



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO DE LA CIUDAD DE CALAHORRA 2022-27

**Cátedra de Comercio de la
Universidad de La Rioja**

C/ Cigüeña, 60. Edificio Quintiliano
Logroño, La Rioja, 26004
941 29 93 81
catedra.comercio@unirioja.es



CRÉDITOS

El *Plan estratégico para el desarrollo del comercio de la ciudad de Calahorra 2022-27 (PEC-Calahorra 22-27)* se ha realizado por Contrato al amparo del Art. 83 de la LOU para el desarrollo de actividades científicas, técnicas o artísticas firmado entre el Ayuntamiento de Calahorra y la Fundación de la Universidad de La Rioja, por una parte y, por otra, entre la Fundación General de la Universidad de La Rioja y la Universidad Rey Juan Carlos, bajo el título “Elaboración de un Plan Estratégico para el desarrollo del comercio de la ciudad de Calahorra (OTCA210507)”.

El proyecto ha sido **dirigido** por: Prof. Dr. Jorge Pelegrín Borondo, Profa. Dra. Eva Reinares Lara y Profa. Dra. Cristina Olarte Pascual en el marco de la transferencia de conocimiento de Catedra Extraordinaria de Comercio de la Universidad de La Rioja de la que los IPs son miembros.

Equipo del Proyecto:

María Alesanco Llorente (coordinadora del trabajo de campo y responsable del desarrollo de informes técnicos).

Expertos: Yolanda Sierra Murillo, Alba García Milon, Pedro Reinares Lara, Leonor González Menorca, Rocío Samino García, Natalia Medrano Sáez, Cristina Gaona, Alicia Izquierdo Yusta, Aroa Anés de Prado, Adelaida Alútiz, Andrés Mazo Villa, Mónica Gibaja Agustín, Eduardo Rodríguez Osés, Álvaro Lardiés López, Sindy Kerly Márquez Cherres, Ana Mosquera de La Fuente y Eduardo M. Jiménez.

Trabajo de campo: Sindy Kerly Márquez Cherres y Rubén León Ayensa.

Para más información: email: catedra.comercio@unirioja.es; tf: 941 29 93 81; web: <https://catedradecomercio.unirioja.es/>

Reservados los derechos: ni la totalidad ni parte de esta publicación puede reproducirse, registrarse o transmitirse por un sistema de recuperación de información, en ninguna forma ni por ningún medio, sea electrónico, mecánico, fotoquímico, magnético o electroóptico, por fotocopia, grabación o cualquier otra sin permiso previo por escrito del Ayuntamiento de Calahorra. El préstamo o cualquier otra forma de cesión o uso requerirá también la autorización de los autores o de sus representantes.

Este documento no tiene carácter publicable.

Catalogación bibliográfica: Pelegrín-Borondo, J., Reinares-Lara, E., Olarte-Pascual, C., Alesanco-Llorente, M. 2021. Plan Estratégico para el Desarrollo del Comercio de la Ciudad de Calahorra 2022-27, Ayuntamiento de Calahorra, La Rioja.

Logroño, 30 de noviembre de 2021

AGRADECIMIENTOS

Queremos mostrar nuestro agradecimiento al Ayuntamiento de Calahorra por su confianza en nuestro equipo y su apoyo incondicional a este trabajo. En especial queremos dar las gracias a Pilar Bazo, toda su experiencia y vocación ha sido fundamental para contagiarnos su pasión por el comercio de Calahorra. A Ramiro Moreno por compartir con nosotros todo su conocimiento del comercio de Calahorra. A Esteban Martínez por facilitar nuestro encuentro con los comerciantes.

También queremos agradecer a los comerciantes, asociaciones de comerciantes y clientes del comercio de Calahorra que han participado en las distintas fases de este Plan Estratégico brindándonos su tiempo y experiencia.

A los expertos en comercio que han compartido su sabiduría en el apoyo al comercio de Calahorra.

A la Universidad de La Rioja y su Fundación, a la Universidad Rey Juan Carlos y su Centro para la Innovación, Transferencia de Tecnología y del Conocimiento CINTTEC por su ayuda en la formalización de los contratos y los medios que nos han prestado, tanto físicos como humanos. En particular a la Cátedra Extraordinaria de Comercio y sus miembros con su lema “trabajamos por el comercio”

Finalmente, a todas las personas e instituciones que nos han ayudado realizar este *Plan estratégico para el desarrollo del comercio de la ciudad de Calahorra 2022-27*.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	7
FASE I: Diagnóstico de situación del comercio de Calahorra	9
I. Análisis del entorno	9
I.1 Análisis externo PEST	9
I.1.1 Factores políticos	9
I.1.2 Factores económicos.....	11
I.1.3 Factores sociales.....	14
I.1.4 Factores tecnológicos.....	17
I.2 Análisis del entorno específico: fuerzas de ventajas competitivas sostenibles.....	19
I.2.1 Barreras de entrada para nuevas empresas.....	19
I.2.2 Poder de negociación de los proveedores	20
I.2.3 Poder negociador de los compradores	20
I.2.4 Amenaza de los productos sustitutivos.....	20
I.2.5 Rivalidad entre las empresas existentes	21
2. Valoración de los comerciantes y de los clientes del comercio de Calahorra. 22	
2.1 Estudio 1. Encuesta a comerciantes de Calahorra	22
2.1.1 Metodología.....	22
2.1.2 Características de la muestra	22
2.1.3 Resultados.....	27
2.1.3.1 Entorno comercial	27
2.1.3.2 Sostenibilidad	28
2.1.3.3 Establecimientos.....	28
2.1.3.4 Engagement	30
2.1.3.5 WOM	30
2.1.3.6 Clientes y turistas	31
2.1.3.8 Debilidades percibidas por los comerciantes	32
2.1.3.9 Amenazas percibidas por los comerciantes.....	33
2.1.3.10 Fortalezas percibidas por los comerciantes	34
2.1.3.11 Oportunidades percibidas por los comerciantes	34
2.2 Estudio 2. Encuesta a clientes de Calahorra	36
2.2.1 Metodología.....	36
2.2.2 Características de la muestra	36

2.2.3 Resultados.....	38
2.2.3.1 Entorno comercial.....	38
2.2.3.2 Establecimientos.....	38
2.2.3.3 Engagement.....	39
2.2.3.4 WOM.....	40
2.2.3.5 Clientes y turistas.....	41
2.2.3.6 Debilidades percibidas por los clientes.....	42
2.2.3.7 Amenazas percibidas por los clientes.....	43
2.2.3.8. Fortalezas percibidas por los clientes.....	44
2.2.3.9 Oportunidades percibidas por los clientes.....	45
2.3 Principales diferencias entre comerciantes y clientes.....	45
3. Matriz DAFO.....	47
4. Estimación del área comercial.....	50
FASE 2: Misión y Visión.....	52
5. Focos de actuación demandados por comerciantes y clientes sobre los servicios a prestar desde el Ayuntamiento de Calahorra.....	52
6. Focos de actuación sobre la oferta comercial de Calahorra.....	59
7. Focos de actuación sobre el Asociacionismo Comercial.....	62
8. Fuentes de ventajas competitivas sostenibles del comercio de Calahorra.....	63
8.1 Situación geográfica estratégica de la Ciudad.....	64
8.1.1 Residentes en Calahorra.....	64
8.1.2 Residentes en el área de influencia de Calahorra.....	64
8.1.3 Turistas y excursionistas.....	64
8.2 Oferta con alto valor añadido para el cliente.....	65
8.3 Variedad comercial.....	66
8.4 Ubicación estratégica de las principales zonas comerciales dentro de la Ciudad de Calahorra.....	67
9. Misión y Visión.....	67
FASE 3: Benchmarking.....	68
10. Metodología.....	68
11. Etapas 1 y 2. Clasificación de los retos y actividades exitosas.....	69
11.1 Actualizar de forma sostenible el comercio de Calahorra.....	69
11.2 Actividades a desarrollar por el Ayuntamiento para reforzar el atractivo y utilidad del comercio de Calahorra.....	71

11.3 Ofrecer bienes y servicios de proximidad	74
11.4 Servicios de alto valor añadido para el cliente en la tienda.....	77
11.5 Generar experiencias de compra de elevado vínculo emocional.....	79
11.6 Guiar al comercio hacia la transformación digital y tecnológica.....	82
11.7 Atraer a turistas y excursionistas.....	85
12. Etapa 3. Valoración de los retos y actividades exitosas.....	87
12.1 Características de las muestras	88
12.2 Resultados del benchmarking.....	90
12.2.1 Grado de interés y facilidad de implantación de las actividades comerciales identificadas.....	90
12.2.2 Retos y puntuación de las actividades comerciales	94
12.2.2.1 Actualizar de forma sostenible el comercio de Calahorra.....	94
12.2.2.2 Actividades a desarrollar por el Ayuntamiento de Calahorra para reforzar el atractivo y utilidad del comercio de Calahorra	95
12.2.2.3 Ofrecer bienes y servicios de proximidad.....	95
12.2.2.4 Añadir servicios de alto valor añadido para el cliente en la tienda	96
12.2.2.5 Generar experiencias de compra de elevado vínculo emocional.....	97
12.2.2.6 Guiar al comercio hacia la transformación digital y tecnológica.....	97
12.2.2.7 Atraer a turistas y excursionistas	98
12.3 Valoración de las acciones por los comerciantes y expertos: estudio cualitativo	100
12.4 Propuesta de actividades 2022	115
Bibliografía	118
ANEXO 1. Cuestionario a comerciantes	122
ANEXO 2. Cuestionario a clientes	127
ANEXO 3. Cuestionario Benchmarking: aspectos a favor y en contra	129

PRESENTACIÓN

El impacto de la pandemia global 'COVID-19' ha cambiado de manera impetuosa el escenario y las perspectivas del comercio minorista de la ciudad de Calahorra.

Las medidas tomadas por el consistorio para intentar frenar las consecuencias económicas en el sector comercial se han visto intensificadas en este último año. Sin embargo, en el contexto actual regido por intensos cambios que afectan directamente al conjunto de la sociedad en términos demográficos, sociales, culturales y económicos, se ve necesario incorporar nuevas medidas que permitan mejorar la gestión y organización de los recursos disponibles por el Ayuntamiento de Calahorra.

La elaboración del *Plan estratégico para el desarrollo del comercio de la Ciudad de Calahorra 2022-27* (PEC-Calahorra 22-27) se ha desarrollado en las siguientes fases:

Fase I. Diagnóstico de situación del comercio de Calahorra

Objetivo: Analizar la situación actual del comercio de Calahorra

Metodología:

- Análisis PEST y Matriz DAFO
 - ✓ Estudio 1. Encuesta comerciantes de valoración del comercio de Calahorra: 111 comercios (20 mayo -12 julio de 2021)
 - ✓ Estudio 2. Encuesta clientes de valoración del comercio de Calahorra: 140 clientes (12-23 julio de 2021)
- Estimación del área comercial de Calahorra

Fase II. Misión y Visión para el desarrollo del comercio de Calahorra

Objetivo: Proponer y consensuar la misión y visión para el comercio de Calahorra a largo plazo

Metodología:

- Análisis de tendencias del comercio
- Fuentes de ventajas competitivas sostenibles

Fase III. Benchmarking

Objetivo: Identificar buenas prácticas

Metodología:

- Observación de buenas prácticas e identificación de actividades comerciales exitosas y diferenciadoras desarrolladas en otros lugares con potencial implantación en Calahorra
- Estudio 3. Valoración de las buenas prácticas identificadas en el comercio:
 - ✓ Encuesta benchmarking expertos: 22 expertos (17-25 noviembre de 2021)
 - ✓ Encuentro con los comerciantes de Calahorra (22 de noviembre de 2021) y 2 rondas de envío de cuestionarios: 38 comerciantes (22-25 noviembre de 2021)
 - ✓ Encuesta benchmarking clientes de Calahorra: 112 consumidores (17-25 noviembre de 2021)
- Evaluación cualitativa de los factores positivos y negativos de las actividades identificadas con mayor potencial

En este contexto, el PEC-Calahorra 22-27 permite concretar las acciones que se han de llevar a cabo para afrontar los retos que van apareciendo a corto y largo plazo y para ayudar a transformar al comercio y dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía calagurritana. El éxito de su implantación se derivará de la participación activa y conjunta de la administración pública, comerciantes, asociaciones de comerciantes y clientes. Todos estos agentes serán claves para (I) identificar las acciones a llevar a cabo, (II) concretar los responsables de cada una de las acciones a adoptar y (III) establecer los recursos económicos, materiales y humanos para poner en marcha las iniciativas propuestas.

Este PEC-Calahorra 22-27 pretende que Calahorra sea referente en España para ciudades de tamaño moderado ofreciendo un comercio con alto valor añadido para el cliente que genere un elevado vínculo emocional.

Para ello, se propone actualizar, de forma sostenible, el comercio de la ciudad de Calahorra dotándole de características diferenciadoras que muestren su atractivo y utilidad frente a localidades próximas. Esta actualización se debe fundamentar en la oferta de servicios y productos de proximidad, con alto valor añadido para el cliente (incluidos los servicios de ocio), generando experiencias de compra de elevado vínculo emocional, guiando al comercio hacia la transformación digital y tecnológica, para desarrollar un comercio con capacidad de fidelizar clientes de Calahorra y del entorno cercano y atraer a turistas/excursionistas.

FASE I: Diagnóstico de situación del comercio de Calahorra

En la primera Fase del PEC-Calahorra 22-27 se realiza un diagnóstico inicial de la situación del sector comercial minorista de Calahorra, que resulta clave para conocer la realidad actual. El estudio del entorno se afronta a través de los análisis PEST y análisis del entorno específico para establecer las fuentes de ventajas competitivas sostenibles. Además, la información necesaria para esta fase se completa con los resultados de la aplicación de encuestas a 111 comerciantes y 140 consumidores. Todo ello permite establecer la Matriz DAFO (Debilidades-Amenazas-Fortalezas-Oportunidades) del comercio de Calahorra. Para concluir esta primera Fase se establece el límite del área comercial desde Calahorra a los municipios circundantes de más de 5000 habitantes.

I. Análisis del entorno

I.1 Análisis externo PEST

La herramienta de análisis estratégico 'PEST' (Fahey y Narayanan, 1986) permite analizar los factores macroeconómicos que influyen en el presente y futuro del sector del comercio minorista de Calahorra. Los factores estudiados son los políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

I.1.1 Factores políticos

El comercio local, complementándose con otros servicios y actividades económicas, genera desarrollo económico y social de gran importancia, lo que refuerza la necesidad de establecer decisiones políticas encaminadas a su impulso. Los efectos de las iniciativas en materia de comercio urbano han sido ampliamente estudiados por su visibilidad en su zona de influencia (Medrano et al., 2016), pudiéndose destacar:

- Desarrollo de una compra activa para el consumidor.
- Regenerador de su zona de influencia.
- Configurador de la centralidad urbana.
- Dinamización y conservación de la vida social de la calle.
- Creación de puestos de trabajo.
- Generador de nuevas fórmulas de autoempleo.

Históricamente las medidas desarrolladas han ido encaminadas a la modernización, dinamización y reactivación económica de los comercios minoristas, normalmente mediante la concesión de subvenciones destinadas a la realización de obras de renovación y mejora, y a la promoción, que permiten incentivar la inversión privada en estos establecimientos. Sin embargo, el actual escenario económico como consecuencia del impacto de la COVID-19 ha propiciado, por un lado, dictar de manera urgente un conjunto de medidas económicas para generar liquidez y aliviar la carga impositiva y costes económicos de los pequeños comercios y, por otro lado, incentivar e impulsar las compras en estos comercios.

En materia normativa, la actividad comercial en Calahorra sigue la normativa regional que viene regulada por la Ley 3/2005, de 14 de marzo de la Actividad Comercial y las Actividades FERIALES. Tanto a nivel estatal, regional como local, se observa una insuficiente acción pública en materia normativa que facilite la implantación de nuevas actividades y reduzca las cargas administrativas de emprendedores y comerciantes. Promover la facilidad de implantación permite incentivar la productividad y la competitividad, impulsar la demanda y la creación de empleo. La Tabla I muestra una síntesis del marco legislativo que afecta al comercio de Calahorra.

Tabla I. 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 clientes 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.

Asimismo, se debe tener en cuenta el esfuerzo de los comerciantes para actualizarse en materia normativa sobre seguridad en base a todas las resoluciones de la Secretaría General Técnica de la Consejería de Salud y Portavocía del Gobierno, que, si bien no son específicas al sector comercial, regulan el aforo y otras condiciones sanitarias que afectan a todos los establecimientos. Para el periodo enero-julio de 2021, se han identificado 28 resoluciones que el comerciante ha debido conocer antes de abrir las puertas de su comercio.

1.1.2 Factores económicos

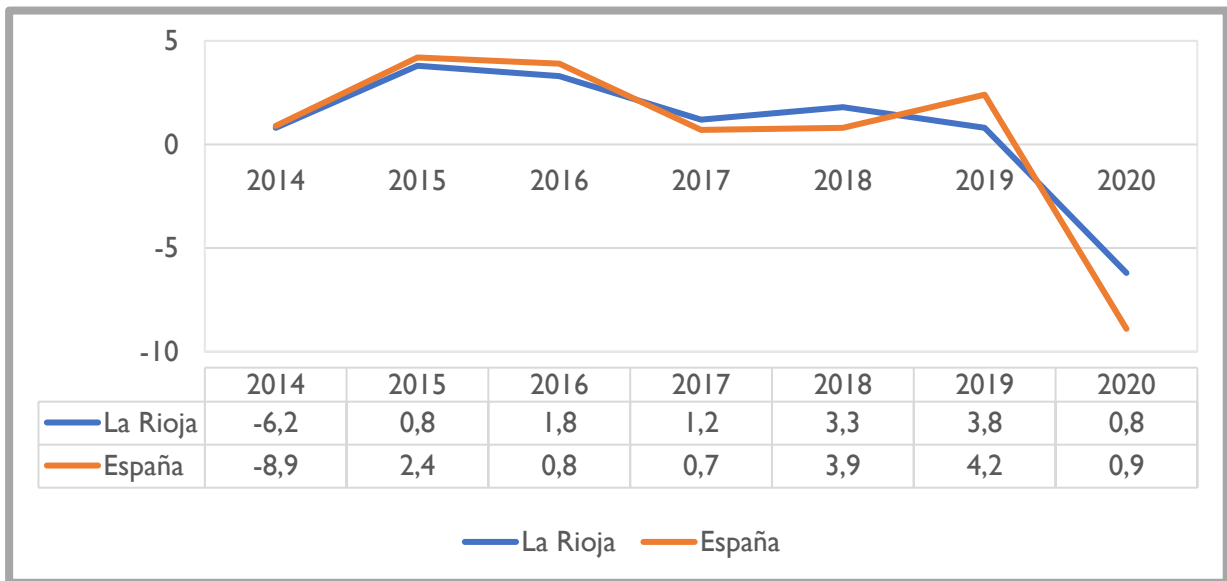
Ante la falta de datos macroeconómicos de la Ciudad de Calahorra, se presentan datos de la Comunidad Autónoma de La Rioja. Los resultados obtenidos pueden extrapolarse al municipio de estudio.

La evolución del Producto Interior Bruto (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, 2021). El PIB de La Rioja en el año 2019 es de 8.867M. €. El PIB per cápita, como indicador de calidad de vida, es de 28.200€, frente a los 23.690€ de PIB per cápita en España. La Rioja 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 (Expansión, 2020). 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 (Gobierno de La Rioja, 2021).

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 PIB riojano. La agrupación más destacada, la industria manufacturera, concentra el 25% del PIB riojano, lo que supone una escasa diferencia porcentual de 6 puntos.

En el análisis de las ventas del comercio minorista se estudia 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 1). 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.

