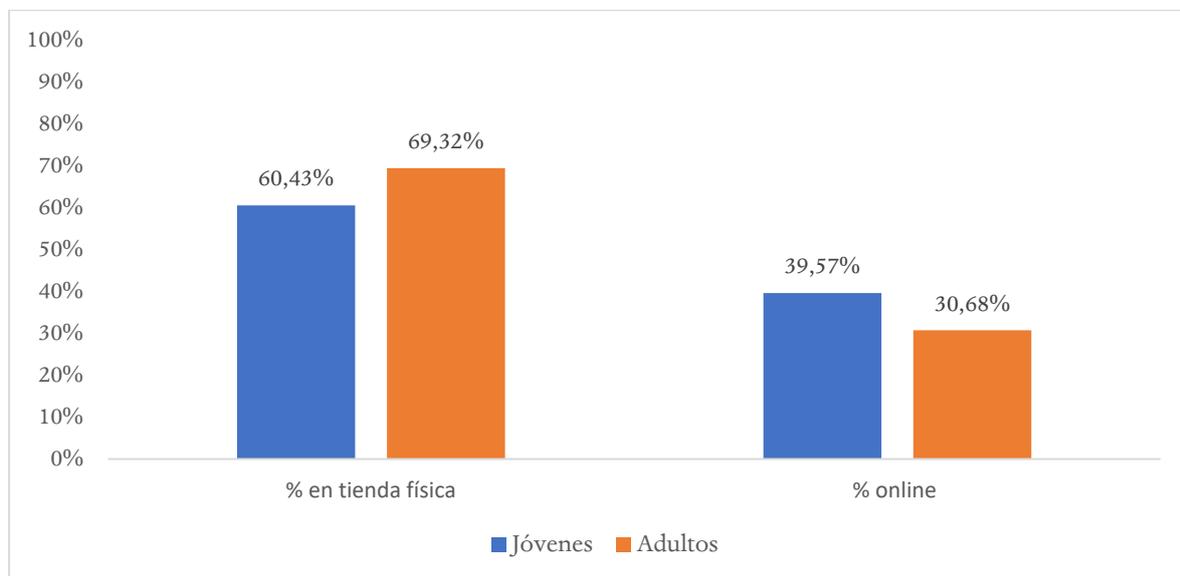
**Gráfico 39.** Valoración del WOM del comercio de Logroño



### 6.2.2. Hábitos e intención de compra

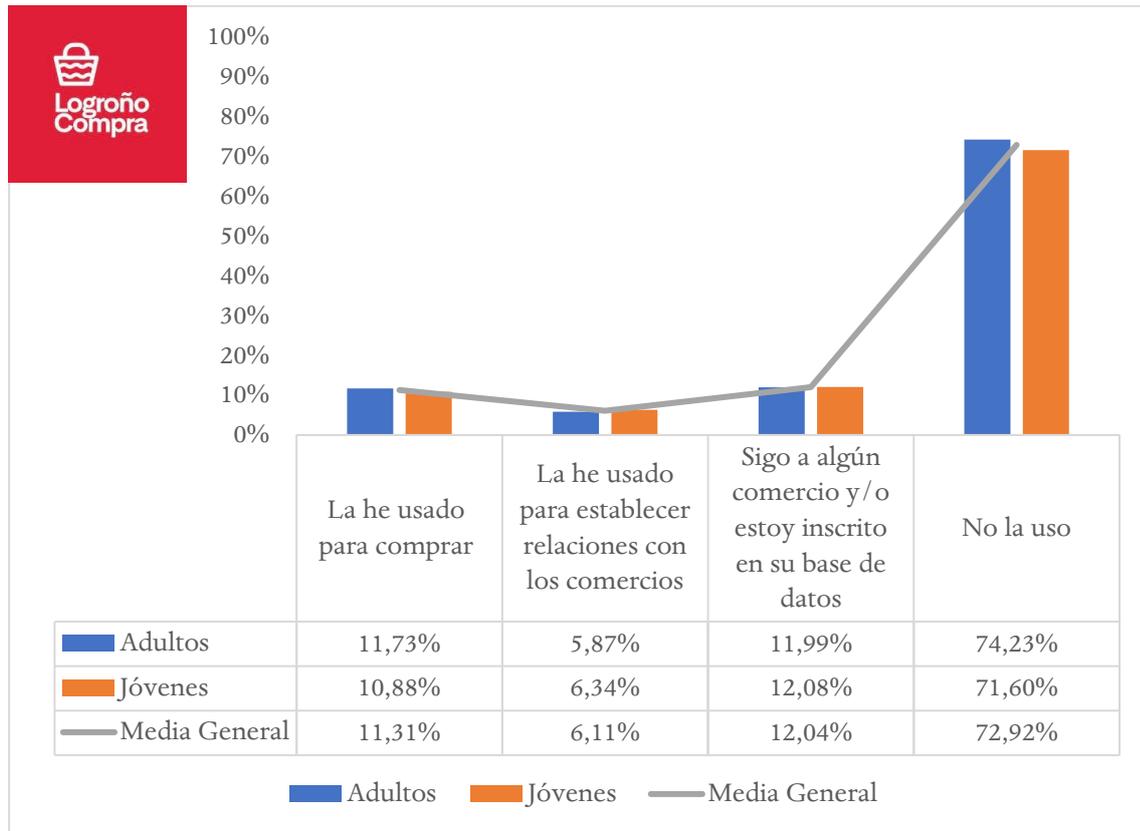
El Gráfico 40 presenta el gasto de jóvenes y adultos en tiendas físicas y canales online durante el mes de abril de 2021. Tanto jóvenes como adultos han comprado más en tiendas físicas (60,43%, jóvenes; 69,32%, adultos). Como era de esperar, los jóvenes muestran mayor presencia en canales online con un 39,57%.