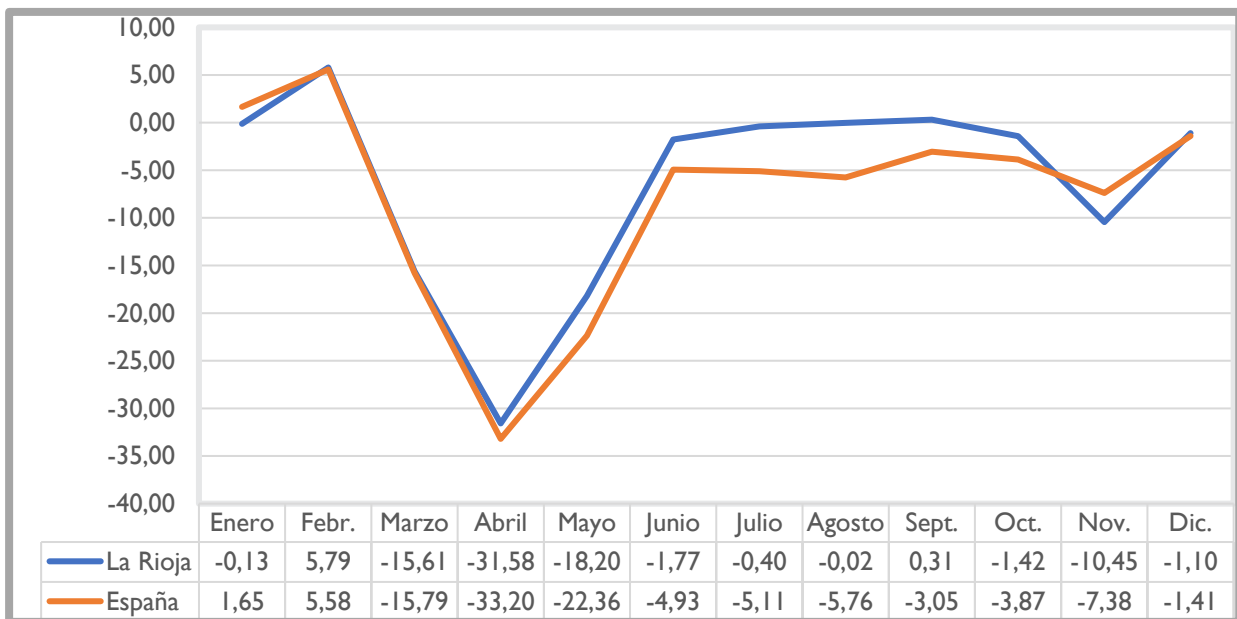
Gráfico 1. Evolución Índice de comercio al por menor La Rioja y España (2014-2020)



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto de Estadística de La Rioja (2021)

En la misma línea, es destacable el dato de La Rioja para el segundo, tercer y cuarto trimestre del 2020 (a excepción del mes de noviembre) donde, aun esperando datos negativos como consecuencia de la pandemia, ofrece un menor descenso (Gráfico 2).

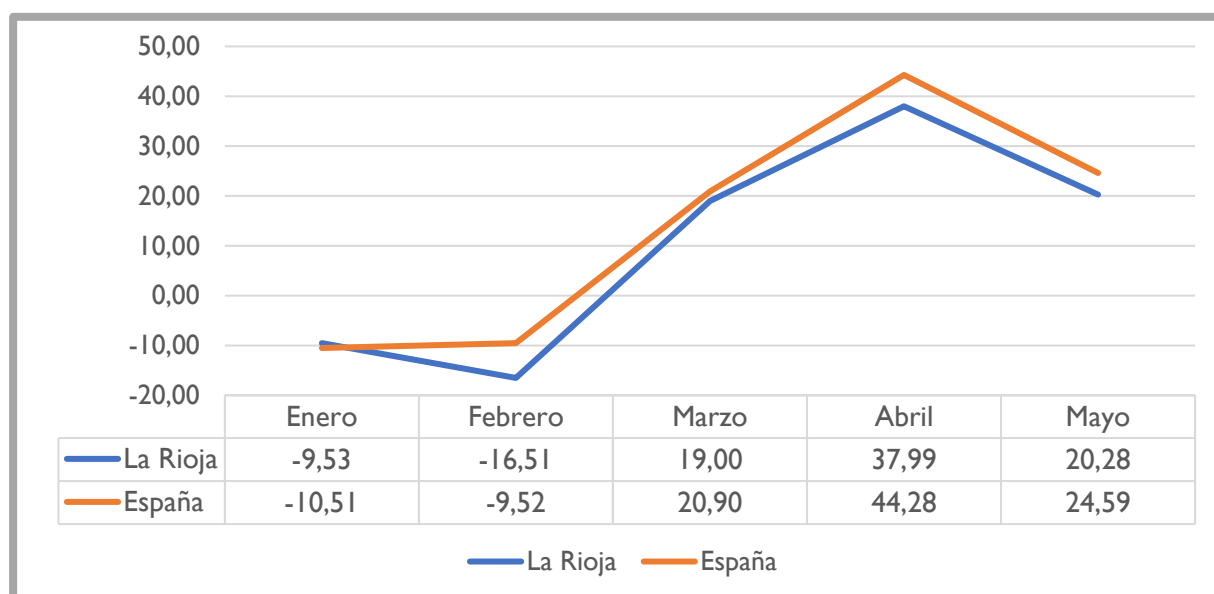
Gráfico 2. Evolución Índice de comercio al por menor La Rioja y España (2020)



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto de Estadística de La Rioja (2021)

En 2021, los datos disponibles de La Rioja concuerdan con la tendencia nacional, siendo enero y febrero los únicos meses que muestran una evolución negativa. En esta línea, y a excepción de enero, La Rioja refleja una evolución más lenta del índice del comercio al por menor.

Gráfico 3. Evolución índice de comercio al por menor La Rioja y España (2021)



Fuente: Elaboración propia a partir del Instituto de Estadística de La Rioja (2021)

Respecto al mercado laboral se cuenta con datos de la Ciudad de Calahorra. El número de afiliados a la Seguridad Social en junio de 2021 es de 7.587. Sin embargo, el desglose por régimen de afiliación muestra, para los autónomos, una variación anual y mensual negativa (Tabla 2). Este dato es remarcable teniendo en cuenta que cerca del 90% de los comerciantes de Calahorra son autónomos.

Tabla 2. Afiliados a la Seguridad Social en Calahorra

Junio 2021	Total afiliados	Variación			
		Mensual		Anual	
		Absoluta	Relativa	Absoluta	Relativa
	7587	+51	0,68%	+107	1,99%
General	5423	+61	1,14%	+106	1,43%
Autónomos	1688	-3	-0,18%	-10	-0,59%
Agrario	358	-10	-2,72%	+13	3,77%
Hogar	118	+3	2,61%	-2	-1,67%

Fuente: Elaboración propia a partir del INE (2021)

El sector del comercio minorista presenta una tendencia descendente desde el 2013 en el número de empleos a nivel nacional, probablemente acentuada por el incremento del uso del comercio electrónico y, en el último año, como consecuencia de la pandemia (INE, 2021). El índice de ocupación del comercio minorista riojano, tanto asalariado como no asalariado, en el mes de mayo (último dato disponible) presenta una tasa interanual del -0,6 %. A nivel nacional se alcanza un valor del 1,6 %. Si bien, en base a la evolución mensual, se observa una recuperación para este índice en La Rioja, la cual desprende un resultado positivo de +0,5, la reactivación regional es mucho más lenta.

Por último, la encuesta realizada a Comerciantes de Calahorra revela el gran impacto económico de la pandemia sobre las ventas. Cuando se pregunta sobre la facturación en la tienda física (canal offline), el 74,77% de los comerciantes declara una disminución en su facturación y solo el 35,14% considera que se registrará un aumento para el año 2022. El impacto sobre los ingresos de ventas realizadas de manera online es mucho menor, solo el 11,71% de los encuestados revela que la facturación ha sido menor en este canal (Tabla 3).

Tabla 3. Impacto de la pandemia sobre la facturación y previsión 2022 de los comerciantes de Calahorra

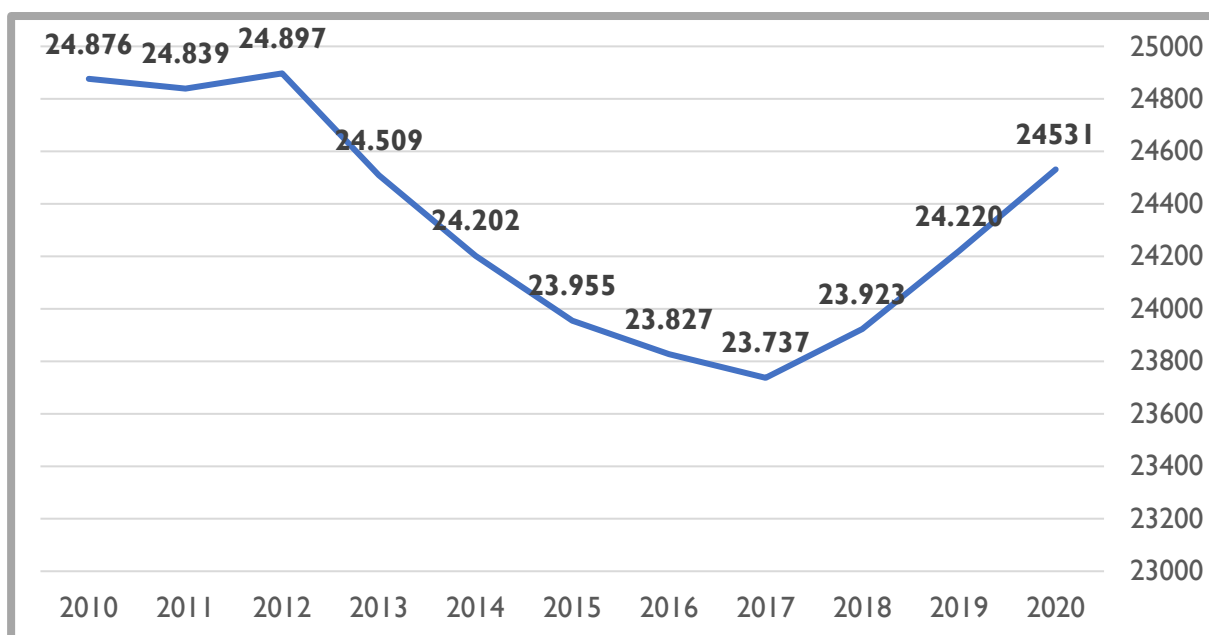
	Facturación desde aparición Covid-19		Previsión 2022	
	Canal			
	Offline	Online	Offline	Online
Ha aumentado/ aumentará	6,31%	19,82%	35,14%	27,93%
Ha disminuido/ disminuirá	74,77%	11,71%	18,92%	5,41%
Se ha mantenido/ se mantendrá	18,92%	13,51%	44,14%	21,62%

Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio I: Encuesta a comerciantes de Calahorra 2021

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 Calahorra viene aumentando progresivamente desde el año 2017, con un incremento del 3,35% hasta situarse en los 24.531 habitantes en el año 2020. Sin embargo, el largo descenso para el periodo 2010-2017 imposibilita alcanzar el número de 24.876 habitantes del año 2010 (Gráfico 4).

Gráfico 4. Evolución poblacional de Calahorra (2010-2020)



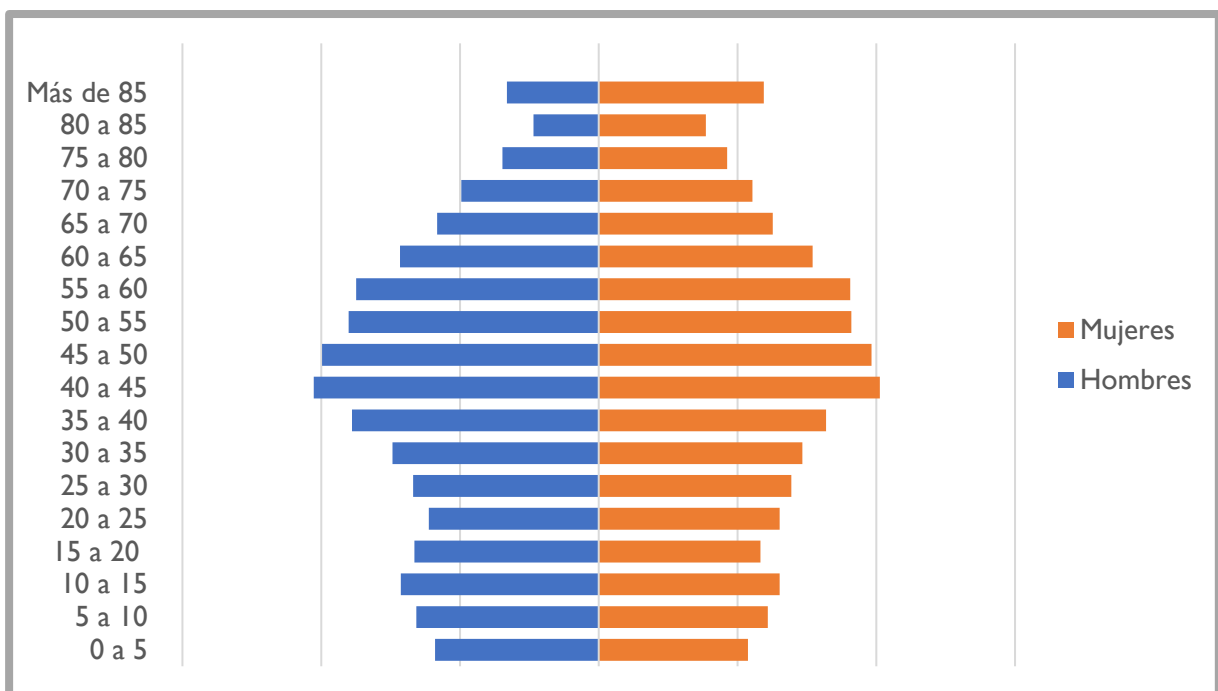
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Foro Ciudad (2021)

El padrón municipal de 2020 recoge que el 42,90% de los habitantes empadronados en Calahorra han nacido en dicho municipio, el 36,53% han emigrado a Calahorra desde diferentes lugares de España, el 16,69% desde otros municipios de la provincia de La Rioja, el 19,85% desde otras comunidades autónomas y el 20,57% han emigrado a Calahorra desde otros países. Todos los porcentajes señalados vienen disminuyendo desde 1996 a excepción de los habitantes nacidos en otros países (Foro Ciudad, 2021). Esta emigración ha permitido el aumento poblacional en los últimos años en Calahorra.

La procedencia de estos emigrantes es muy dispar (se distinguen al menos 30 países de procedencia), si bien tres países encabezan la lista: Marruecos (23,4%), Colombia (23,2%) y Rumanía (18,1%).

La situación descrita deriva en el progresivo envejecimiento de la población dando lugar a una pirámide poblacional madura. Si no se presentan cambios sustanciales, la pirámide tomará una forma invertida, teniendo en cuenta el aumento progresivo de la edad media en el municipio. La media de edad de los habitantes de Calahorra para el 2020 es de 42,49 años, 0,91 años más que hace un lustro que era de 41,58 años. El envejecimiento poblacional conlleva cambios en los patrones de consumo que afectan al sector minorista y, en este sentido, se debe prestar atención al segmento llamado "economía de plata" que representa a las personas de mayor edad. El Gráfico 5 muestra la distribución poblacional para el año 2020 distinguiendo el género de la población.

Gráfico 5. Pirámide de población

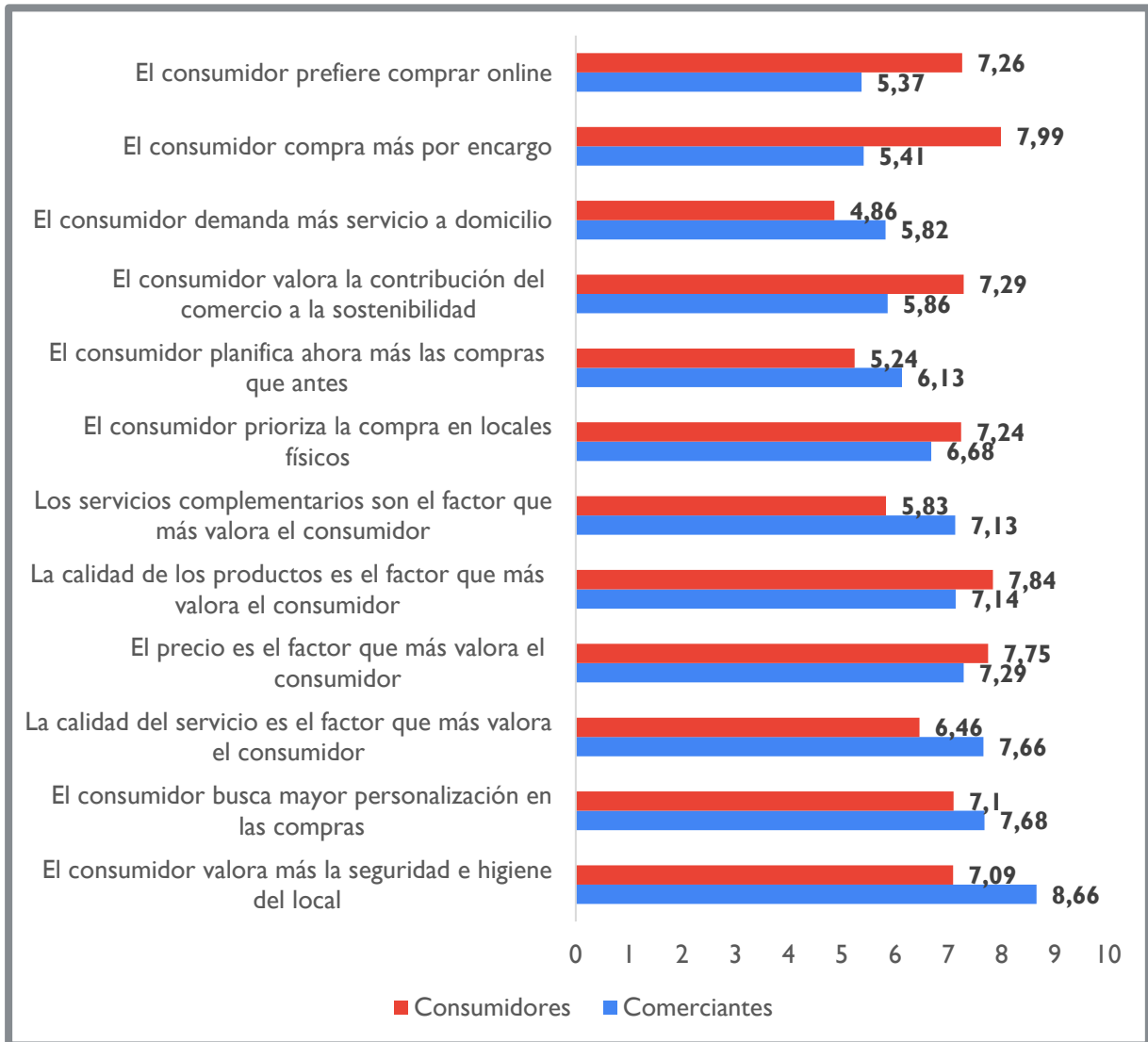


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de Foro Ciudad (2021)

El envejecimiento progresivo de la población y la mezcla de muy diversas culturas son dos peculiaridades que caracterizan a los habitantes de Calahorra. Por lo tanto, se ve necesario segmentar a la clientela en aras de mejorar las políticas promocionales a implementar.

En la misma línea, esta segmentación debe incluir los principales factores que determinan la elección de un tipo u otro de establecimiento. Si bien la proximidad al comercio, el precio y la calidad son los criterios clásicos estudiados en la literatura del comercio minorista, el escenario actual ha planteado nuevos criterios de segmentación. El Gráfico 6 muestra como la higiene del establecimiento y la personalización del producto y/o servicio guían el nuevo comportamiento del consumidor según las respuestas de los comerciantes a la encuesta realizada (barras azules). Los clientes, por su parte, consideran que se está comprando más por encargo (barras rojas) y que sigue primando la calidad.

Gráfico 6. Comportamiento del consumidor actual de Calahorra



Fuente: Elaboración propia a partir de los estudios 1 y 2 de encuestas a comerciantes y clientes de Calahorra 2021

1.1.4 Factores tecnológicos

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 a y b) 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 (Reinares-Lara et al., 2021). 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 tengan una experiencia de compra completa, destruyendo las barreras entre la tienda física y virtual (Olarte-Pascual et al., 2020).

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; Plan Estratégico del Comercio de Logroño 2021-25). Estas medidas de seguridad han convertido al smartphone en una “tercera mano” durante la experiencia de compra dentro de la tienda física. En este sentido, el 77% de las/os consumidoras/es espera incrementar el uso de tecnologías contactless (Capgemini, 2020). Existe una necesidad urgente de que los minoristas examinen formas eficientes de conectar con las/os consumidoras/es. La incorporación de internet y las distintas TIC es una asignatura obligatoria en los nuevos modelos de negocio para reinventar el comercio minorista. De esta manera se ofrece al cliente la denominada experiencia de compra *phygital*, que es capaz de conectar con el consumidor más actual (Alesanco-Llorente, 2021b; Viejo-Fernández, 2021).

Según datos del INE (2021) de la encuesta sobre equipamiento y uso de tecnologías de la información y comunicación en los hogares del año 2020, el 95,3% de los hogares de España tienen acceso a Internet. Esto supone un crecimiento de casi 4 puntos porcentuales respecto al año anterior (91,4%). El confinamiento obligado de la población española durante los meses de marzo a junio de 2020 disparó este porcentaje.

A lo largo de 2020, 7 de cada 10 españoles realizó compras a través de Internet (INE, 2021). 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 La Rioja, 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 (Cámara de Comercio de La Rioja, 2020). 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, 2020) para el año 2019, el volumen de negocio total del comercio electrónico en España alcanzó los 48.800 millones de euros, un 22 % más que en 2018. Si bien se desconocen los datos para el 2020, se debe tener en cuenta que la caída en las compras relacionadas con el turismo (agencias de viajes, transporte aéreo y hoteles) -que venían representando el 12% de las ventas totales online españolas hasta 2020 (pre-confinamiento)- tendrá un impacto negativo en el volumen de ingresos del comercio electrónico español. En contraposición, áreas como la electrónica, el ocio, alimentación, farmacia, son sectores que duplicaron sus ventas durante el 2020.