**Gráfico 40.** Comportamiento de compra en el mes de abril 2021

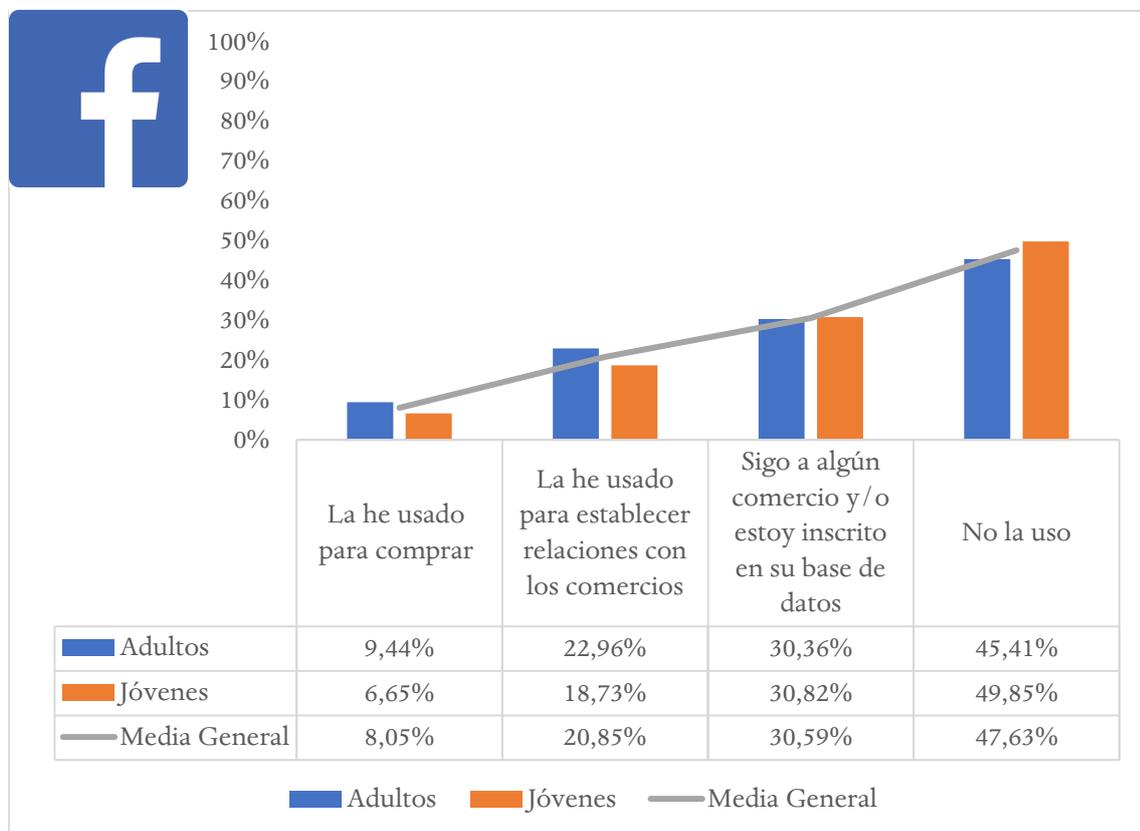


Los Gráficos (41-49) describen el grado de incorporación de las herramientas online por parte de los consumidores logroñeses durante su proceso de compra. Los Gráficos incorporan la segmentación anterior, por rango de edad, y las medias generales para una mayor comprensión del comportamiento de compra de ambos grupos. Los jóvenes presentan mayor participación en herramientas digitales, a excepción de Facebook.

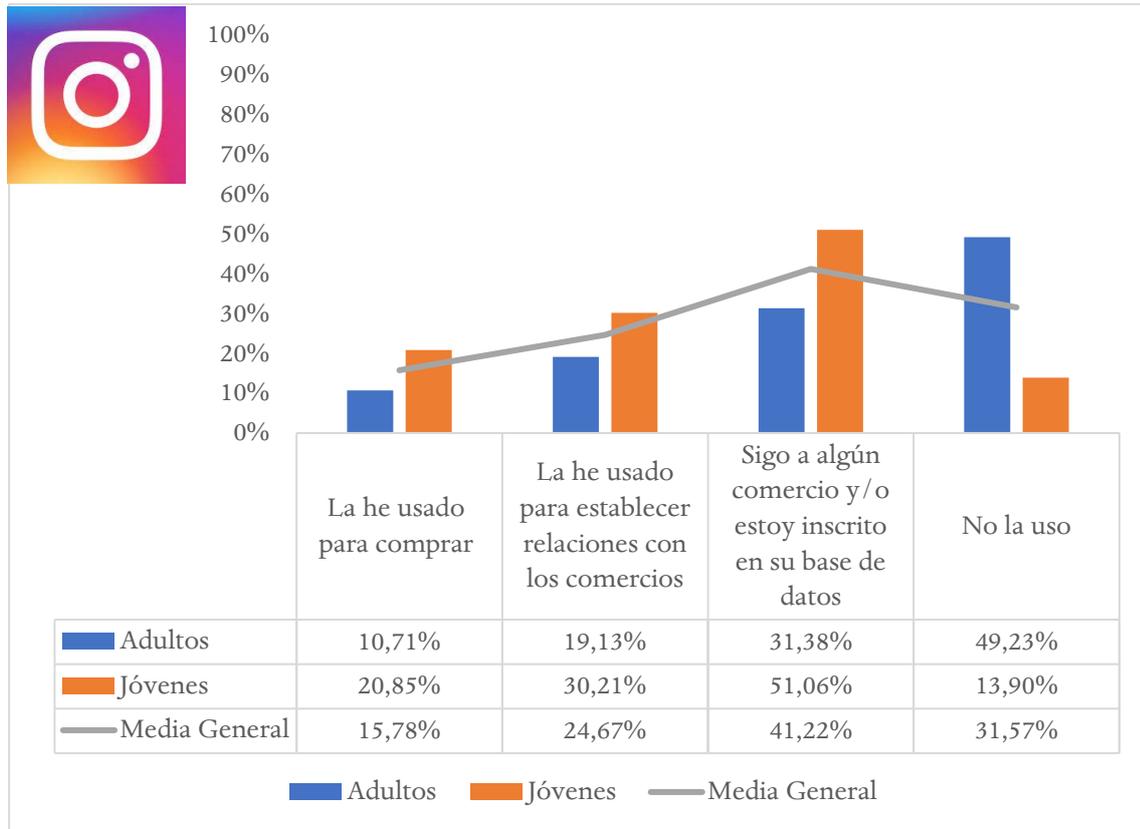
Gráfico 41. Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra I: ‘Logroño Compra’



Gráfico 42. Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra II: ‘Facebook’



Gráfico 43. Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra III: ‘Instagram’



Gráfico 44. Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra IV: ‘Twitter’