En esta línea, cabe destacar que ha aumentado el número de compradores online, que pasa del 71% al 72% para el 2020. Uno de los crecimientos más notables relacionados con el número de clientes online es el producido en la generación Z (de 16 a 24 años): si bien es la generación que menos compra vía online, ya alcanza al 59% de los internautas lo que representa un incremento de 7 puntos sobre los resultados del año anterior. Igualmente, el número medio de actos de compra online anual de los internautas se sitúa en 50 compras online anuales, cifra que representa aproximadamente 4 compras al mes. En promedio, el gasto es de 68 euros por cada compra, un aumento de 4 euros comparado con los resultados de 2019.

Esta transformación en la distribución comercial debe provocar cambios en la estructura comercial tradicional de Calahorra. 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. Otra oportunidad para el comercio local frente a las grandes superficies y cadenas es la venta telefónica (cabe señalar que cadenas, como por ejemplo Mercadona, no venden por teléfono desde el inicio de la pandemia).

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 Calahorra. La Tabla 4 muestra la disponibilidad de los establecimientos minoristas de Calahorra en las principales redes sociales y otras herramientas online y su uso para establecer relaciones comerciales y venta en el año 2021. Las cifras de 'ventas totales' (última columna) es preocupantemente baja para todas y cada una de las herramientas online analizadas.

Tabla 4. Redes sociales en el comercio minorista de Calahorra

	Disponibilidad	Relaciones comerciales *	Ventas *	Ventas totales por canal (disponibilidad *ventas)
Página web	20,72%	34,23%	27,93%	5,79%
Facebook	31,53%	36,04%	23,43%	3,51%
Instagram	24,32%	27,92%	20,72%	5,04%
Twitter	6,31%	4,50%	0,90%	0,06%
WhatsApp	22,52%	54,05%	27,03%	6,09%
Correo electrónico	54,05%	22,52%	17,11%	9,32%
Google My Business	21,62%	12,61%	5,40%	1,17%
Marketplace	3,60%	2,70%	2,70%	0,10%

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

Fuente: Elaboración propia a partir de la Estudio I: Encuesta a comerciantes de Calahorra 2021

La encuesta a comerciantes revela que el 54,95% de los comercios no realiza ninguna venta por medios telemáticos.

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) que determina: (I) las barreras de entrada para nuevas empresas, (II) el poder de negociación de los proveedores, (III) el poder de negociación de los compradores, (IV) la amenaza de los productos sustitutos y (V) la rivalidad entre las empresas existentes afectan a la capacidad de una organización para competir en un mercado concreto, y juntas determinan la rentabilidad potencial de la misma.

El estudio de las cinco variables configura las ventajas competitivas sostenibles de Calahorra.

1.2.1 Barreras de entrada para nuevas empresas

Porter (2009) concluye que la entrada de nuevos competidores depende de: (I) las barreras de entrada existentes, (II) la posibilidad de crear nuevas barreras y (III) la acción combinada de la competencia actual.

El posicionamiento de los productos y/o marcas de establecimientos minoristas se debe al trato personalizado y cercano con el cliente, y la exclusividad y calidad de sus productos (Laza, 2015). Esta diferenciación del producto y servicio, principal baza de los establecimientos minoristas, repercute directamente en la fidelización de los clientes y dificulta la participación en el mercado de una nueva empresa competidora (Porter, 2009; Laza, 2015). En la misma línea, la ubicación de los establecimientos minoristas en el centro urbano y en zonas consolidadas también supone una importante diferenciación frente a nuevos competidores (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 Calahorra).

Contrariamente, en un escenario donde las necesidades, gustos y hábitos de consumo están cambiando constantemente, obligan a los comerciantes a la continua transformación de su oferta. La inacción de los comerciantes genera la insatisfacción de los consumidores que no ven cubiertas sus necesidades, disminuyendo, por tanto, las barreras de entrada y propiciando la fuga de clientes “fieles”.

1.2.2 Poder de negociación de los proveedores

Si bien la heterogeneidad del sector hace imposible conocer cuál es el poder negociador de los proveedores, la adaptación al comercio minorista de Calahorra a las situaciones de dominancia de proveedores descritas por Porter (2009), permite describir una serie de patrones.

El volumen de ventas de los comercios minoristas no supone, en principio, un elevado porcentaje de ventas del proveedor, aun hablando de productos con cierto nivel de exclusividad asociados a un único proveedor. Adicionalmente, en el escenario actual, encontrar productos sustitutivos para la venta no supone mucha dificultad y, por tanto, el proveedor pierde ventaja negociadora.

1.2.3 Poder negociador de los compradores

En el sector de venta minorista existe una competencia enorme entre los propios establecimientos además de entre los distintos formatos comerciales. Esta gran competencia proporciona un elevado poder de negociación a los clientes, que se ha visto incrementado por la fuerte competencia que representan —según las respuestas a las encuestas de la Cátedra de Comercio para los comerciantes y clientes de Calahorra— Internet, grandes superficies comerciales, grandes cadenas comerciales y localidades próximas como Logroño, Tudela, Zaragoza o Arnedo, entre otras. El poder negociador de los compradores es mayor cuando el producto de la compra es estándar o poco diferenciado, sin embargo, esto supone un beneficio para el comercio minorista de Calahorra porque oferta 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 productos (fidelización). En cualquier caso, resulta básico mantener la calidad, el precio y el valor añadido lo suficientemente altos para evitar el cambio a otro proveedor (Galindo, 2007).
- El alto nivel de acceso a información sobre las diferentes alternativas de productos 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).

1.2.4 Amenaza de los productos sustitutivos

Los productos sustitutivos pueden encontrarse, tal como se ha mencionado en el apartado anterior, en: Internet, grandes superficies comerciales, grandes cadenas comerciales, tiendas

de empresarios chinos o franquicias, entre otros. 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).

1.2.5 Rivalidad entre las empresas existentes

La rivalidad existente en el sector del comercio minorista se ha visto acentuado con la pandemia. Durante el confinamiento obligado de la población gran parte de las compras (excluidas las de alimentación y hogar) se realizaron a través de canales online. La baja participación del comercio minorista de Calahorra en el contexto online propició una 'fuga' de clientes hacia las grandes cadenas que están presentes en Internet.

El alto nivel de competencia está derivando en 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 (*know-how*) 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 economías de escala, su capacidad de negociación es superior y pueden conseguir precios más bajos en mayoristas, aumentando de esta forma los beneficios.

2. Valoración de los comerciantes y de los clientes del comercio de Calahorra

Para realizar un diagnóstico más preciso de la situación del comercio minorista se necesita información primaria de la oferta y la demanda. Con este objetivo se desarrollan sendos estudios: un primer cuestionario dirigido a los comerciantes de la Ciudad de Calahorra y un segundo cuestionario a clientes para conocer la percepción de la demanda respecto al sector comercial minorista.

2.1 Estudio I. Encuesta a comerciantes de Calahorra

El objetivo del estudio es identificar las claves de la realidad comercial percibida por los propios comerciantes de Calahorra respecto a una serie de variables que definen el sector comercial minorista: ‘Entorno comercial’, ‘Sostenibilidad’, ‘Establecimientos’, ‘Engagement’, ‘WOM’ (*Word Of Mouth* o boca-oreja) y ‘Clientes y turistas’. Igualmente, se ofrecen las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades percibidas por los comerciantes.

2.1.1 Metodología

Para recoger la información de los comerciantes se realizaron tres rondas de envíos del cuestionario por medios telemáticos a los comercios de las bases de datos proporcionadas por el Ayuntamiento de Calahorra, obteniendo un total de 50 respuestas. Dada la baja participación de los comerciantes en el proceso telemático de recogida de información, se completó el trabajo de campo con la realización de entrevistas personales en las principales áreas comerciales de Calahorra, así como, en calles que por criterios de ubicación eran importantes para el estudio. El cuestionario aprobado por el Ayuntamiento de Calahorra está recogido en el Anexo I, ‘Cuestionario a comerciantes’

Tabla 5. Estudio I. Ficha técnica Encuesta a Comerciantes de Calahorra 2021

Universo	Comercios minoristas de la Calahorra
Recogida de información	a) Tres rondas de envíos de encuestas a través de medios telemáticos (correo electrónico y teléfono) b) Encuestas personales en los comercios de Calahorra
Ámbito geográfico	Ciudad de Calahorra
Muestra	111 comercios
Fecha de trabajo de campo	Del 20 de mayo al 12 de julio de 2021

2.1.2 Características de la muestra

Los Gráficos 7 a 13 muestran las características de los comercios que participaron en la investigación. Se observa el gran peso de los comercios independientes, comerciantes autónomos y una mayor concentración de empleo femenino en este sector calagurritano (Gráficos 7, 8 y 9). Además, estamos ante un sector cuya andadura comercial empezó en el año 2002, en donde el número de trabajadores promedio es de 2,82 (desviación 3,82).

Gráfico 7. Tipología de comercio

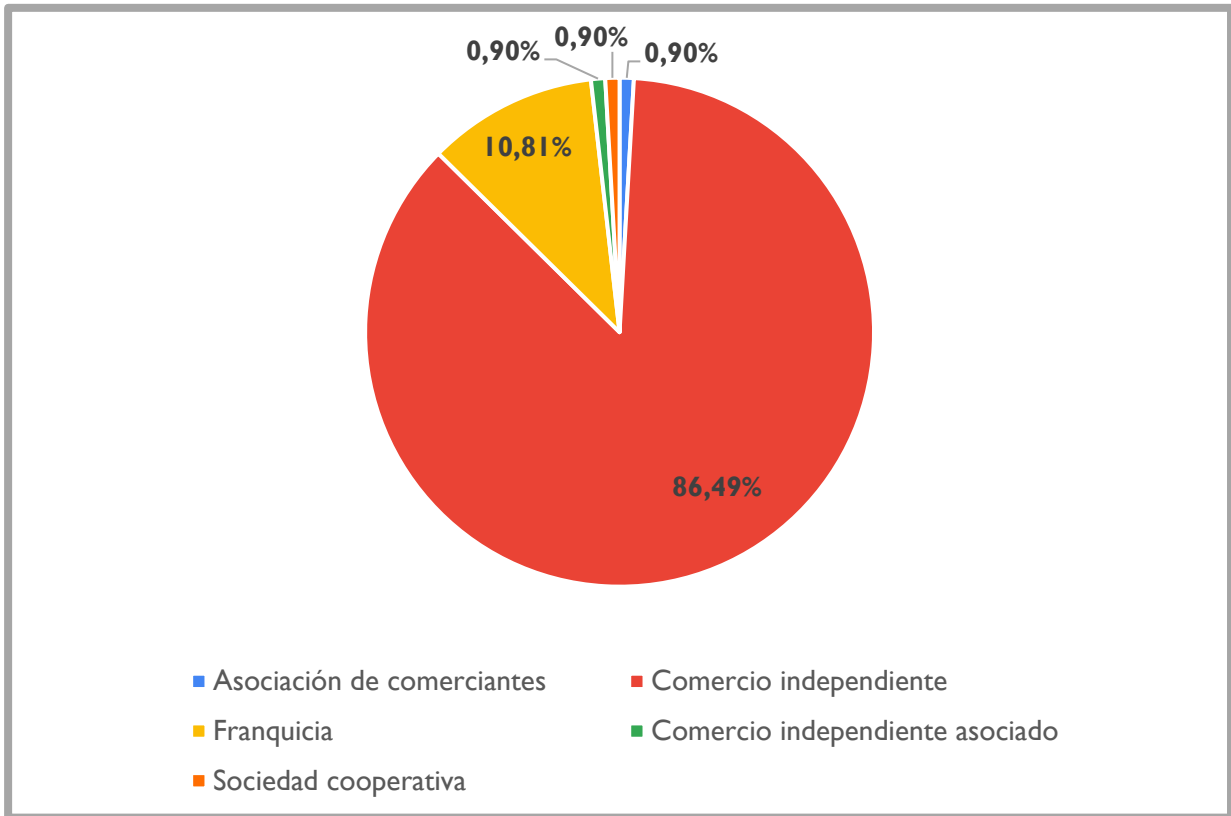


Gráfico 8. ¿Es usted autónomo?