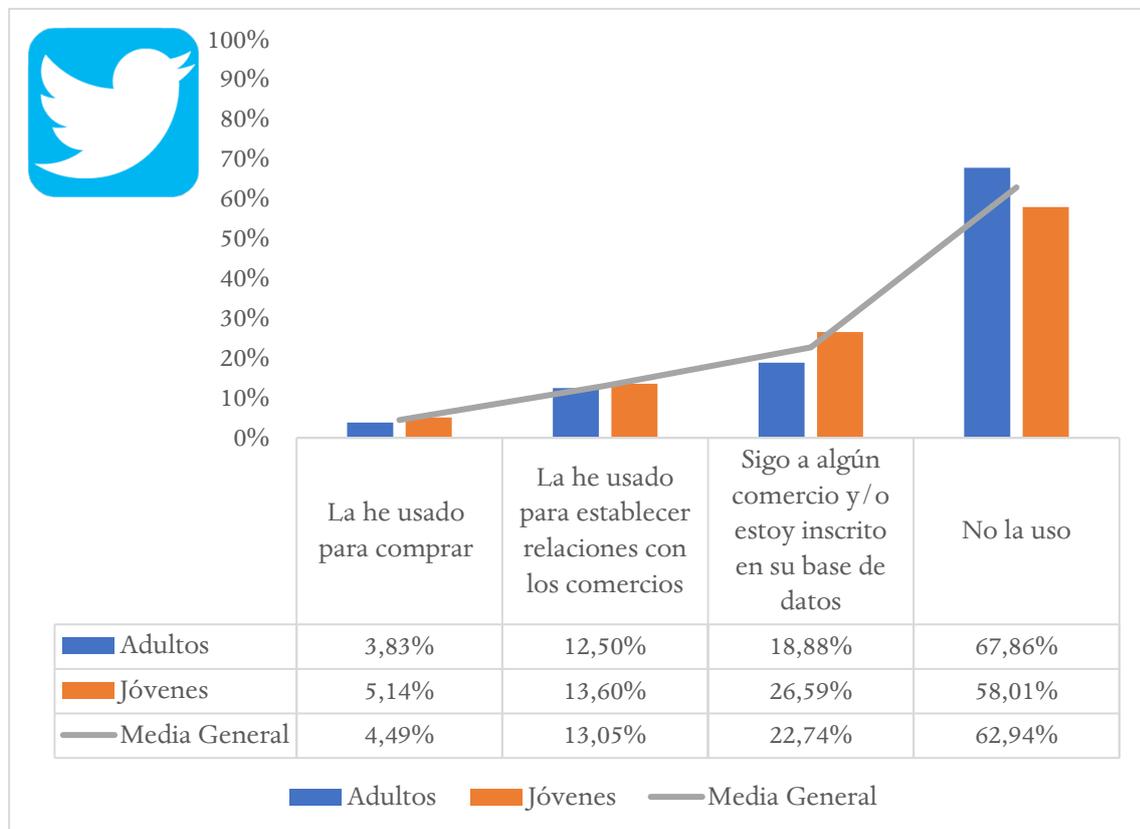


Gráfico 45. Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra V: 'WhatsApp'