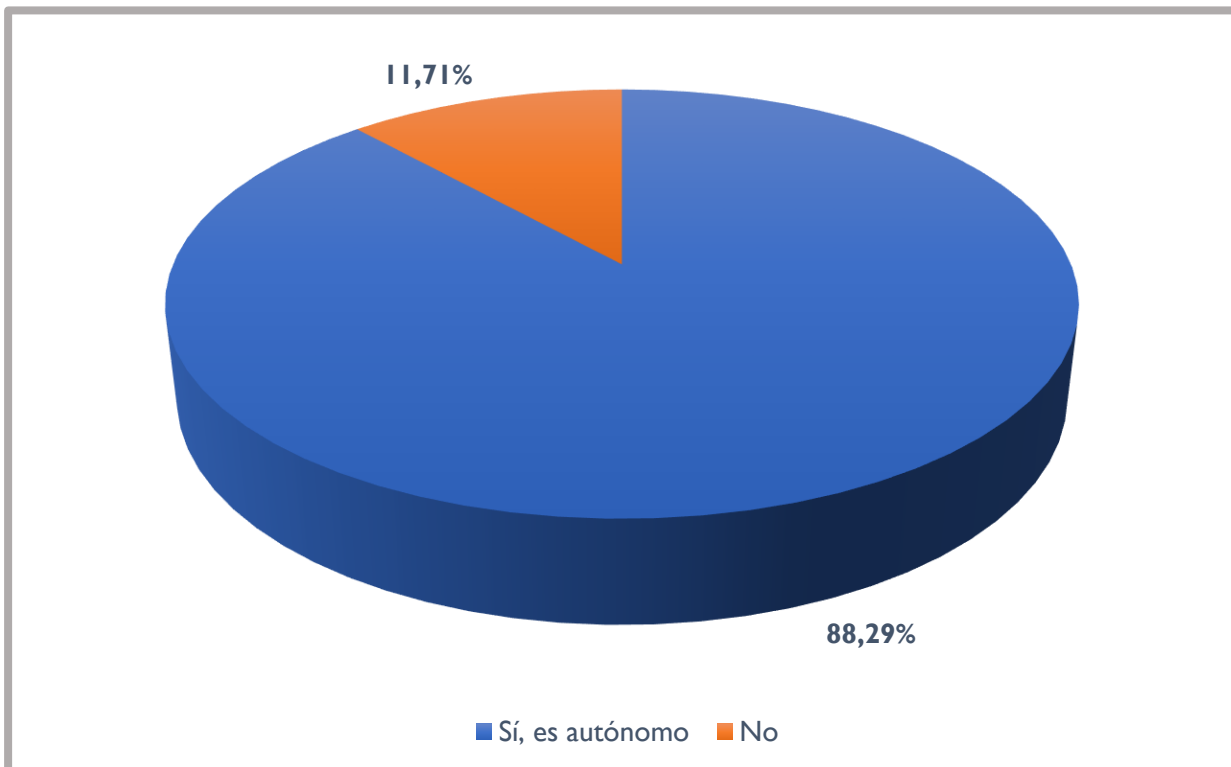


Gráfico 9. Distribución de empleos por género

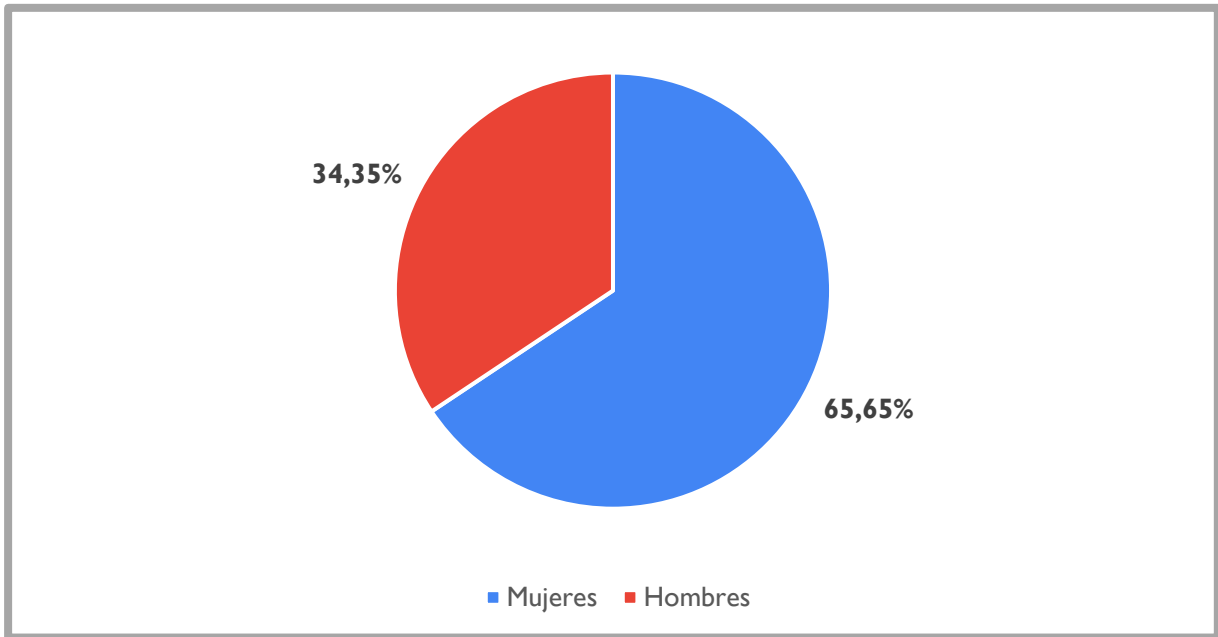


Gráfico 10. Subsector del comercio

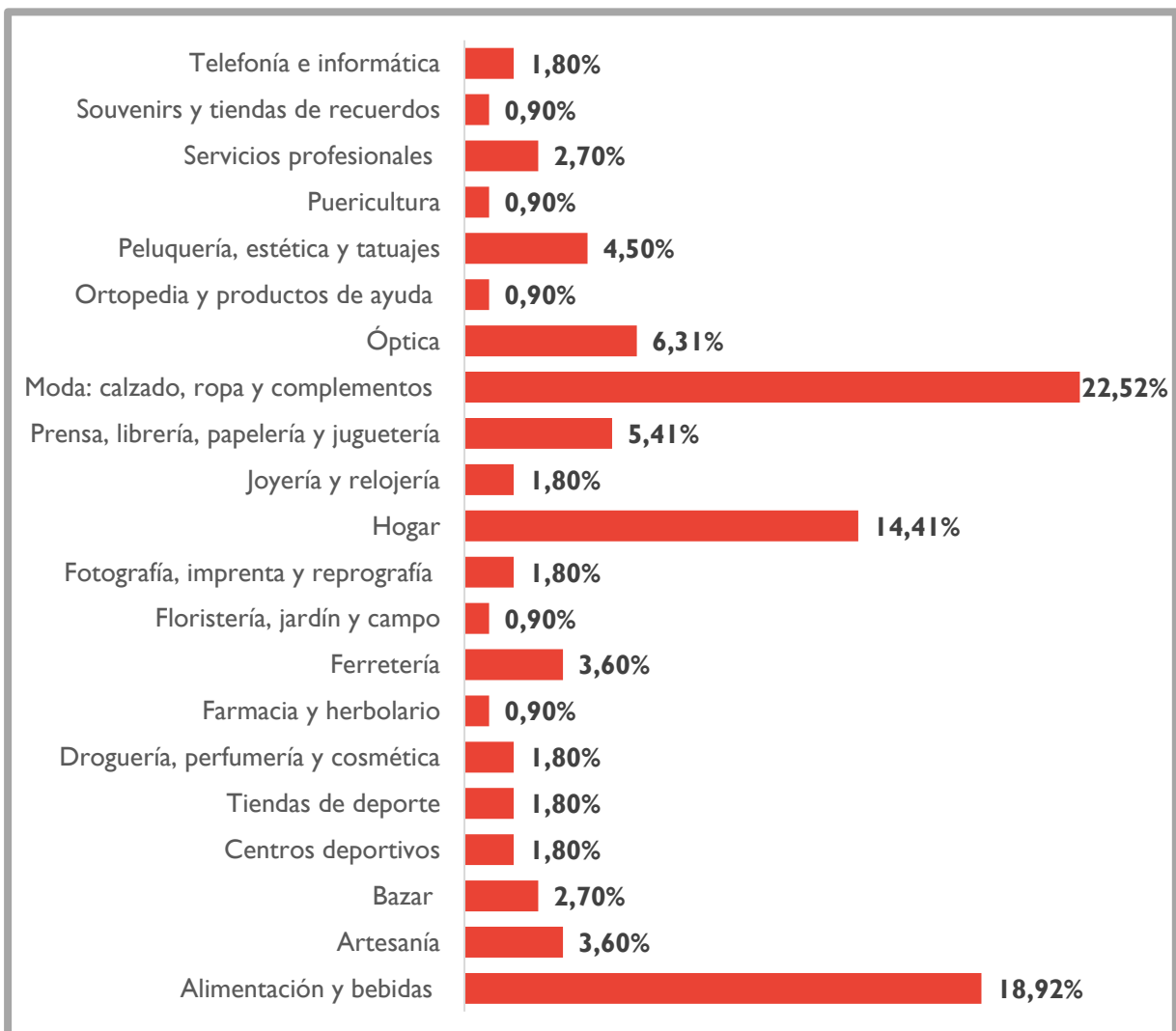


Gráfico 11. Edad de los comerciantes por rango de edad

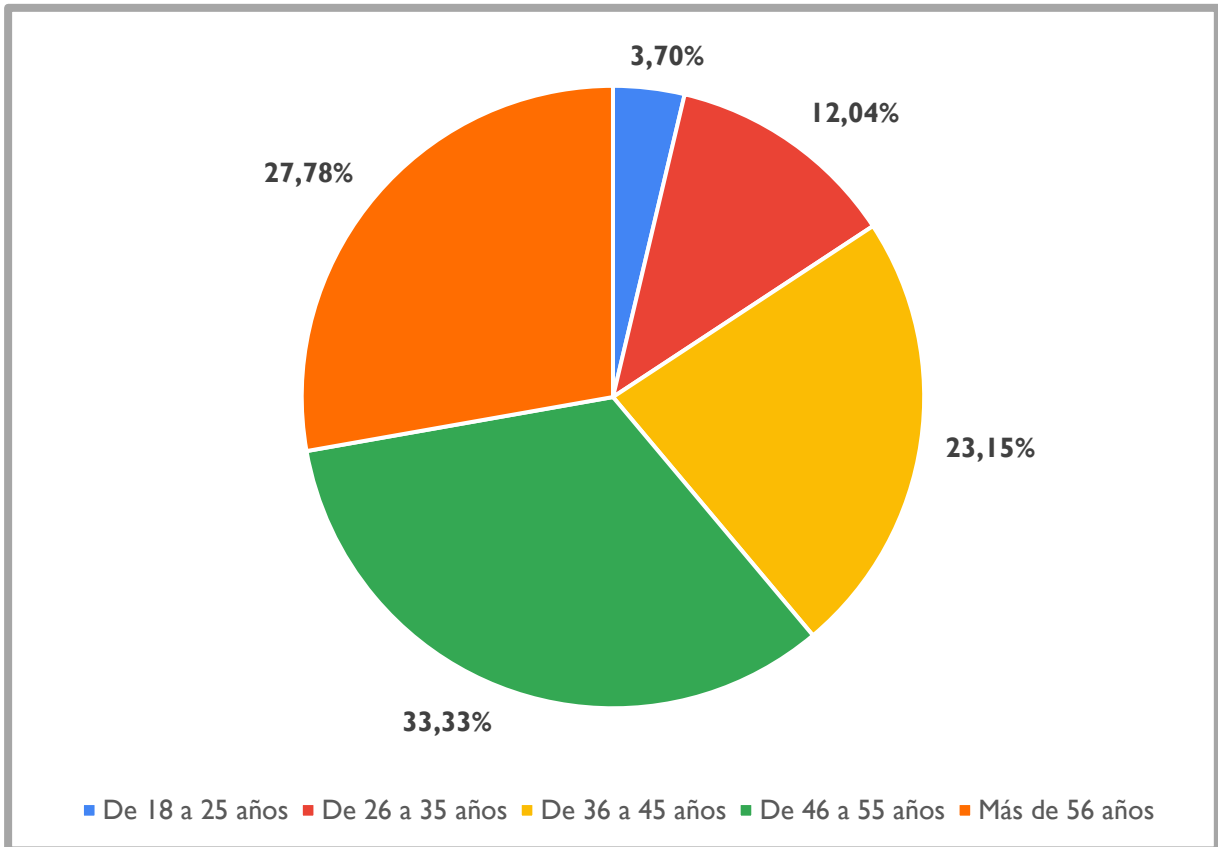


Gráfico 12. Estudios finalizados por los comerciantes

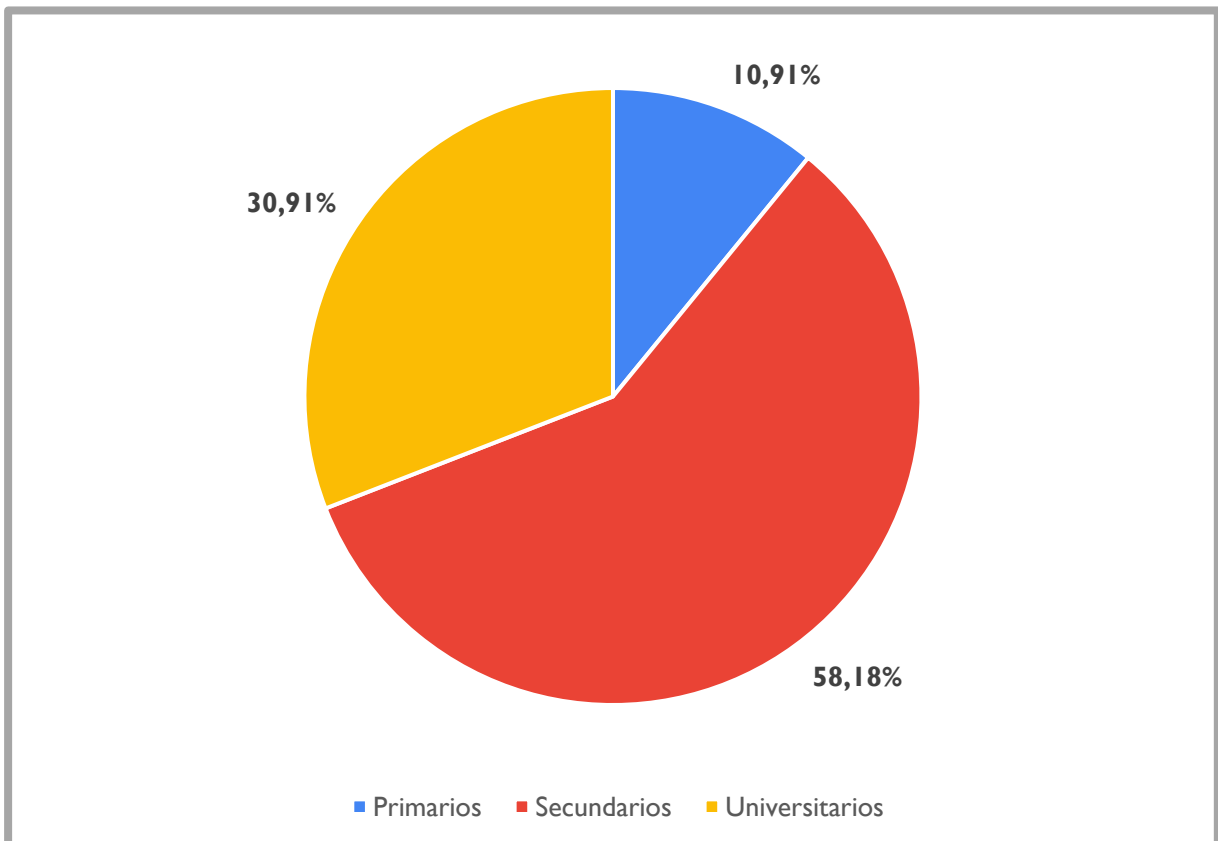
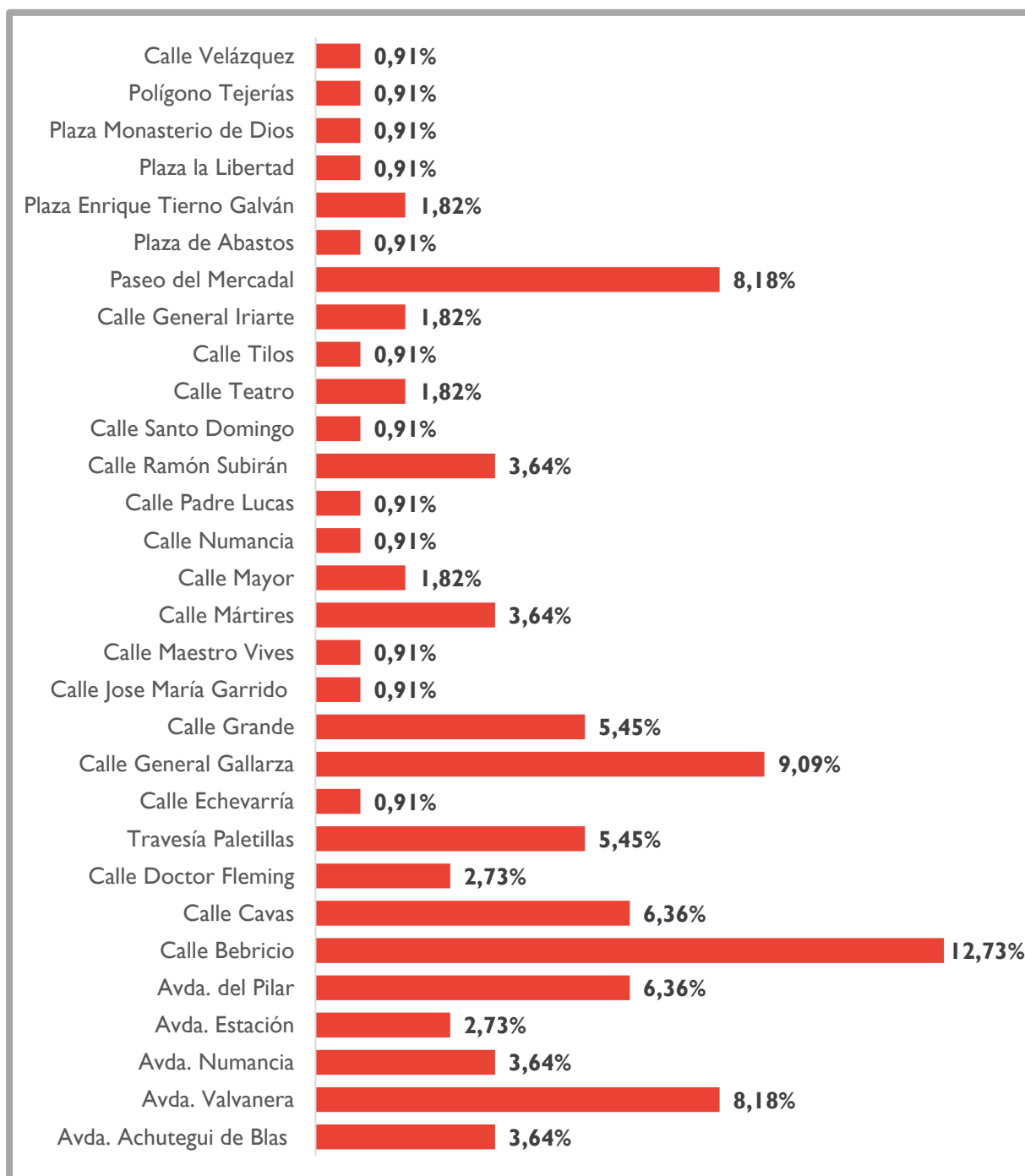


Gráfico 13. Distribución por calles



2.1.3 Resultados

2.1.3.1 Entorno comercial

Los resultados para esta variable muestran una baja valoración de los comerciantes, en una escala Likert de 0 a 10, del entorno comercial. Sólo dos de los ítems superan el punto medio de la escala: 'Es cómodo ir andando a los comercios' (7,61) y 'El comercio es accesible y/o adaptado a las necesidades especiales de los clientes' (6,41). Por su parte, los comerciantes no perciben un apoyo real por parte de las administraciones públicas, tratándose del ítem peor valorado con una puntuación de 2,22 (Gráfico 14).

Gráfico 14. Percepción de los comerciantes del entorno comercial

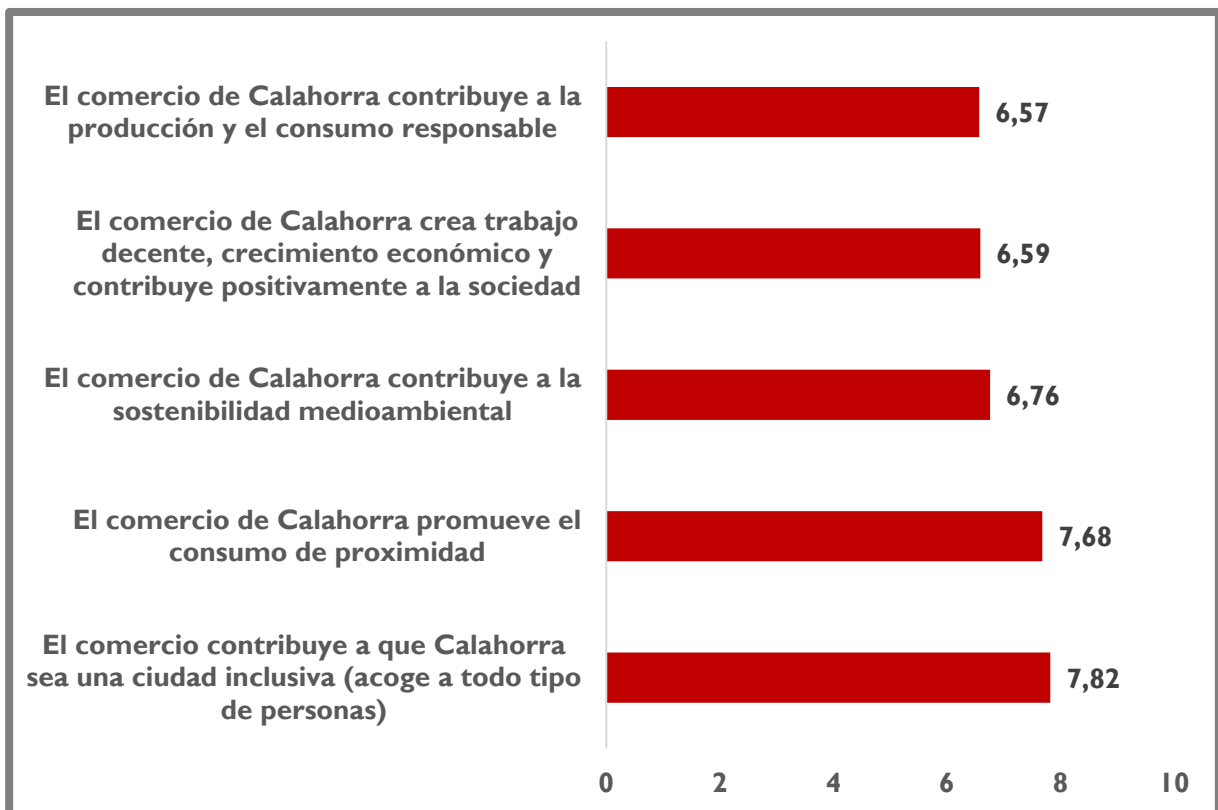


2.1.3.2 Sostenibilidad

La preocupación por alcanzar la Agenda 2030 de las Naciones Unidas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible suponen un reto y una oportunidad para cualquier agente social. Campo (2020) indica que el pequeño comercio es el más sostenible de los modelos de consumo y el que más contribuye a los ODS relacionados con el desafío del cambio climático: cuando un consumidor compra en su barrio cercano se reducen las emisiones que provocan los medios de transporte. De esta forma, el apoyo al comercio local significa reducir la contaminación de las ciudades y pueblos, contribuyendo al ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles.

Los comerciantes consideran que el comercio local de Calahorra contribuye de forma moderada a la sostenibilidad social, económica y medioambiental de la ciudad. Todos los ítems propuestos son valorados en un rango de 6,57 a 7,82 (Gráfico 15). Son las clientas las que más valoran la contribución del comercio a la sostenibilidad medioambiental (Tabla 11).

Gráfico 15. Percepción de los comerciantes sobre la sostenibilidad del comercio local



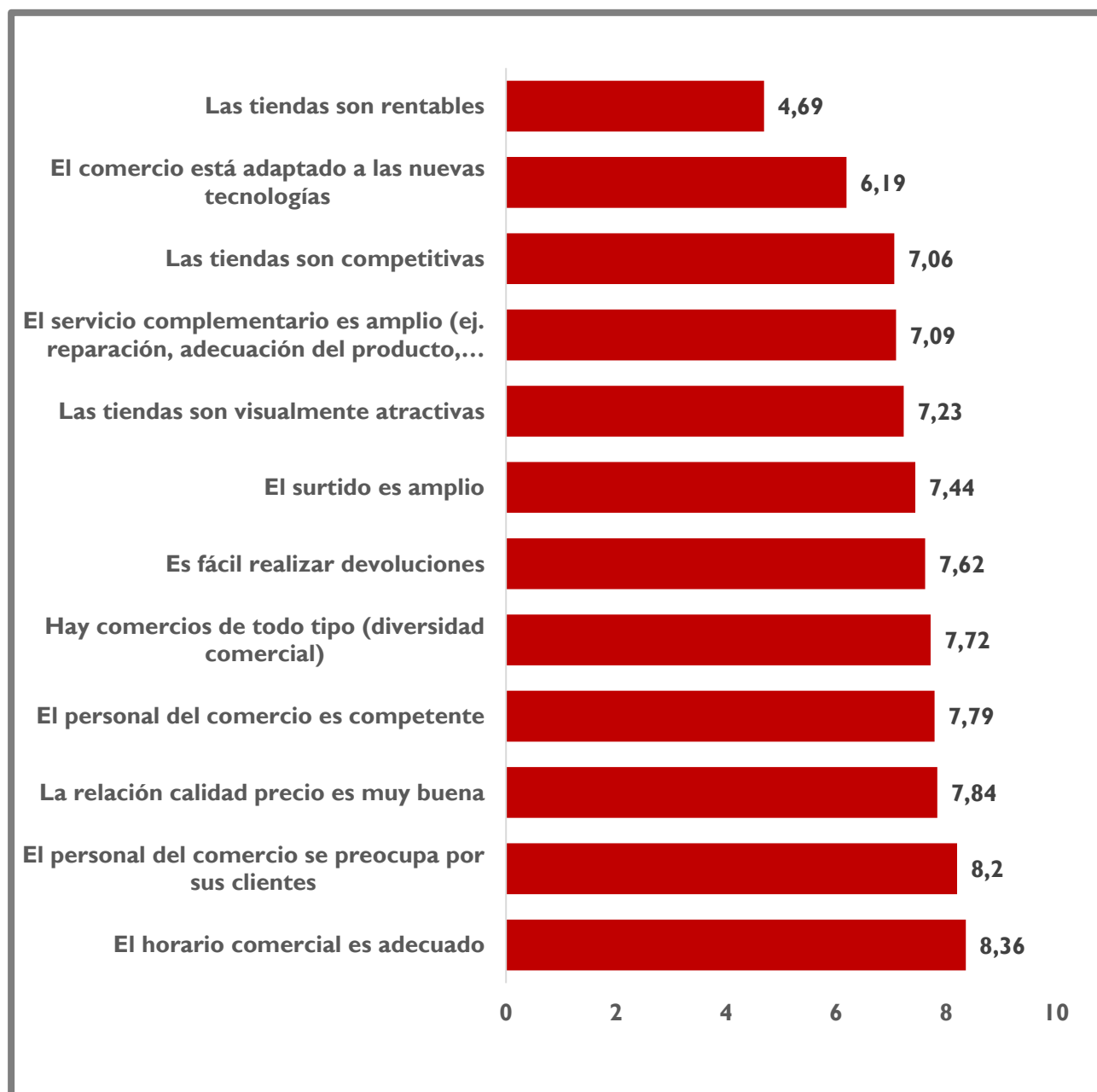
2.1.3.3 Establecimientos

Los comerciantes consideran que sus establecimientos están adecuados a la situación actual en términos de horario comercial (8,36, ítem mejor valorado), profesionalidad del personal cara al público (7,79; 8,2), oferta (7,09; 7,79; 7,74) o diversidad comercial (7,72), entre otros (Gráfico 16).

Sin embargo, cabe destacar dos puntos:

1. Los comerciantes señalan que los establecimientos están adaptados a las nuevas tecnologías con una valoración media de 6,19. Este hecho contrasta con los datos reales que se observan en el sector. Tal como se ha comentado, el 54,95% de los comercios no realiza ninguna venta por medios telemáticos.
2. El ítem ‘Las tiendas son rentables’ es el único que no supera el umbral del punto medio (5), lo cual revela cierto desánimo entre comerciantes y desalienta a emprendedores para próximas aperturas.

Gráfico 16. Percepción de los comerciantes sobre los establecimientos

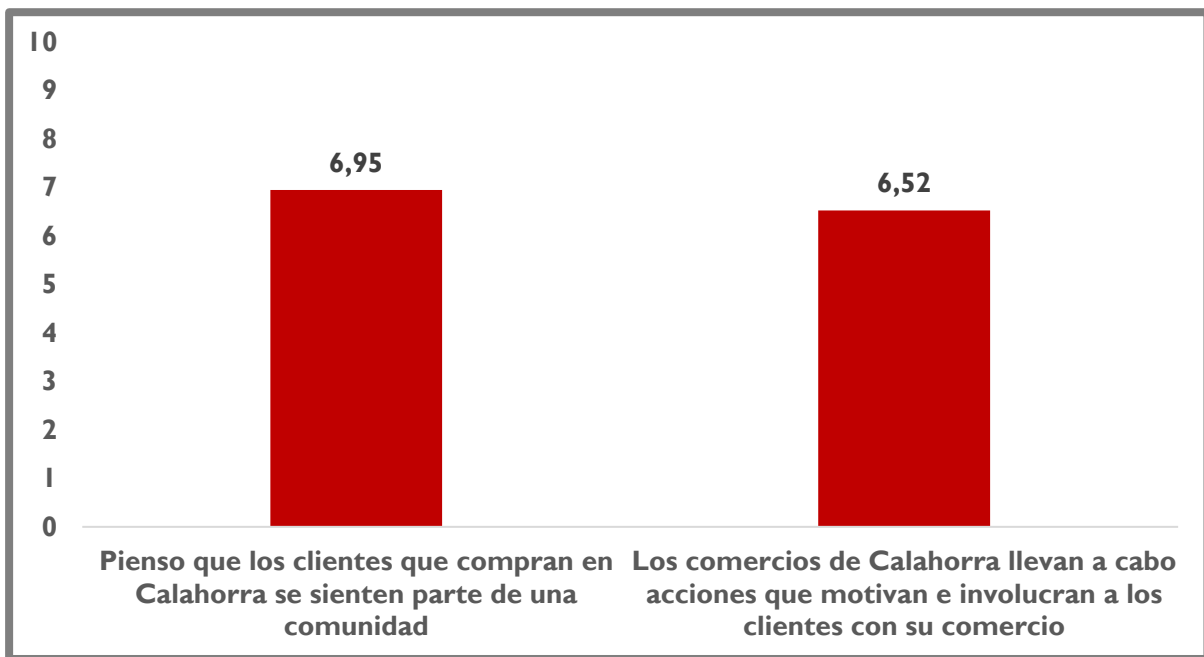


2.1.3.4 Engagement

El *engagement* supone un involucramiento y compromiso por parte de los clientes (Keller 2001), en este contexto, hacia el comercio local de Calahorra. Este indicador se refiere a la inversión que realizan los clientes en tiempo, energía, dinero u otros recursos en el comercio, más allá de lo gastado durante la compra o el consumo de ésta. Es la métrica de la fortaleza de la relación entre cliente y comerciante (Vázquez-Casielles y Cachero-Martínez, 2018).

Los resultados de los dos ítems indicadores del *engagement* de los clientes (6,95 y 6,52 respectivamente) se pueden mejorar (Gráfico 17).

Gráfico 17. Percepción de los comerciantes del *engagement* de los clientes

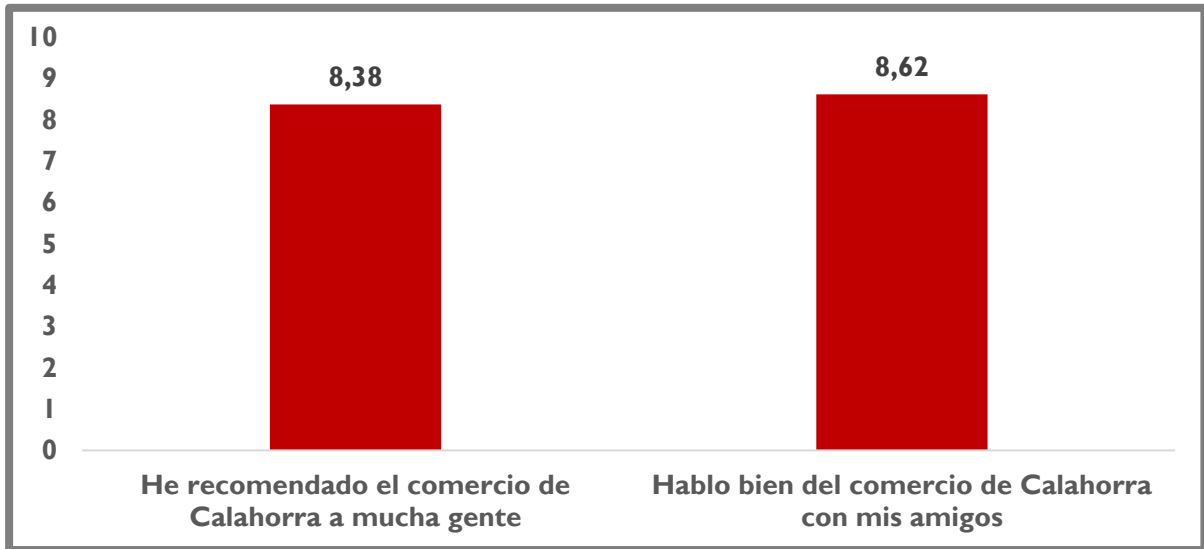


2.1.3.5 WOM

La comunicación boca oreja, cuyo acrónimo en inglés es WOM, recoge la importancia de la comunicación interpersonal (Martín-Santana et al., 2019).

Los resultados del Gráfico 18 muestran como los comerciantes confían en el WOM como parte de su estrategia comercial, recomendando y hablando bien a la gente sobre el comercio de Calahorra.

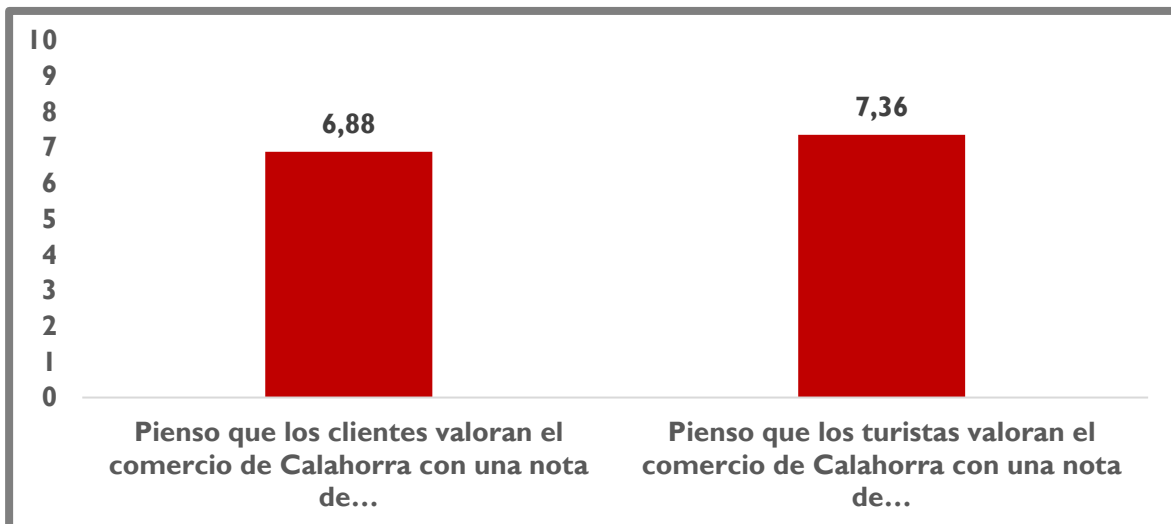
Gráfico 18. WOM de los comerciantes



2.1.3.6 Clientes y turistas

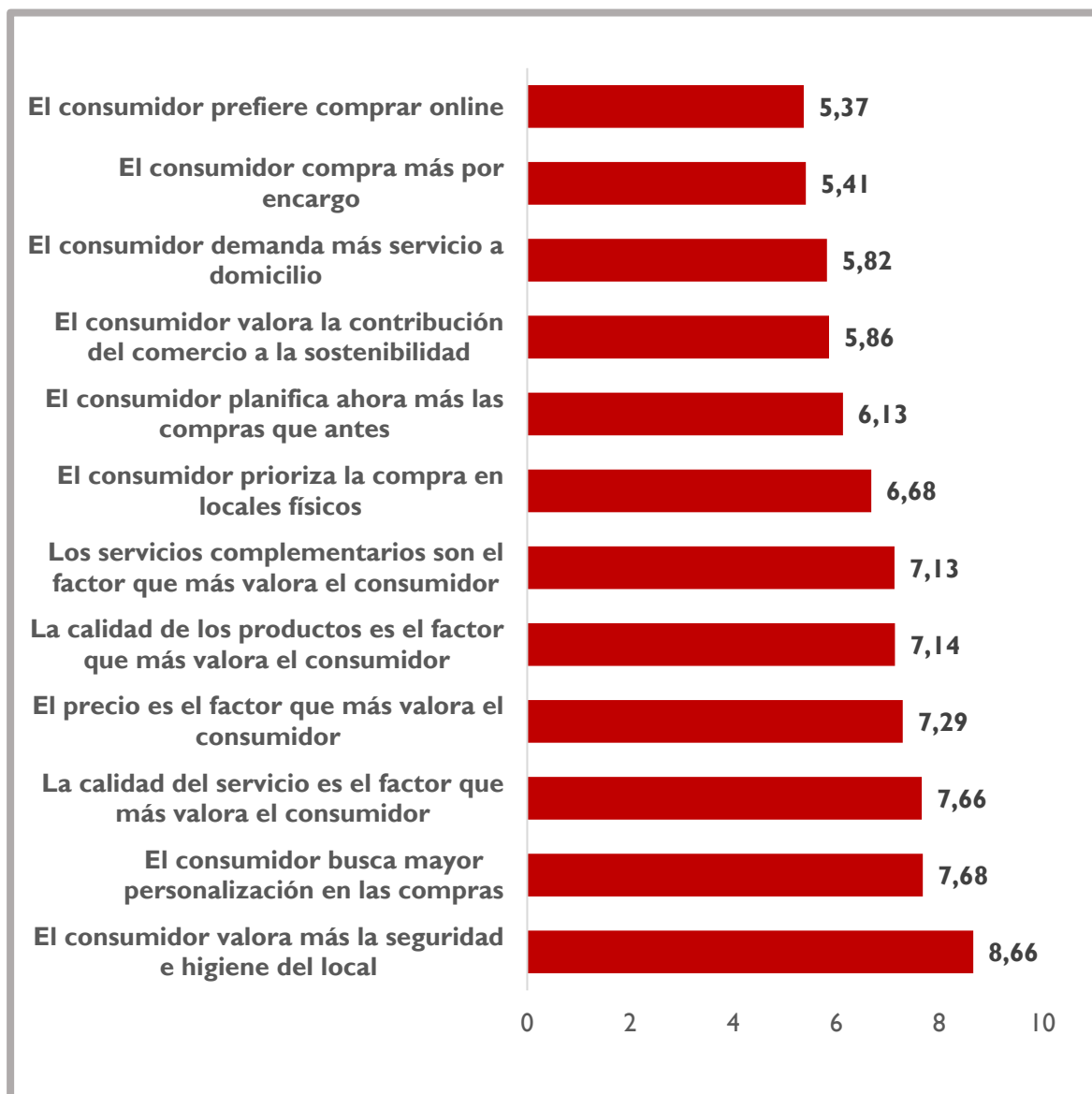
Cuando los comerciantes son preguntados sobre cómo creen que los clientes y turistas valoran el comercio de Calahorra, es interesante comprobar cómo perciben que los turistas pondrían una nota mayor que aquellos clientes que por su cercanía compran de una manera más asidua (Gráfico 19).

Gráfico 19. Valoración de los comerciantes sobre los consumidores



El estudio se completa recogiendo la percepción del comportamiento del consumidor por parte de los comerciantes. A pesar del incremento del comercio online, los comerciantes dicen consideran que sus clientes prefieren las compras físicas. Este dato se corrobora con la respuesta de los clientes, especialmente en los mayores de 35 años (Tabla 11). En la segunda parte del Gráfico 20 se muestran las puntuaciones de los comerciantes de los aspectos más valorados por los clientes como son: la seguridad e higiene del local, la personalización de las compras y la calidad del servicio.

Gráfico 20. Percepción del comportamiento del consumidor por parte de los comerciantes



2.1.3.8 Debilidades percibidas por los comerciantes

Las debilidades son los puntos flacos que surgen dentro del contexto interno del sector comercial de Calahorra y por lo tanto existen importantes márgenes de mejora. Para conocer exactamente las debilidades que perciben los comerciantes, todas las variables que componen la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) se han preguntado de manera abierta para dar entrada a todas las opiniones.

Es interesante y preocupante, a partes iguales, ver como el 16,22% de los comerciantes no conocen los aspectos débiles internos del sector, porcentaje más elevado junto con la percepción en la falta de aparcamientos en las zonas comerciales y la demanda de campañas promocionales para el comercio (Tabla 6).

También aparecen dos problemas que los comerciantes vinculan con la actuación de la administración pública: ‘Pocas ayudas (económicas y de formación) para la digitalización del comercio’ (7,21%) y ‘Mala gestión de la política comercial local’ (7,20%).

Dos de las tres debilidades con mayor porcentaje de respuesta, a excepción de ‘no sabe o no contesta’, son consecuencia de las acciones que deben tomarse por parte de las administraciones públicas; aparcamientos y campañas promocionales.

Tabla 6. Debilidades percibidas por los comerciantes

No sabe o no contesta	16,22%
Escaso número de aparcamientos en las zonas comerciales	16,22%
Necesidad de mejora de la calidad y cantidad de campañas promocionales	11,72%
Necesidad de un mayor impulso del asociacionismo comercial para la dinamización del sector	7,21%
Pocas ayudas (económicas y de formación) para la digitalización del comercio	7,21%
Mala gestión de la política comercial local	7,20%
Necesidad de una mejora del producto ofertado	5,41%
Falta de ayudas (asesoramiento, formación y económicas) de las administraciones públicas	5,40%
Necesidad de mejora de la relación público-privada	4,50%
Elevados precios de alquiler de los locales comerciales	3,60%
Imagen descuidada de la ciudad	3,60%
Elevada presión fiscal	2,70%
La diversidad comercial de Calahorra es pobre	2,70%
Escaso conocimiento de los comportamientos de compra de los clientes	2,70%
No se ve relevo generacional en el sector	2,70%
El horario de los empleados del sector es poco atractivo	1,80%
Pocas facilidades burocráticas para el emprendimiento y gestión de los comercios	0,90%
Escasa concienciación sobre la importancia del comercio local entre la población de Calahorra	0,90%

2.1.3.9 Amenazas percibidas por los comerciantes

Las amenazas son los problemas, obstáculos o limitaciones externos que pueden impedir o limitar el desarrollo del sector comercial minorista de la ciudad de Calahorra.

La mayor amenaza percibida es la competencia ejercida por otros formatos comerciales como grandes cadenas o las ventas vía online, que representa el 88,28% de las respuestas recogidas (Tabla 7).

Al igual que en las debilidades, dentro del ‘podio’ de las amenazas, se encuentran la competencia y la pérdida de empleos.

Tabla 7. Amenazas percibidas por los comerciantes

La competencia de centros comerciales, grandes cadenas e Internet	88,28%
Pérdida de empleos y, por tanto, pérdida de poder adquisitivo como consecuencia del impacto económico de la pandemia	6,31%
Rápidos cambios en los hábitos de consumo	3,60%
La competencia ejercida por otras localidades próximas	2,70%
Mala comunicación a la ciudad en términos de transportes	1,80%
No sabe o no contesta	0,90%
La paralización del sector turístico como consecuencia de las medidas sanitarias impuestas para contener la pandemia	0,90%

2.1.3.10 Fortalezas percibidas por los comerciantes

Las fortalezas son los puntos fuertes que surgen dentro del contexto interno del sector. La Tabla 8 nos muestra como el trato cercano y de confianza que se ofrece a los clientes es la mayor fortaleza percibida por los comerciantes (46,85%). Del mismo modo, la situación geográfica de Calahorra se entiende como una fortaleza estratégica a potenciar por el comercio de Calahorra (31,53%).

Tabla 8. Fortalezas percibidas por los comerciantes

Trato cercano y de confianza para/con los clientes	46,85%
Situación geográfica estratégica de la ciudad de Calahorra	31,53%
No sabe o no contesta	6,31%
La oferta es variada y de calidad	6,31%
Existe una amplia variedad comercial (tipología de comercios)	3,60%
Ubicación estratégica de las principales zonas comerciales dentro de la ciudad de Calahorra	1,80%
Ser referente como ‘Ciudad de la verdura’	0,90%
El cliente de Calahorra recomienda y habla bien del comercio de Calahorra (WOM o el boca a boca)	0,90%

2.1.3.11 Oportunidades percibidas por los comerciantes

Por último, las oportunidades son las posibilidades externas positivas de las que en su caso puede sacarse provecho en el contexto de las fortalezas y debilidades existentes en ese momento.

El elevado porcentaje de comerciantes que desconocen las oportunidades del sector se puede interpretar como una muestra del pesimismo que existe entre los comerciantes (21,62%). Por otra parte, consideran que se debe explotar la situación geográfica de la ciudad (17,12%), aumentar las ventas por medios telemáticos (9,01%) y aprovechar la sensibilidad de

la población hacia los comerciantes locales tras la aparición de la COVID-19 (9,01%), entre otros (Tabla 9).

Tabla 9. Oportunidades percibidas por los comerciantes

No sabe o no contesta	21,62%
Explotar la situación geográfica para mejorar el atractivo comercial en la ribera Navarra y otras localidades cercanas de La Rioja	17,12%
Venta por Internet	9,01%
Aprovechar la mayor sensibilidad de la población hacia los comerciantes locales tras la aparición de la COVID-19	9,01%
Turismo	4,50%
La propia ciudad de Calahorra si se mejora el mantenimiento e infraestructuras de la ciudad (limpieza y parking)	4,50%
Impulso mediante eventos y campañas promocionales	4,50%
Impulsar el asociacionismo comercial	2,70%
Ampliación de la diversidad comercial de Calahorra para evitar la fuga de clientes y potenciales clientes a otras localidades	1,80%
Ofertar exclusividad	0,90%
Mejora de la imagen de la oferta potenciando la sostenibilidad del producto: de proximidad o de km. 0	0,90%
Compartir entre comerciantes servicios de entrega a toda la comarca	0,90%

En Calahorra se organizan las Jornadas de la verdura, Mercaforum y otras actividades que atraen a visitantes y se preguntó a los comerciantes “¿estaría dispuesto a abrir en estos días festivos y domingos señalados para participar en estas actividades?”. El 53,15% estarían dispuestos a abrir.



La visión de los comerciantes se completa con la opinión de sus clientes: oferta vs demanda. El objetivo es medir las siguientes variables que definen el sector comercial minorista de la

ciudad: ‘Entorno comercial’, ‘Establecimientos’, ‘Engagement’, ‘WOM’ y ‘Clientes y turistas’. Igualmente, se recogen las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades percibidas por los clientes.

2.2 Estudio 2. Encuesta a clientes de Calahorra

2.2.1 Metodología

Para recoger la valoración de los clientes se realizaron entrevistas personales en las calles de Calahorra. Simultáneamente, se envió el cuestionario por medios telemáticos (WhatsApp) para obtener un mayor número de respuestas. El cuestionario completo está recogido en el Anexo II ‘Cuestionario a clientes’ (Tabla 10).

Tabla 10. Estudio 2. Ficha técnica ‘Cuestionario a clientes’

Universo	Población de Calahorra y visitantes
Recogida de información	a) Encuestas telemáticas vía WhatsApp b) Encuestas personales en las calles de Calahorra
Ámbito geográfico	Ciudad de Calahorra (La Rioja, España)
Muestra	140 clientes
Fecha de trabajo de campo	Del 12 al 23 de julio de 2021

2.2.2 Características de la muestra

Los Gráficos 21 a 23 muestran las características de los clientes que colaboraron cumplimentando el cuestionario. Se observa un mayor número de respuestas por parte de las mujeres, con rango de edad comprendido entre los 18 y 25 años y con un nivel secundario de estudios finalizados.