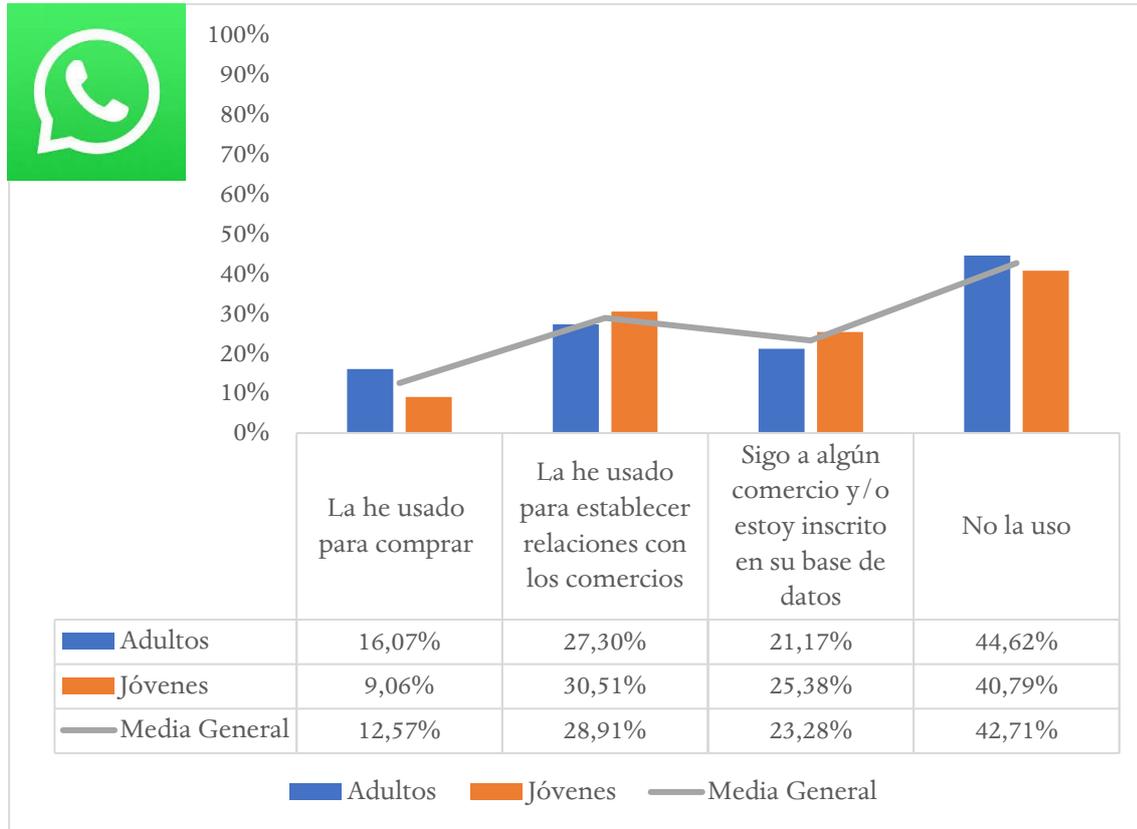
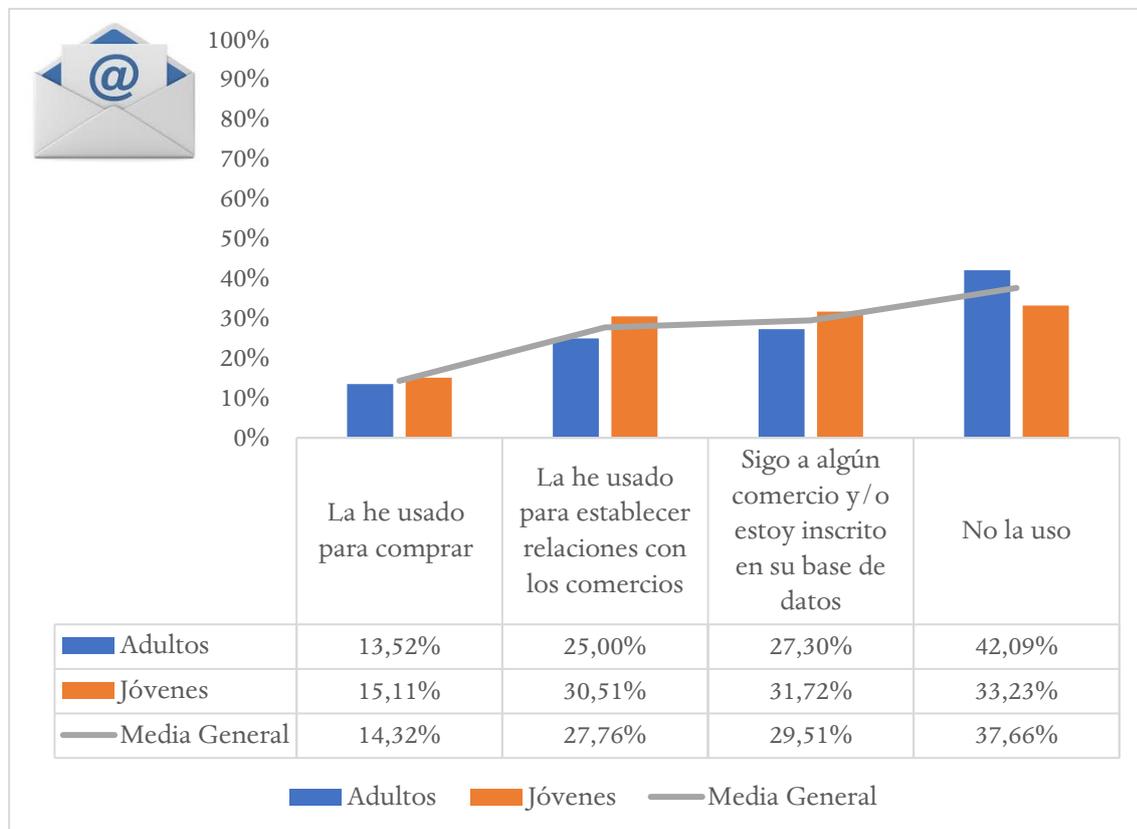
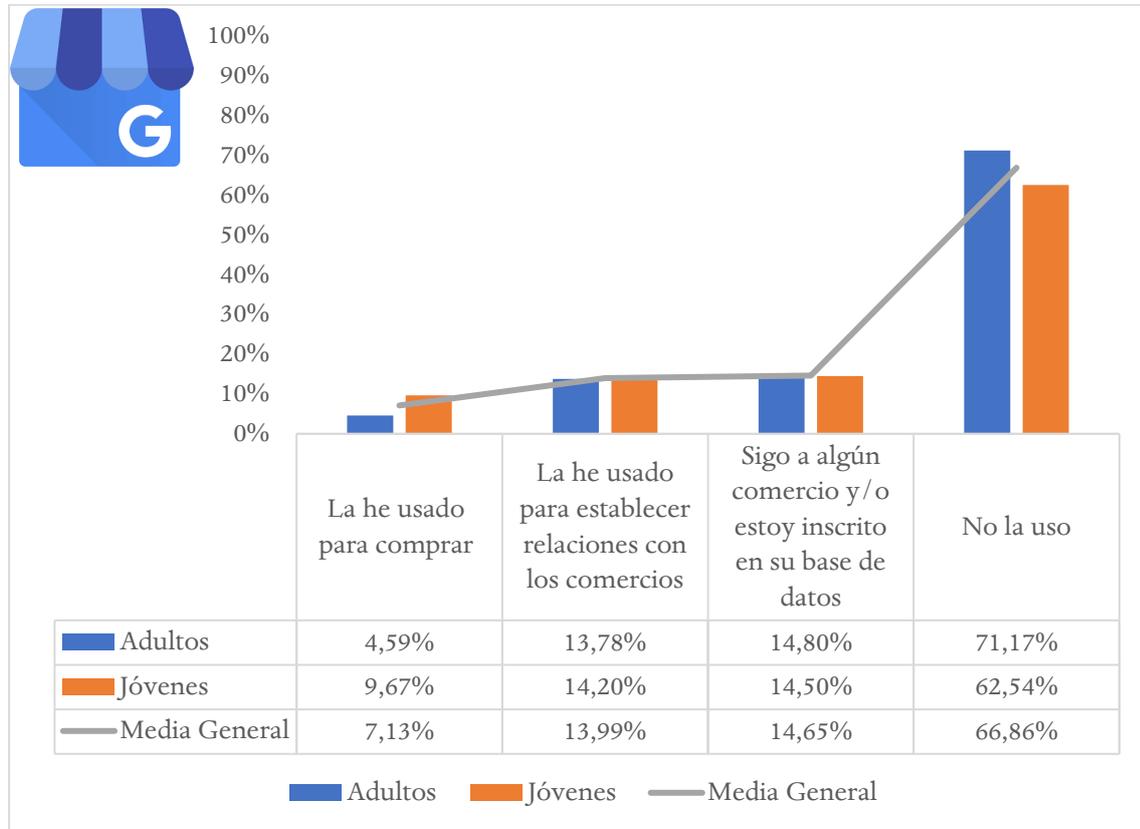