Gráfico 21. Género de los clientes

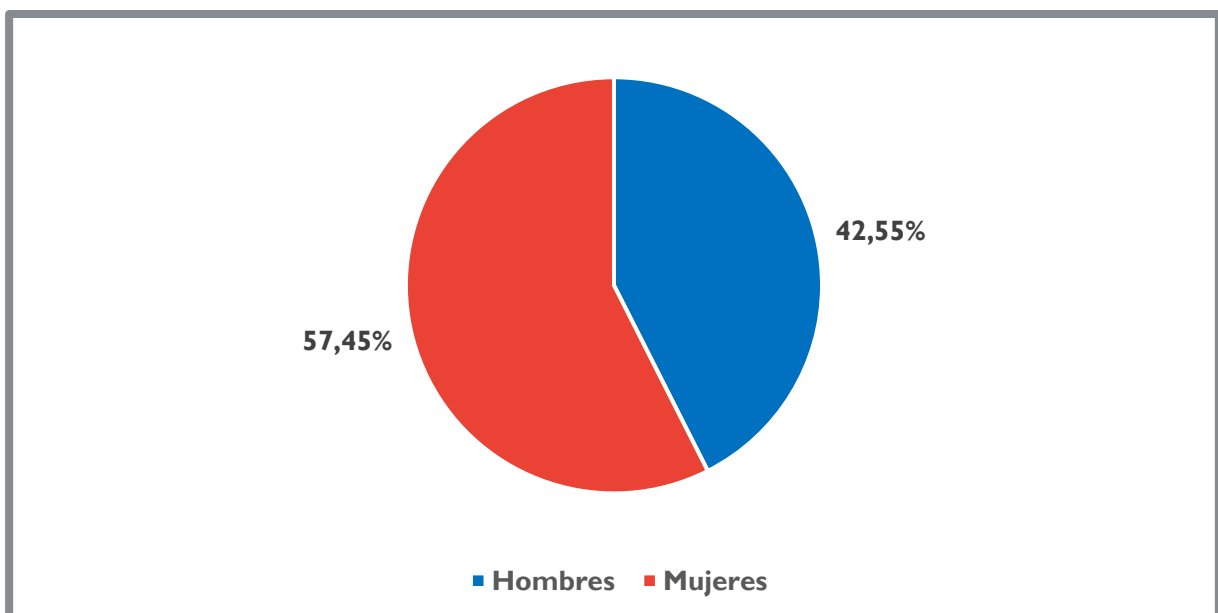


Gráfico 22. Edad de los clientes por rangos

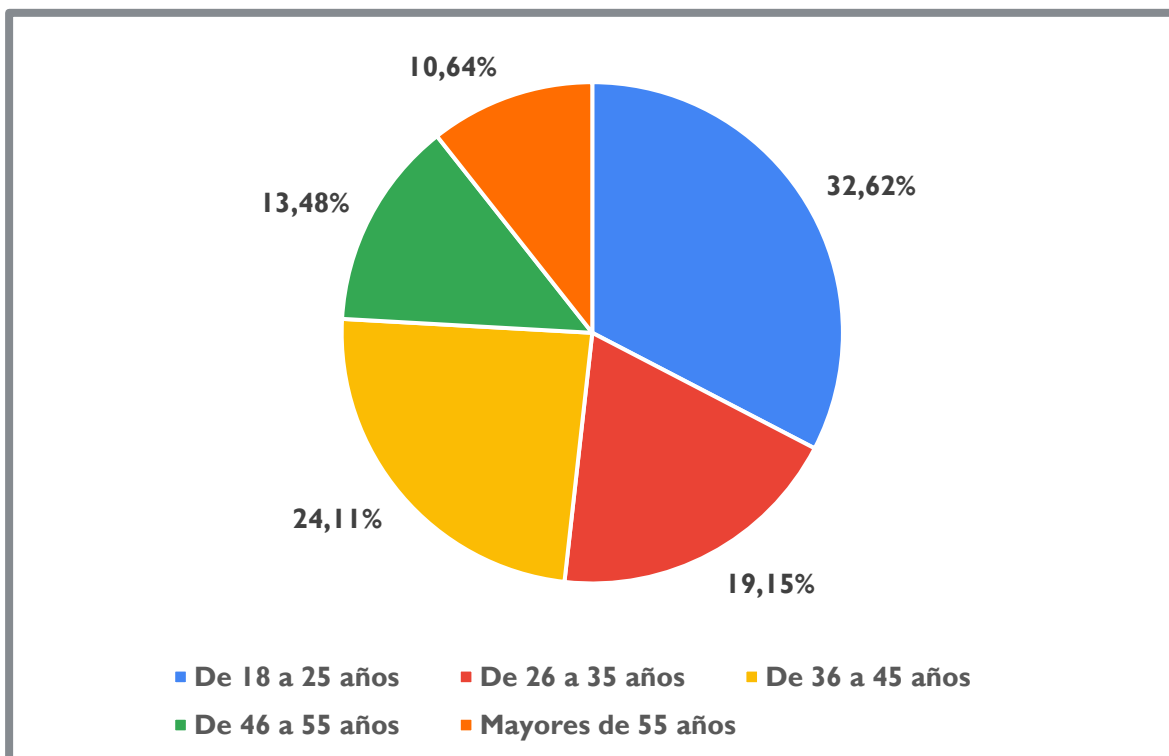
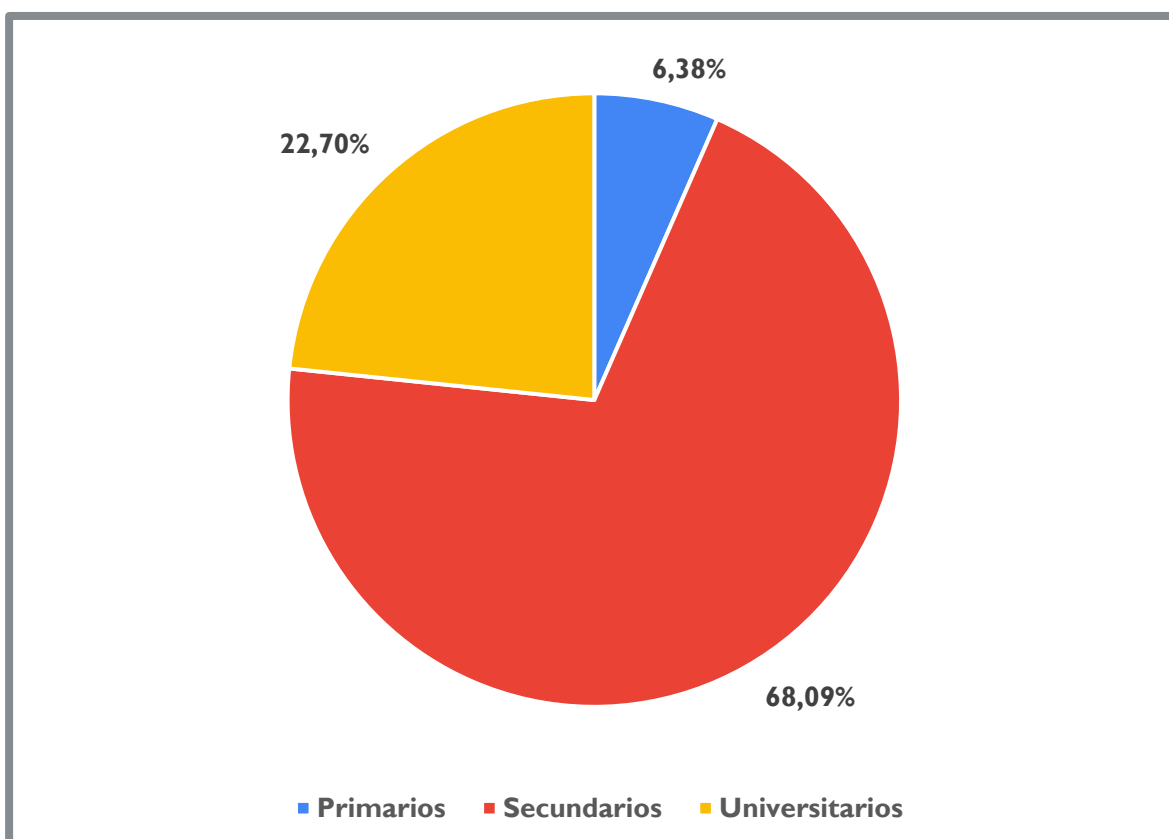


Gráfico 23. Nivel de estudios finalizados

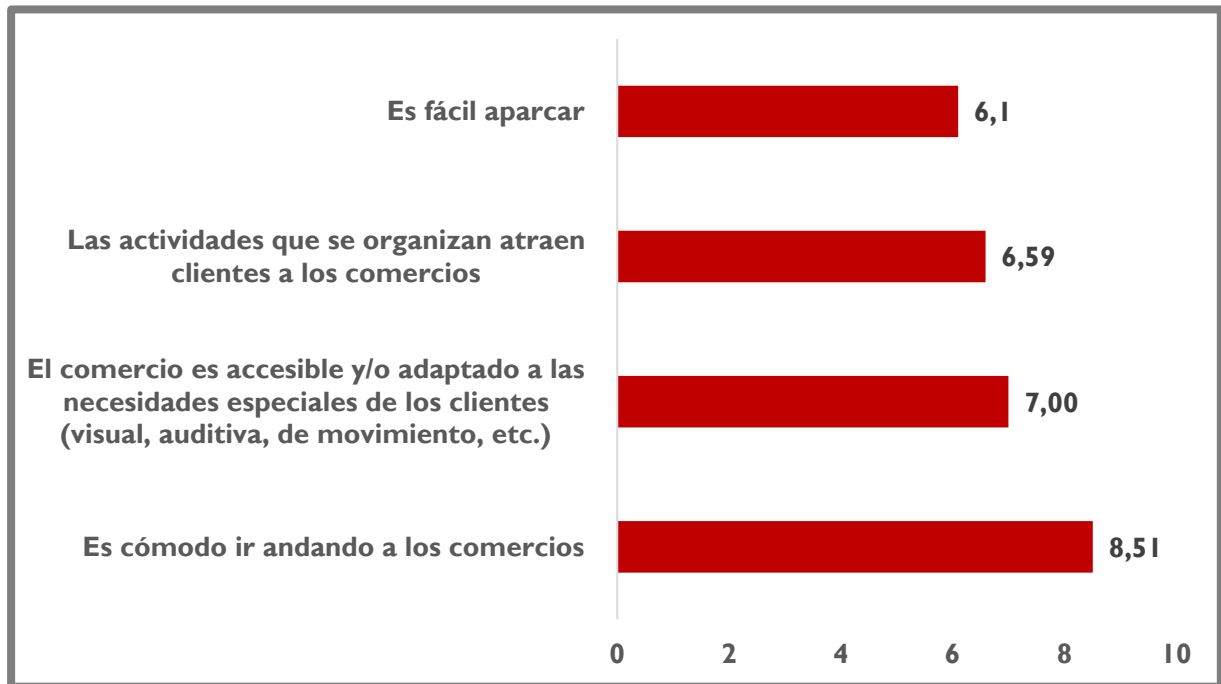


2.2.3 Resultados

2.2.3.1 Entorno comercial

El entorno comercial está bien valorado por los clientes, tal como muestra el Gráfico 24. Nótese la buena percepción que tienen sobre la comodidad de ir andando a los comercios, ítem mejor valorado con una nota de 8,51. Ninguno de los apartados reflejan una nota inferior a 6.

Gráfico 24. Percepción de los clientes del entorno comercial

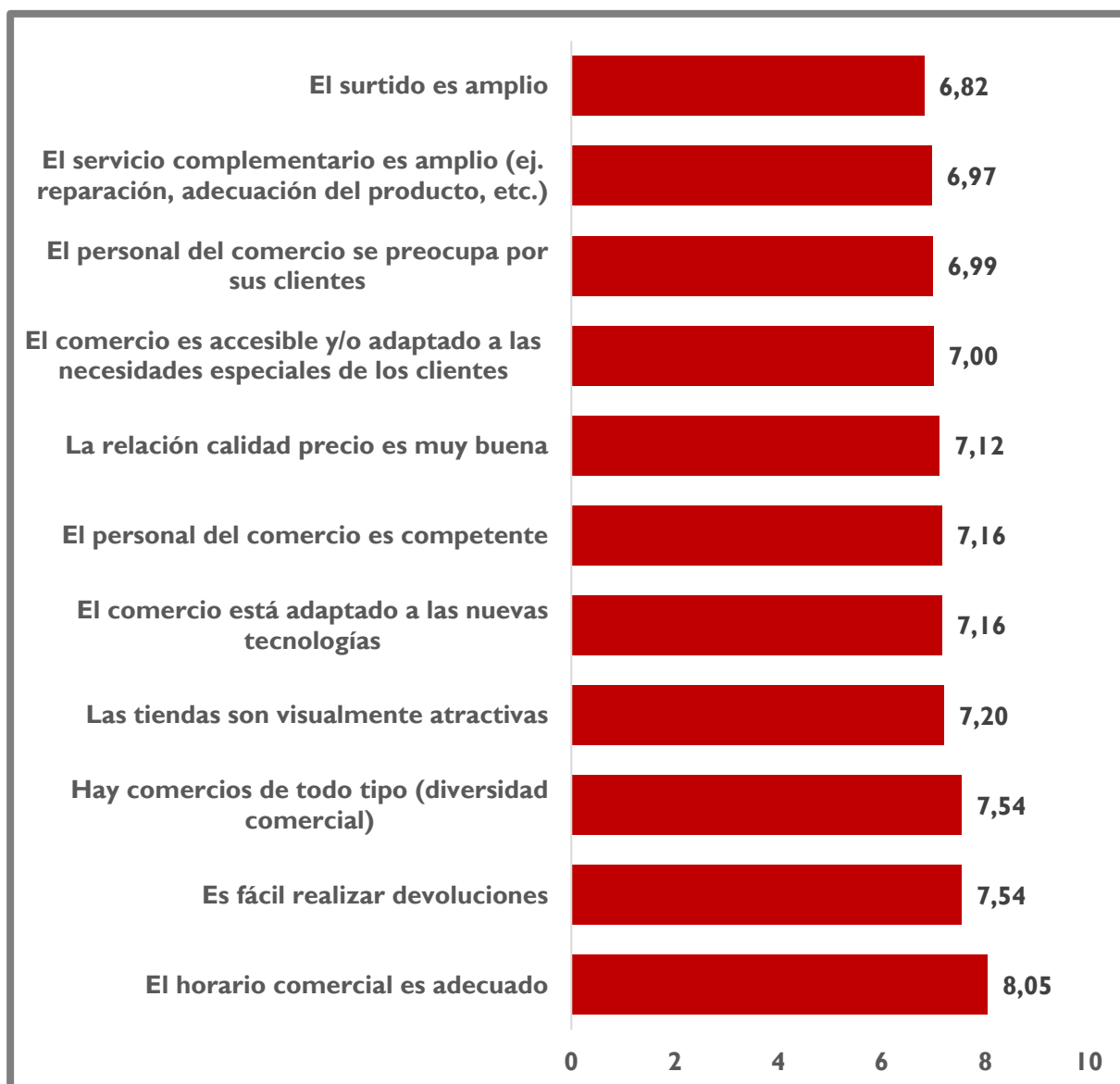


2.2.3.2 Establecimientos

Si bien los ítems mejor valorados son 'El horario comercial es adecuado' (8,05), 'Es fácil realizar devoluciones' (7,54) y 'Hay comercios de todo tipo (diversidad comercial)' (7,54), el resto de los ítems están en consonancia con las valoraciones de estos. El rango de notas no supera los 1,5 puntos, siendo el rango superior 8,05 y el rango inferior 6,59 (Gráfico 25).

Todo ello permite concluir que la valoración de los clientes respecto a los establecimientos comerciales es buena.

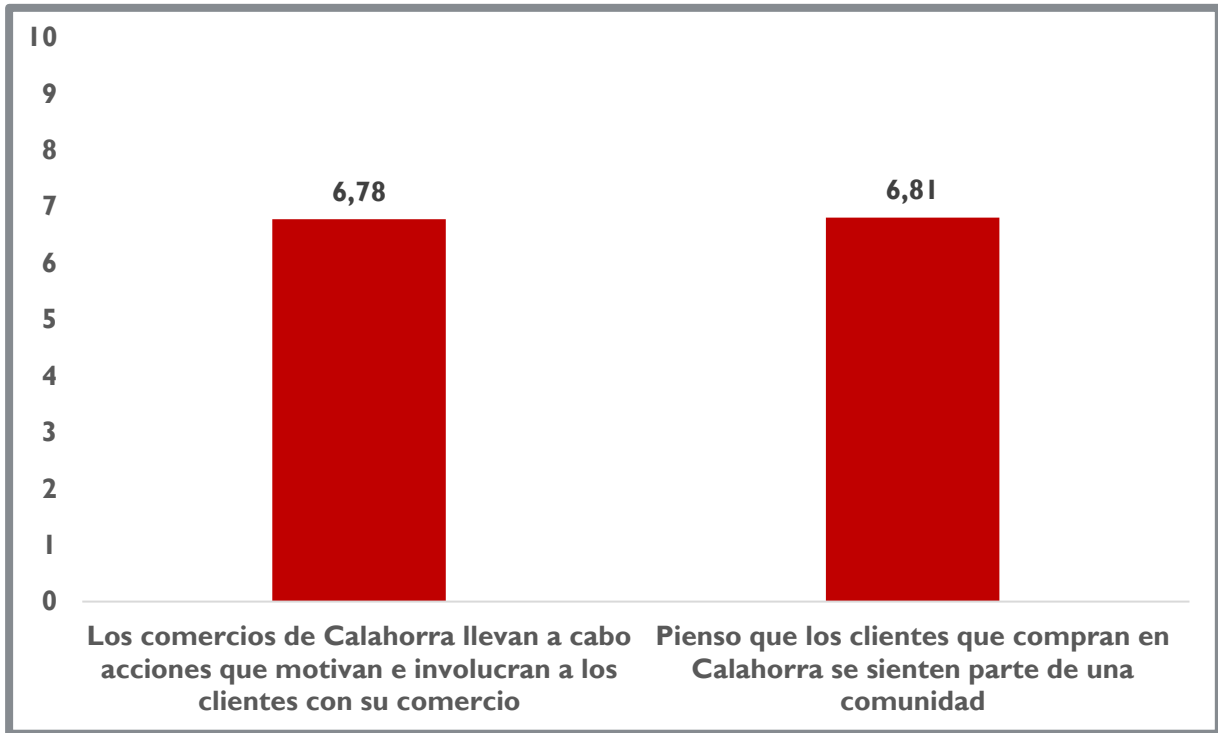
Gráfico 25. Percepción de los clientes sobre los establecimientos



2.2.3.3 Engagement

Los clientes se sienten moderadamente motivados e involucrados con las acciones llevadas a cabo por los comerciantes y, por ende, es un aspecto a mejorar el sentimiento de pertenencia a un mismo núcleo o comunidad, tal como muestra el Gráfico 26.

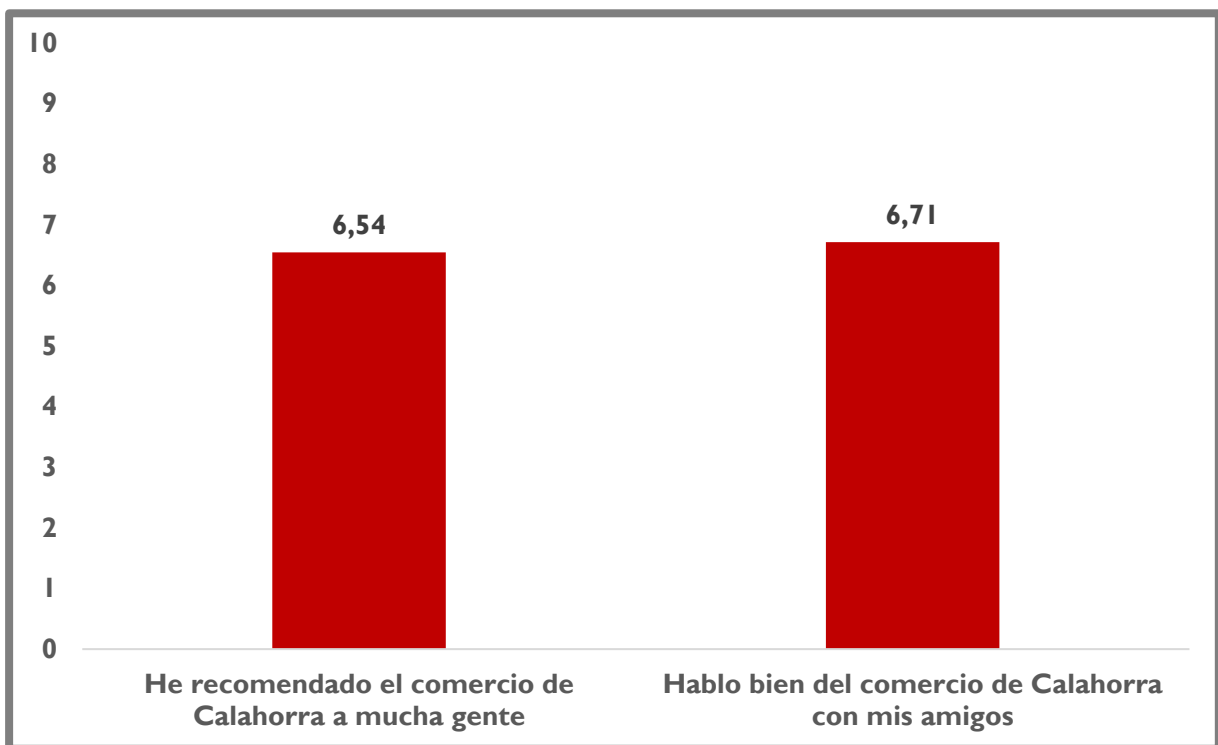
Gráfico 26. Percepción de los clientes del *engagement* de los clientes



2.2.3.4 WOM

El Gráfico 27 muestra que los clientes recomiendan y hablan bien sobre el comercio de Calahorra de una manera media-moderada. Esto indica que existen un margen de actuación para impulsar la recomendación en aras de mejorar la difusión comercial.