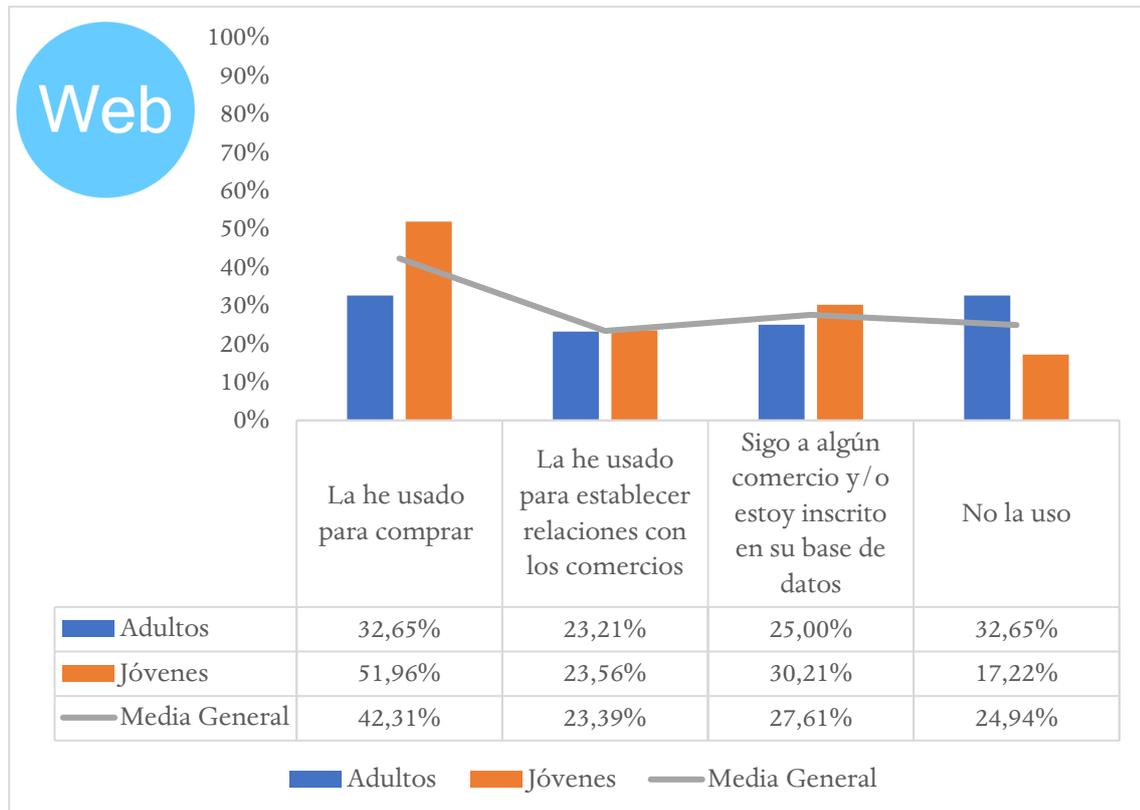
Gráfico 46. Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra VI: 'E-mail'



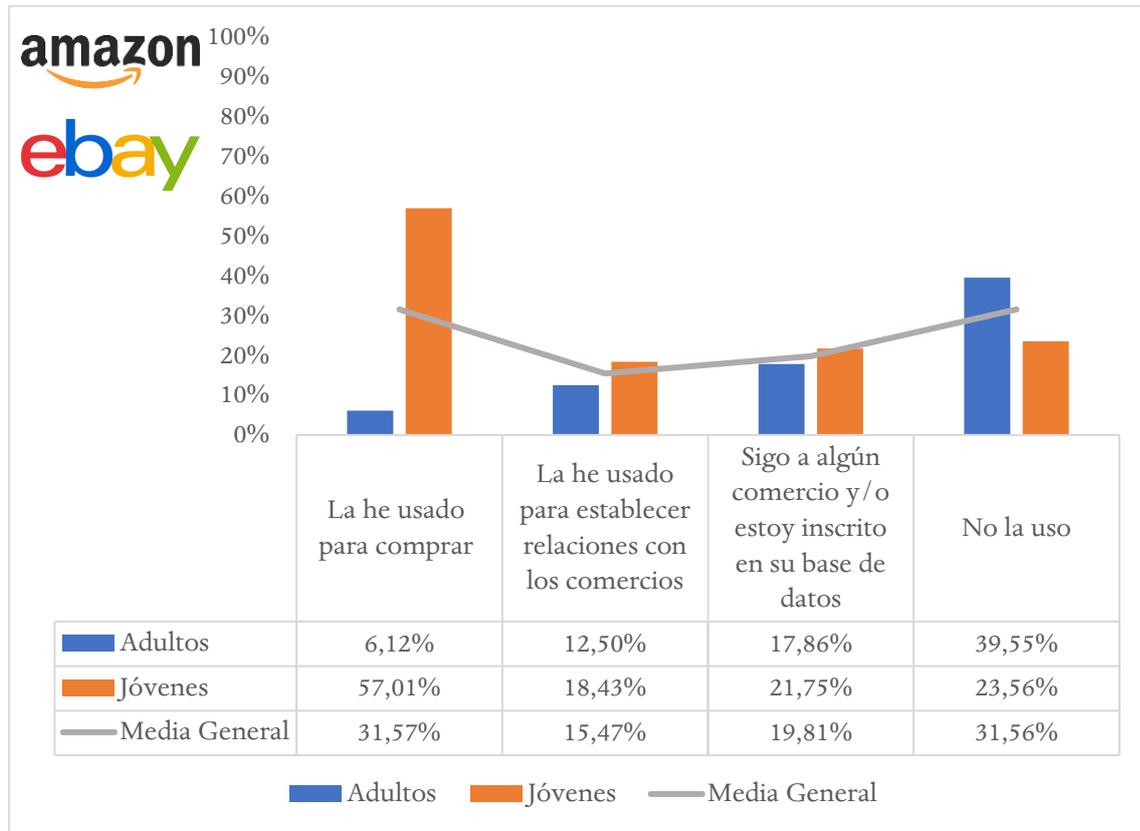
**Gráfico 47.** Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra VII: ‘Google My Business’