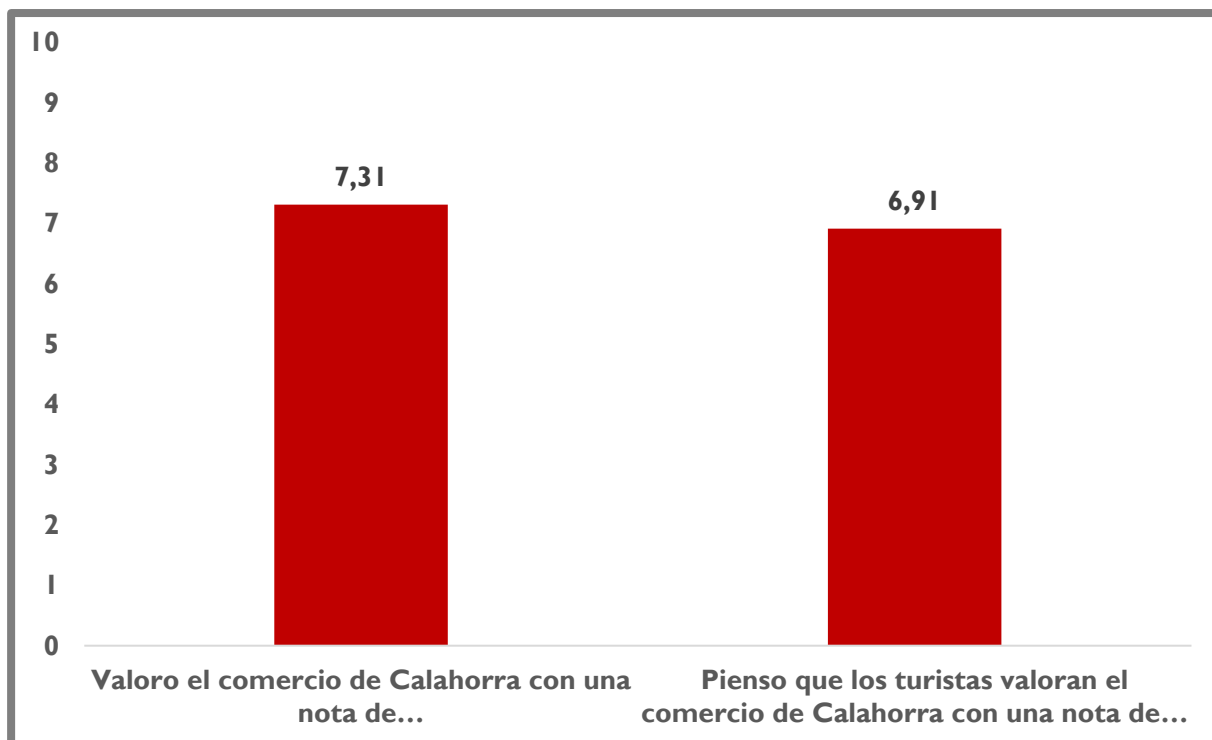
Gráfico 27. WOM de los clientes



2.2.3.5 Clientes y turistas

Los clientes conceden un notable al comercio de Calahorra (7,31) y consideran que los turistas conceden una nota ligeramente inferior (6,91) (Gráfico 28).

Gráfico 28. Nota de los clientes



La Tabla II recoge el comportamiento actual de los clientes del comercio de Calahorra distinguiendo por género y edad. Se aprecian más diferencias significativas por edad que por género. El trato personal y el apoyo al comercio de Calahorra son mejor valorados por las mujeres y los mayores de 35 años.

Tabla II. Comportamiento actual del consumidor de Calahorra por género y edad

	Género			Edad		
	Media Hombre	Media Mujer	p-valor	Media < 35 años	Media > 35 años	p-valor
Prefiero comprar en locales físicos que en Internet	6,88	7,41	0,274	6,63	7,94	0,002
Busco un trato personal en las compras	6,57	7,89	0,000	6,84	7,90	0,006
El precio es lo que más valoro	6,57	7,59	0,014	7,16	7,02	0,707
La calidad de los productos es lo que más valoro	7,20	8,20	0,13	7,19	8,51	0,000
La calidad del servicio es lo que más valoro	7,31	8,45	0,006	7,46	8,55	0,001
Los servicios complementarios es lo que más valoro	6,06	6,98	0,144	6,52	6,61	0,880
Planifico ahora más las compras que antes	5,29	5,98	0,708	6,49	4,53	0,04
Demandó más servicio a domicilio	5,08	5,34	0,632	6,42	3,61	0,000
Compro más por encargo	4,80	5,03	0,015	6,12	3,27	0,000
Valoró más la seguridad e higiene del local	7,63	8,48	0,025	7,58	8,82	0,000
Valoró la contribución del comercio a la sostenibilidad medioambiental	6,61	7,47	0,001	7,06	7,08	0,899
Ayudo al comercio local comprando en Calahorra	6,65	7,97	0,000	6,79	8,18	0,000

Nota: Para analizar las diferencias estadísticamente significativas se ha aplicado la prueba no paramétrica de U de Mann-Whitney para muestras independientes, más apropiada que la T de Student en este caso ya que no exige la normalidad de las distribuciones y es apta para tamaños de muestras reducidas.

2.2.3.6 Debilidades percibidas por los clientes

Los clientes consideran, en primer lugar, que las zonas comerciales necesitan una modernización de sus infraestructuras (fachadas, aceras o mobiliario urbano) y una mayor limpieza que invite a pasear por sus calles (17,20%) (Tabla 12).

El 16,13% consideran la ‘poca profesionalidad y amabilidad de los comerciantes’ como la segunda debilidad más fuerte del comercio de Calahorra. Esto contrasta fuertemente con lo dicho por comerciantes, quienes consideran precisamente su trato como la mayor baza para competir con otros formatos comerciales más impersonales, como Internet o grandes superficies.

Todas las variables que componen la matriz DAFO se han preguntado de manera abierta para dar entrada a todas las opiniones.

Tabla 12. Debilidades percibidas por los clientes

Escasa modernización y limpieza en las zonas comerciales	17,20%
Poca profesionalidad y amabilidad de los comerciantes	16,13%
Mala distribución de los comercios dentro de la ciudad	13,98%
Poca variedad de productos	12,90%
Mala relación calidad-precio	11,83%
Falta de promociones y ofertas	8,60%
No hay aparcamientos gratuitos cercanos a las zonas comerciales	7,53%
Falta de relevo generacional	7,21%
Ausencia de diversidad comercial	6,45%
Horarios poco adaptados a la realidad del nuevo consumidor	4,30%
No adaptación a los nuevos hábitos de consumo	3,23%
Marketing no adaptado al contexto <i>online</i>	2,15%
Ausencia de zonas peatonales en las áreas comerciales	1,08%
Elevada presión fiscal	0,90%

2.2.3.7 Amenazas percibidas por los clientes

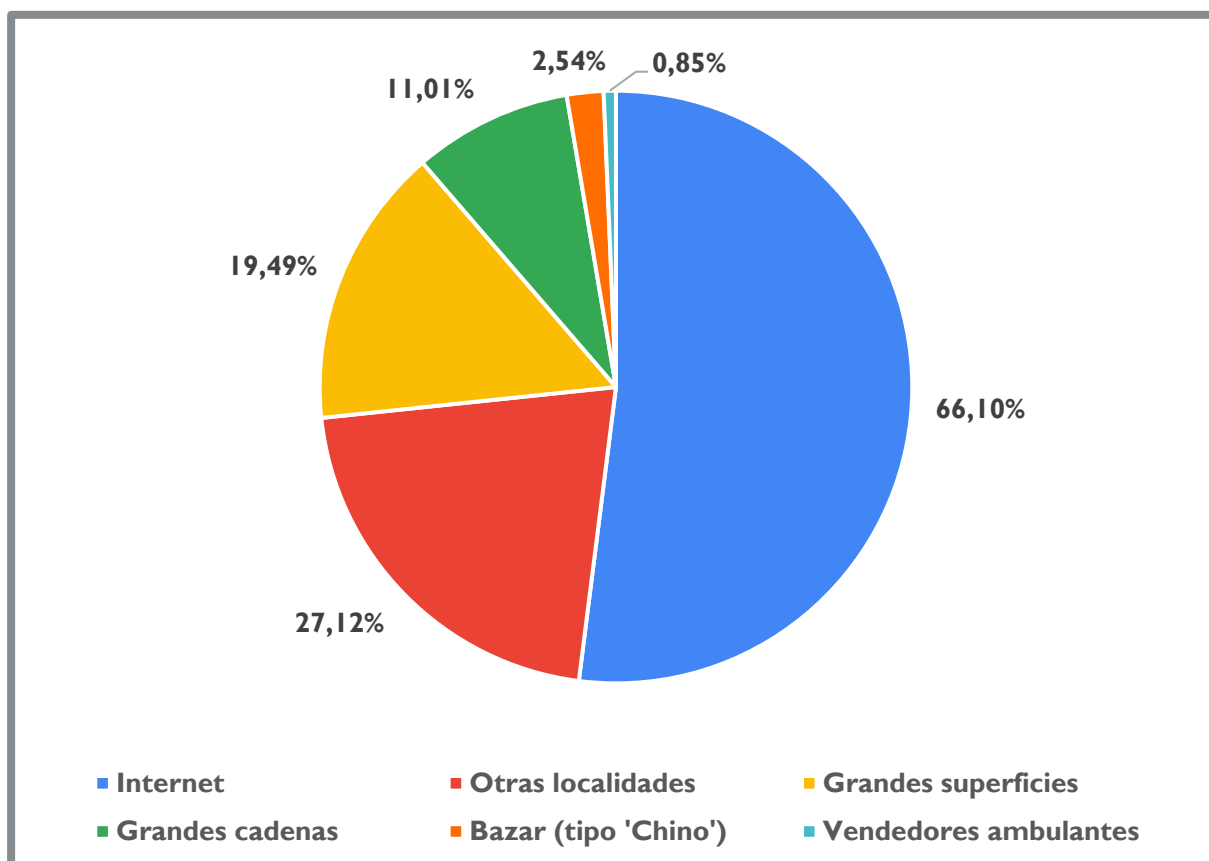
La Tabla 13 muestra que los clientes consideran a la competencia de otros formatos comerciales como la gran amenaza del comercio de Calahorra (84,63%). Igualmente, consideran que la rivalidad en el mercado viene ejercida principalmente por Internet (66,10%), localidades próximas, principalmente Logroño, (27,12%) y grandes superficies (19,49%) (Gráfico 29).

En menor medida, los constantes cambios en los hábitos de consumo (3,60%), el impacto económico de la pandemia (3,60%) o la política comercial (1,80%), también aparecen como amenazas percibidas por los clientes.

Tabla 13. Amenazas percibidas por los clientes

Competencia de otros formatos comerciales (Gráfico 29)	93,64%
Cambios constantes en los hábitos de consumo de los clientes	3,60%
Impacto económico de la pandemia	3,60%
La política comercial local y regional no enfocada a la promoción del comercio	1,80%

Gráfico 29. Competidores



2.2.3.8. Fortalezas percibidas por los clientes

Si bien la poca profesionalidad y amabilidad era resaltada como una importante debilidad del comercio minorista de Calahorra, los clientes valoran el trato personalizado que los comerciantes les ofrecen (21,82%).

Es interesante comprobar cómo se alza como fortaleza en segunda posición el centro comercial de la Ciudad, ARCCA, con el 20,91% de las respuestas. El motivo que ofrecen los clientes está relacionado con la posibilidad de encontrar diferentes tipologías de productos en un mismo espacio y la posibilidad de aparcar de manera gratuita. La Tabla 14 muestra todas las fortalezas percibidas por los clientes.

Tabla 14. Fortalezas percibidas por los clientes

Trato personalizado de los comerciantes	21,82%
Centro comercial ARCCA	20,91%
Diversidad comercial (hay comercios de todo tipo)	16,36%
Situación geográfica estratégica de la ciudad de Calahorra	12,73%
Cientela fiel de las localidades cercanas	12,73%
Reputación como ciudad comercial a nivel regional	10,00%
Las acciones promocionales como los bono comercio	0,91%

2.2.3.9 Oportunidades percibidas por los clientes

Mimetizarse con el *know how* de grandes cadenas respecto a mejores ofertas, en términos de personalización de las mismas y una mayor frecuencia a lo largo del año, se revela como la gran oportunidad del comercio calagurritano (68,75%) (Tabla 15).

Por otro lado, los jóvenes no consideran que la oferta comercial se adapte a sus necesidades, por ello, piden que se explore este nicho de mercado (11,72%).

Tabla 15. Oportunidades percibidas por los clientes

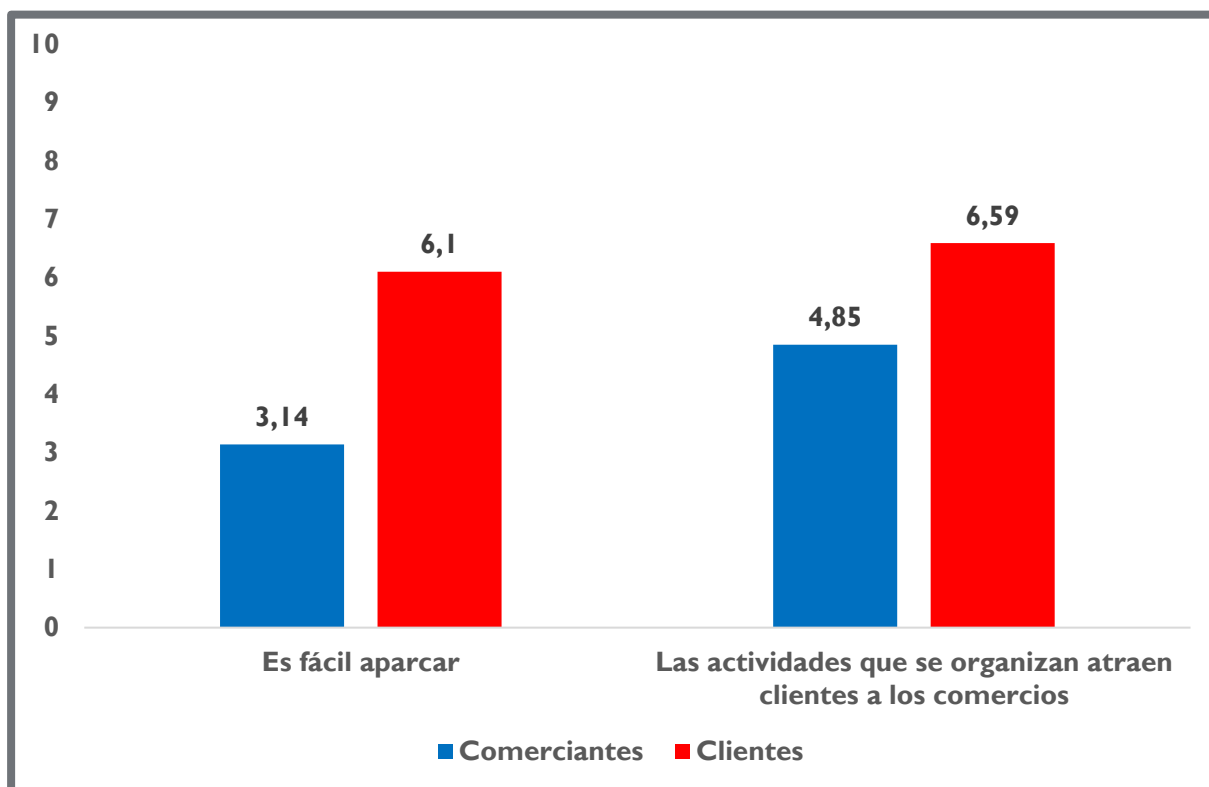
Mejora de ofertas	68,75%
La juventud como nicho de mercado a explotar	11,72%
Venta <i>online</i>	6,25%
Clientes de localidades cercanas	5,47%
Profesionalizar a los dependientes	4,69%
Impulsar 'Marca Calahorra' como sinónimo de calidad y sostenibilidad	2,34%
Fidelización	1,56%
Mimetizarse con el <i>know how</i> de las grandes marcas	0,78%

2.3 Principales diferencias entre comerciantes y clientes

Tras presentar las valoraciones de comerciantes y clientes cabe destacar los siguientes puntos:

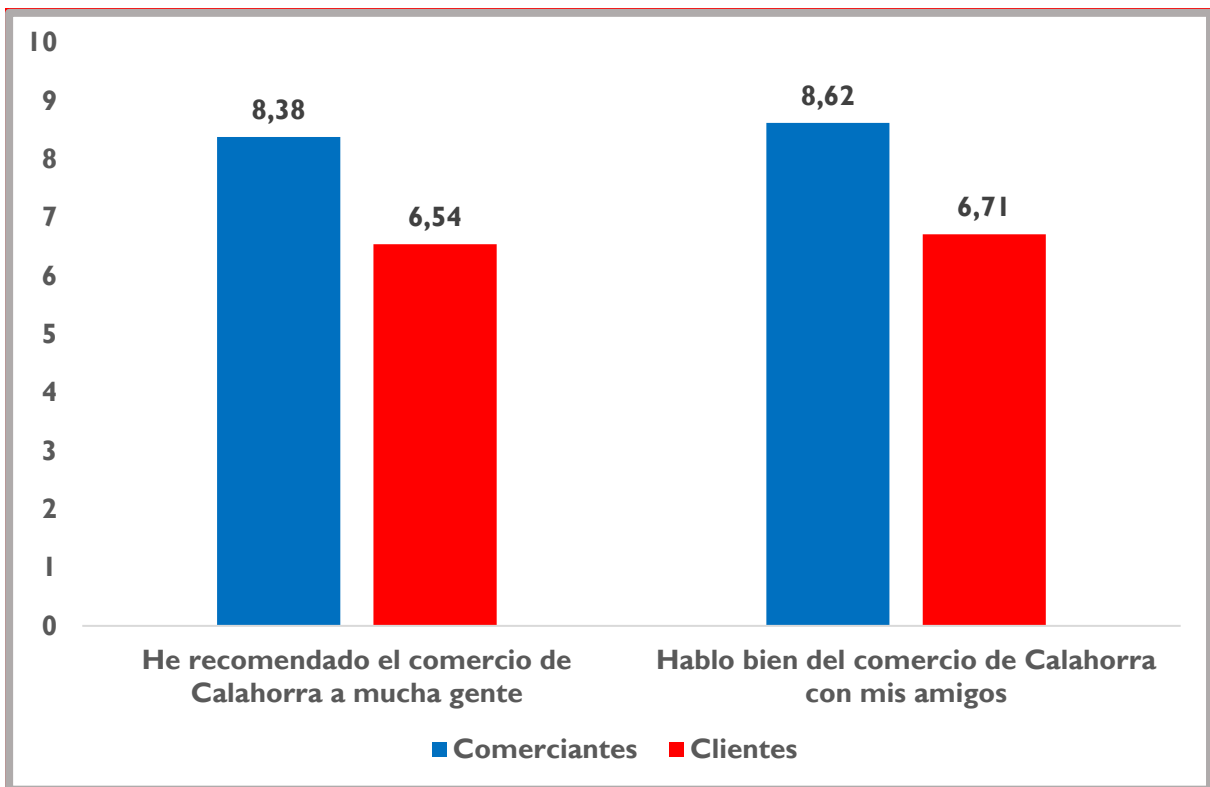
- Los clientes valoran de una manera positiva el entorno comercial del comercio de Calahorra, sin embargo, los comerciantes solo consideran que la facilidad para ir andando y la accesibilidad y/o adaptación de sus comercios a clientes con necesidades especiales son dignos de ser remarcados. Es interesante destacar la discrepancia entre ambos actores a la hora de valorar la facilidad para aparcar y el éxito de las actividades organizadas por los comercios para atraer clientes (Gráfico 30). La baja valoración del segundo ítem por parte de los comerciantes viene motivada por el hecho de que la atracción de clientes a través de actividades no se ve reflejado en las ventas lo que desmotiva su mejor evaluación.
- El comerciante valora positivamente que el comercio de Calahorra promueva el consumo de proximidad y su contribución a la sostenibilidad medioambiental, social y económica. Se recomienda transmitir esa percepción a los clientes, impulsando esos valores a través de sus productos o servicios, con campañas de comunicación.
- Los establecimientos de Calahorra tienen una buena valoración por parte de clientes y comerciantes. La nota media de los ítems preguntados es de 7,27 para comerciantes y de 7,23 para clientes.
- Los comerciantes consideran que la rentabilidad de los establecimientos comerciales (ítem no incluido en la encuesta a clientes por considerarse no aplicable) es baja (4,69), lo que refleja cierta fatiga y desánimo y puede frenar el emprendimiento en el sector comercial de Calahorra.

Gráfico 30. Diferencias notables en la valoración del entorno comercial por clientes y comerciantes



- El nivel de *engagement* percibido por los comerciantes se corresponde con el de los clientes. Ambos actores del sector ofrecen valores similares cercanos al 6,50. En ambos segmentos resulta un aspecto clave a mejorar.
- Los resultados para la variable WOM muestra grandes diferencias entre comerciantes y clientes. Los comerciantes recomiendan y hablan bien del comercio de Calahorra con sus amigos en mayor medida que los clientes (Gráfico 31).

Gráfico 31. Diferencias en la valoración del WOM por clientes y comerciantes



- Los clientes valoran mejor el comercio de Calahorra (7,31) que los propios comerciantes (6,88). Sin embargo, son los comerciantes quienes creen que la valoración que ofrecen los turistas a este sector es mejor (7,36) que la que consideran que tienen los turistas para los clientes residentes en Calahorra (6,91), por encima incluso de su propia nota.