**Gráfico 48.** Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra VIII: ‘Página web’



Gráfico 49. Incorporación de herramientas digitales en el proceso de compra IX: 'Marketplaces'



La intención de compra en el comercio local es elevada al desprender medias superiores al 7. Las medias de jóvenes y adultos presentan una escasa diferencia, 0,30 puntos superior en los adultos (Gráfico 50).

Gráfico 50. Intención de compra en el comercio de Logroño



### 6.3. Conclusiones e implicaciones para la reactivación del comercio

- Existe una alta intención de compra en el comercio físico local de Logroño.
- Los clientes valoran muy positivamente la posibilidad de ir andando a los comercios y destacan la dificultad de aparcamiento.
- Los establecimientos obtienen una calificación media de notable sin embargo el nivel de conocimiento del comercio se puede mejorar, especialmente entre los jóvenes. Para que los clientes consideren al comercio local como una opción de compra, el primer paso es generar un conocimiento.
- Es necesario involucrar y motivar al cliente en las actividades que ofrecen los comercios para incrementar su participación y *engagement*. Se recomienda llevar a cabo acciones que promuevan que los clientes del comercio del Logroño “se sientan parte de una comunidad” en línea con lo que sucede con los seguidores de marcas comerciales como por ejemplo Apple.
- Sería deseable incrementar el nivel de recomendación del comercio local por parte de sus clientes. Un mayor *engagement* podría mejorar los niveles de WOM.
- El cliente valora positivamente que el comercio del Logroño promueva el consumo de proximidad. Se recomienda mejorar la percepción de responsabilidad del comercio en sostenibilidad medioambiental.
- La tienda física importa y sigue siendo la opción preferida de compra. Como era de esperar los jóvenes realizan más compras online que los adultos.
- Casi el 60% de segmento joven compra a través de los grandes marketplaces frente a una media del 11% que declara haber comprado en el Marketplace local “Logroño Compra”. Los resultados en el uso de las herramientas digitales durante el proceso de compra muestran que hay que seguir impulsando el atractivo y la utilidad de “Logroño Compra”, potenciando el apoyo al comercio de proximidad en el ámbito digital como sucede en el ámbito físico.
- Respecto a las redes sociales, los jóvenes son los que más las utilizan en el proceso de compra a excepción de ‘Facebook’. El uso de las redes sociales en otros entornos sugiere próximos cambios de comportamiento por lo que hay que estar atento a las tendencias y novedades (ej. Tik Tok).
- En el impulso del uso de la digitalización del proceso de compra hay que considerar que los adultos usan en primer lugar la “Web”, seguida de “WhatsApp” y en tercer lugar el marketplace “Logroño Compra”.

Deseamos que este Plan estratégico del comercio de Logroño 2021-2025 contribuya a posicionar a nuestra ciudad como referente del comercio.

## 7. REFERENCIAS

- Alcaraz Lladro, A. (2013). La influencia de las tecnologías de la información y comunicación en la distribución comercial en el mercado del pequeño comercio independiente.
- Alesanco Llorente, M., Reinares Lara, E., Olarte-Pascual, C. y Pelegrín Borondo, J. (2021). "Mobile-assisted-showroomer: modelo cognitivo–afectivo–normativo–conativo de comportamiento en la tienda física de moda, DOCFRADIS Working Papers 2101, Catedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- Alonso, E. (2016). Cómo está evolucionando el comportamiento de compra. *Nielsen insights*.
- American Productivity and Quality Center (1993). The benchmarking management guide, Portland, Oregon, Productivity Press.*
- Benavides Velasco, C. A., y Quintana García, C. (2003). *Gestión del conocimiento y calidad total*. Ediciones Díaz de Santos.
- Capdevila, J. P. (2011). Óbito y resurrección del análisis DAF O. *Avanzada científica*, 14(2), 1-11.
- Capgemini (2020). The consumer and COVID-19: Global consumer sentiment research in the consumer products and retail industry, available at: <https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2020/04/Covid-19-Consumer-Behaviour-in-CPR-13.pdf> (acceso el 23 octubre, 2020)
- Chiou, J.S., Chou, S.Y. y Shen, G.C., 2017. Consumer choice of multichannel shopping, *Internet Research*, 27, 2-20.
- Drucker, P. F. (2020). *The essential drucker*. Routledge.
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West.
- García-Milon, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., y Pelegrín-Borondo, J. (2020). Towards the smart tourism destination: Key factors in information source use on the tourist shopping journey. *Tourism management perspectives*, 36, 100730.
- Gensler, S., Neslin, S.A. y Verhoef. P.C., 2017. The showrooming phenomenon: It's more than just about price. *Journal of Interactive Marketing*, 38, 29–43.
- Intxaurburu Clemente, M. G., y Ochoa Laburu, C. (2005). Una revisión teórica de la herramienta de benchmarking.
- Haas, A., y Kenning, P. (2014). Utilitarian and hedonic motivators of shoppers' decision to consult with salespeople. *Journal of retailing*, 90(3), 428-441.
- Juan, S., y Roussos, A. (2010). El focus group como técnica de investigación cualitativa.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2004). Value innovation. *Harvard business review*, 82(7/8), 172-180.
- Kwon, W. S., y Lennon, S. J. (2009). Reciprocal effects between multichannel retailers' offline and online brand images. *Journal of Retailing*, 85(3), 376-390.
- Knapp, J., Zeratsky, J., y Kowitz, B. (2016). *Sprint: How to solve big problems and test new ideas in just five days*. Simon and Schuster.

- Laudon, K. C., y Laudon, J. P. (2000). *Management information systems: organization and technology in the networked enterprise*. Prentice Hall International.
- Laza, C. A. (2015). *Calidad y servicios de proximidad en el pequeño comercio*. UF2382. Tutor Formación.
- Mathison, L., Gándara, J., Primera, C., y García, L. (2007). Innovación: factor clave para lograr ventajas competitivas. *Revista Negotium*, (7), 65-83.
- Medrano, N., Olarte-Pascual, C., Pelegrín-Borondo, J., y Sierra-Murillo, Y. (2016). Consumer behavior in shopping streets: The importance of the salesperson's professional personal attention. *Frontiers in psychology*, 7, 125.
- Méndez, R., y Moya, J. R. (2007). Transformaciones productivas y nuevas formas urbanas: difusión de las actividades económicas en la región metropolitana funcional de Madrid / Productive changes and new urban forms: diffusion of the economic activities in the functional metropolitan region of Madrid. In *Anales de Geografía de la Universidad Complutense*, 27(2), 105. Universidad Complutense de Madrid.
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo (2021). <https://dafo.ipyme.org/Home> (acceso el 27 de enero de 2021).
- Mosquera, A., Pascual, C. O., y Ayensa, E. J. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 5.
- Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., y Pelegrín-Borondo, J. (2018). Key factors for in-store smartphone use in an omnichannel experience: millennials vs. nonmillennials. *Complexity*, 2018.
- Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., Ayensa, E. J., y Murillo, Y. S. (2018). The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
- Pelegrín Borondo, J. (2013). *Análisis comparativo de la estrategia de los grupos competitivos: E-Clientes vs. Clientes Off-Line* (Doctoral dissertation, Universitat Rovira i Virgili).
- Pelegrín-Borondo, J., Ayensa, E. J., Olarte-Pascual, C., y Sierra-Murillo, Y. (2016). Diez tipos de expectativas. *Revista Perspectiva Empresarial*, 3(1), 109-124.
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Sierra-Murillo, Y., Pelegrín-Borondo, J., Olarte-Pascual, C., y Medrano, N. (2019). Motivations for choosing brick-and-mortar stores between urban commerce and shopping centers: the case of Logroño retail. *Harvard Deusto Business Research*, 8(1), 31-48.
- Schneider, P.J. y Zielke, S., 2020. Searching offline and buying online—An analysis of showrooming forms and segments, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 52, ID: 101919.
- Stern, Louis W. (1999): *Canales de comercialización*. Madrid: Pearson.
- Verhoef, P. C., Neslin, S. A., y Vroomen, B. (2007). Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. *International journal of research in marketing*, 24(2), 129-148.
- Wiesel, T., Pauwels, K., y Arts, J. (2011). Practice prize paper—Marketing's profit impact: Quantifying online and off-line funnel progression. *Marketing Science*, 30(4), 604-611.