3. Matriz DAFO

Como se ha indicado, la matriz DAFO consiste en concretar en una tabla resumen la evaluación de los puntos fuertes (Fortalezas) y débiles (Debilidades) y se analiza con respecto a las Amenazas y Oportunidades externas, en coherencia con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre su capacidad interna y su posición externa (Tabla 16).



Tabla 16. Matriz DAFO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<p>Escasa modernización y limpieza de las zonas comerciales</p> <p>Falta de aparcamientos gratuitos cercanos a las zonas comerciales</p> <p>Falta de promoción del comercio local tanto por el medio físico como <i>online</i></p> <p>Necesidad de un mayor impulso del asociacionismo comercial para la dinamización del sector</p> <p>Baja amabilidad de los comerciantes</p> <p>Surtido no amplio de producto ofertado</p> <p>Mala relación calidad-precio de los productos ofertados</p> <p>Progresivo envejecimiento de los comerciantes y escaso relevo generacional</p> <p>Escasa capacidad para detectar los cambios de hábitos de consumo y adaptarse con tiempo</p> <p>Elevados costes de alquiler</p> <p>Elevada presión fiscal</p> <p>Falta de ayudas (económicas y de formación) para la introducción en las nuevas tecnologías</p> <p>Escasa concienciación sobre la importancia del comercio local entre la población de Calahorra</p> <p>Excesiva concentración de los comercios en áreas puntuales de la ciudad y presencia cero en otros puntos</p>	<p>Situación geográfica estratégica de la ciudad</p> <p>La oferta es variada y de calidad</p> <p>Existe una amplia variedad comercial (tipología de comercios)</p> <p>Ubicación estratégica de las principales zonas comerciales dentro de la ciudad de Calahorra</p> <p>Ser referente como ‘Ciudad de la verdura’</p> <p>Diversidad comercial</p> <p>El comerciante de Calahorra recomienda y habla bien del comercio de Calahorra (WOM o el boca a boca)</p> <p>Centro comercial ARCCA</p> <p>Cientela fiel de localidades cercanas</p> <p>Reputación como ciudad comercial a nivel regional</p>

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<p>Competencia agresiva de otros formatos comerciales físicos, como centros comerciales o grandes cadenas de distribución</p> <p>Comercio electrónico</p> <p>La competencia muy consolidada ejercida por otras localidades próximas</p> <p>Pérdida de empleos y, por tanto, pérdida de poder adquisitivo como consecuencia del impacto económico de la pandemia</p> <p>Cambios constantes y rápidos en los hábitos de consumo de los clientes</p> <p>La política comercial local y regional no enfocada a la promoción del comercio</p> <p>La paralización del sector turístico como consecuencia de las medidas sanitarias impuestas para contener la pandemia</p> <p>Impacto económico de la pandemia en otros sectores</p>	<p>Situación geográfica estratégica para mejorar el atractivo comercial en la ribera Navarra y otras localidades cercanas de La Rioja</p> <p>Tecnología: comercio electrónico y tecnologías para activar el punto de venta físico</p> <p>Sostenibilidad</p> <p>Personalización y distribución en el año de ofertas</p> <p>Mayor sensibilidad hacia el comercio local entre la población tras la aparición de la COVID-19</p> <p>Campañas promocionales enfocadas a las localidades cercanas</p> <p>Abordar nichos de mercado poco explotados: jóvenes y/o nativos digitales</p> <p>Mejora de la imagen de la oferta potenciando la sostenibilidad del producto: de proximidad o de km. 0</p> <p>Mejora de la diversidad comercial</p> <p>Ofertar exclusividad tanto en el trato como en el producto</p> <p>Compartir entre comerciantes servicios de entrega a toda la comarca</p> <p>Turismo</p> <p>Profesionalización de los comerciantes</p> <p>‘Marca Calahorra’</p> <p>Mimetizarse con el know how de las grandes marcas</p>

4. Estimación del área comercial

Para el cálculo estimado del límite comercial se aplica un desarrollo de la Ley Reilly y para la estimación del porcentaje de compras atraído de Calahorra de otras ciudades se aplica un desarrollo de la Ley Converse.

Para establecer el límite comercial desde Calahorra a los municipios de más de 5000 habitantes (Tabla 17), se ha tomado la distancia en minutos y kilómetros suministrada por Google Maps y el tamaño de la población obtenido a partir de INEbase / Nomenclátor: Población del Padrón Continuo por Unidad Poblacional del INE a fecha 01 de enero de 2020.

Tabla 17. Límites comerciales en minutos y kilómetros desde Calahorra y porcentaje de ventas atraído por Calahorra

	Población 1/01/2020	Distancia en minutos	Distancia en Km	Límite minutos	Límite en Km	% ventas atraídas por Calahorra
Logroño (autopista)	152.485	37	49,1	10,59	14,06	0,19
Logroño (carretera)	152.485	41	48,7	11,74	13,94	0,15
Pamplona (autopista)	203.944	68	83	17,51	21,37	0,04
Pamplona (carretera)	203.944	72	87	18,54	22,40	0,04
Arnedo	15.015	21	17,1	11,78	9,59	5,93
Alfaro	9.611	23	24,1	14,15	14,82	7,72
San Adrián	6.344	12	8,7	7,95	5,77	42,96
Calahorra	24.531					

Hay que considerar que no se dispone de la superficie de ventas por tipología de comercio (datos que serían más adecuados para obtener un cálculo más preciso) y por lo tanto los resultados hay que tomarlos en líneas generales. Esto representa que únicamente los resultados son aplicables cuando hay comercio de una tipología determinada en el municipio más pequeño. Tampoco sería adecuado tomar estos resultados en consideración cuando hay una especialización en un municipio para una tipología de comercio (por ejemplo: Arnedo con el calzado). Es decir, los resultados deben ser tenido en cuenta cuando la tipología de oferta es similar en dos zonas determinadas.

En las carreteras de Calahorra a Logroño (Tabla 17), se observa que las personas que estén situadas más allá de 11 minutos o 14 kilómetros (aproximados) desde Calahorra preferirán ir a comprar a Logroño. Asimismo, en las carreteras de Calahorra a Pamplona, las personas que estén situadas más allá de 18 minutos o 22 kilómetros (aproximados) desde Calahorra preferirán ir a comprar a Pamplona. En general, las ventas que Calahorra puede atraer de residentes de Logroño y Pamplona son prácticamente anecdóticas.

Calahorra atrae un 6% de las ventas de Arnedo, un 8% de las de Alfaro y un 43% de las de San Adrián. Si bien es cierto, que es una estimación general que hay que tomarla con precaución, ya que no se dispone de la superficie de venta especializada por tipo de comercio en cada municipio. Las distancias generales de atracción son:

- i) Las personas situadas a 12 minutos o 10 kilómetros aproximados desde Calahorra a Arnedo, preferirán acudir a Calahorra.
- ii) Las personas situadas a 14 minutos o 15 kilómetros desde Calahorra a Alfaro, preferirán ir a Calahorra.
- iii) Las personas situadas a 9 kilómetros u 8 minutos desde Calahorra a San Adrián preferirán acudir a Calahorra (siempre que haya tiendas de una tipología determinada en las que el cliente pueda comprar en cada municipio).



FASE 2: Misión y Visión

En esta segunda Fase se establecen las fuentes de ventajas competitivas del comercio de Calahorra con el fin de proponer y consensuar la Visión y Misión a desarrollar en el largo plazo. La Visión y Misión quedó fijada el día 8 de octubre de 2021, en reunión telemática, entre los miembros de la Cátedra de Comercio y el Ayuntamiento de Calahorra.

Atendiendo a los resultados obtenidos en el Fase I “Diagnóstico de situación del comercio de Calahorra” y a preguntas específicas realizadas en las encuestas a comerciantes (Estudio 1) y clientes de Calahorra (Estudio 2), se identifican los focos de actuación y las fuentes de ventajas competitivas sostenibles del comercio de Calahorra.

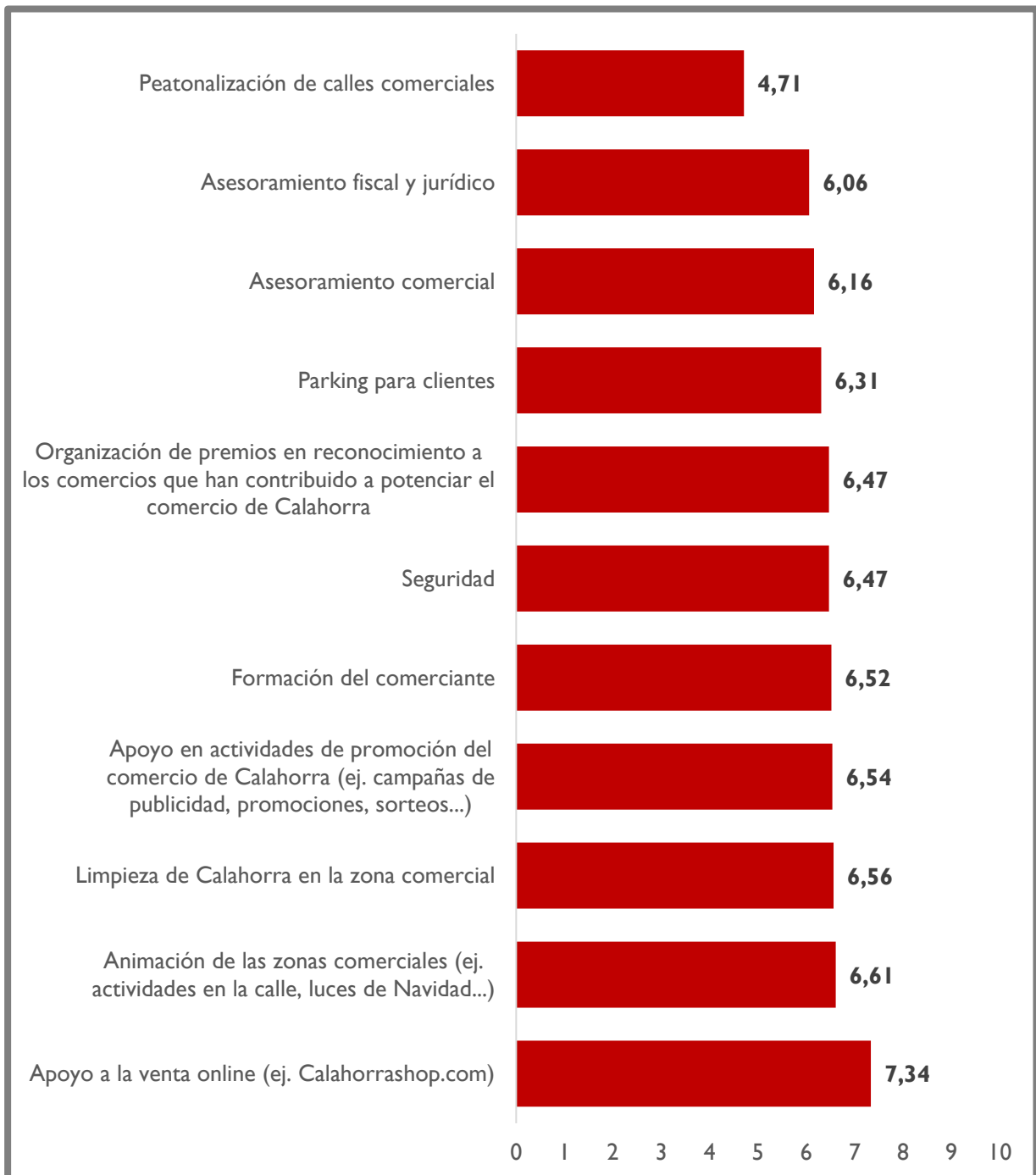
5. Focos de actuación demandados por comerciantes y clientes sobre los servicios a prestar desde el Ayuntamiento de Calahorra

Para establecer futuros focos de acción, se ha preguntado a los comerciantes y clientes de Calahorra (Estudio 1 y Estudio 2) sobre los posibles servicios en los que podría trabajar el Ayuntamiento de Calahorra para mejorar el comercio de la ciudad.

El Gráfico 32 muestra cómo los clientes consideran que, en mayor medida, se debe: (1) apoyar la venta *online* de los comerciantes para evitar la fuga de clientes, sobre todo jóvenes, (2) animar las zonas comerciales a través de diversas actividades e iluminación de las mismas cuando proceda y (3) limpiar la zona comercial, no solo los suelos a través del servicio de limpieza diario sino las fachadas y áreas urbanas descuidadas que afean la Ciudad de Calahorra. También demandan campañas de publicidad, formación de los comerciantes y organización de premios que reconozcan la labor de los comerciantes. Las puntuaciones (0-10) son bastante similares, a excepción de un ítem ‘Peatonalización de calles comerciales’, donde los clientes no se muestran a favor de esta actuación.

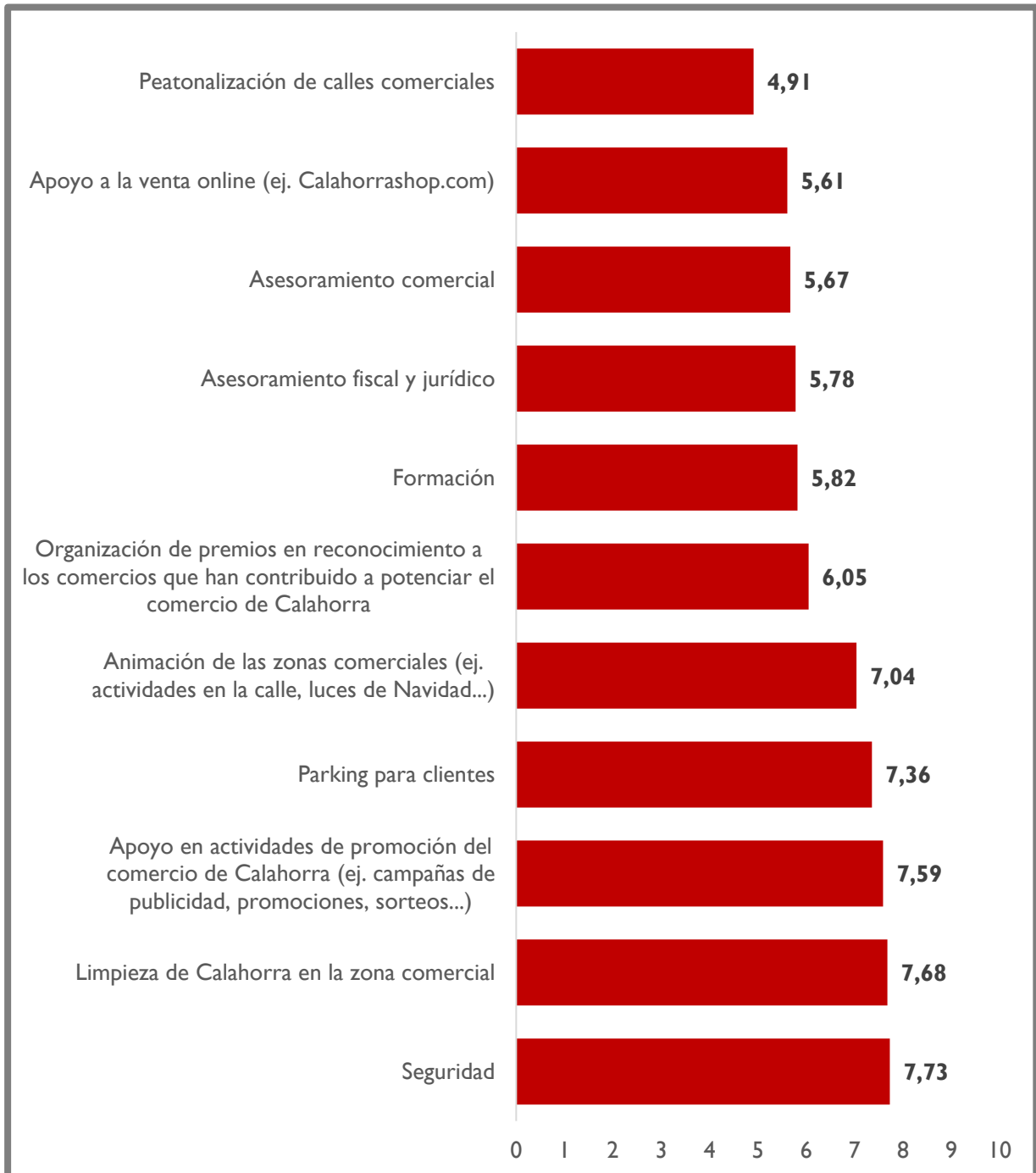


Gráfico 32. Valoración de los clientes de los servicios a prestar el Ayuntamiento de Calahorra al comercio



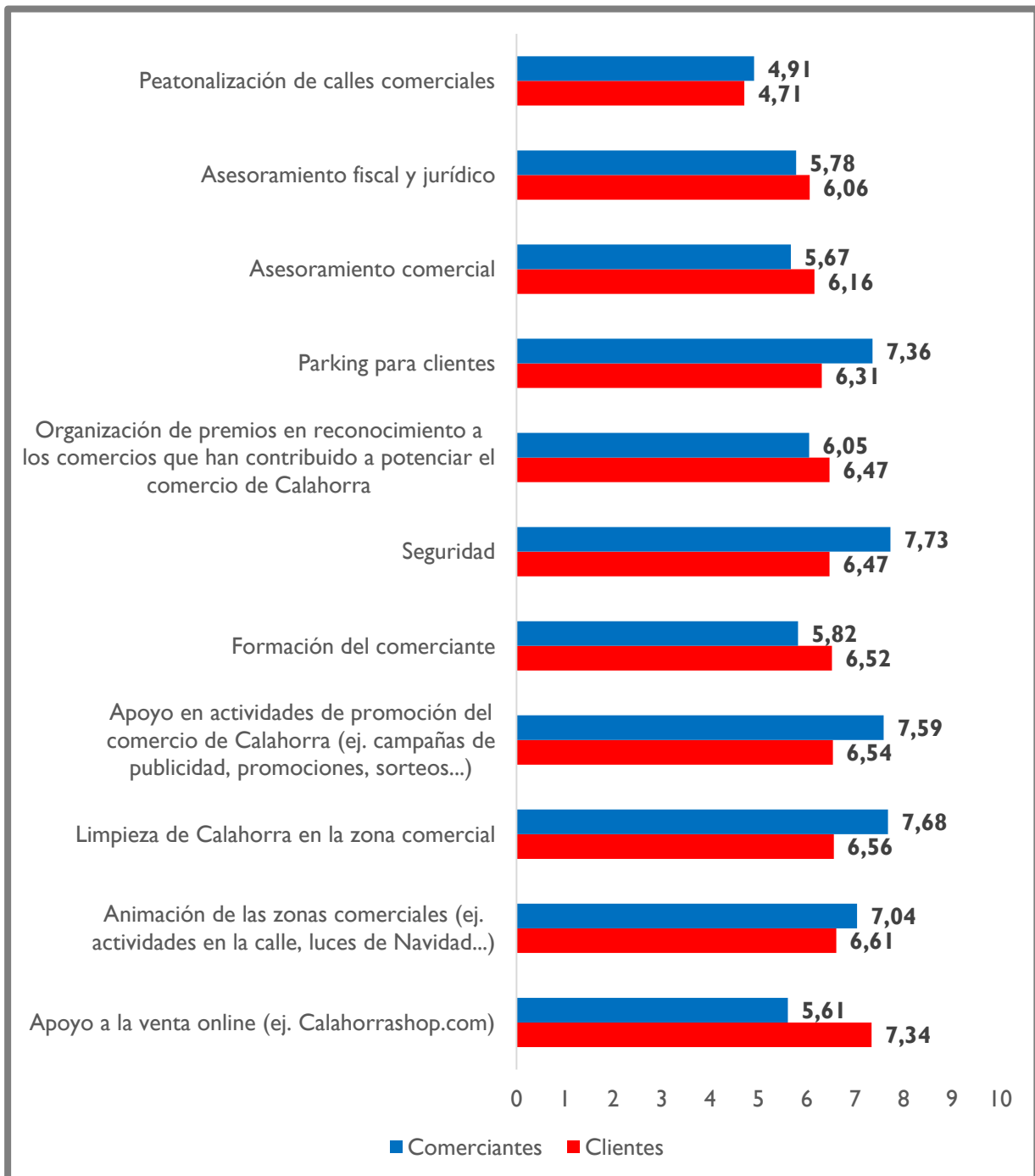
Por su parte, los comerciantes de Calahorra consideran que las principales acciones que se deben emprender por parte del Ayuntamiento son las siguientes: (1) Seguridad en las zonas comerciales (7,73), (2) limpieza de la zona comercial (7,68) y (3) actividades de promoción (7,59) (Gráfico 33). A pesar de que las principales zonas comerciales de los núcleos urbanos son peatonales, tanto los clientes como los comerciantes consideran que la peatonalización de las calles comerciales es una actividad que no se considera prioritaria.

Gráfico 33. Valoración de los comerciantes de Calahorra de los servicios a prestar el Ayuntamiento de Calahorra al comercio



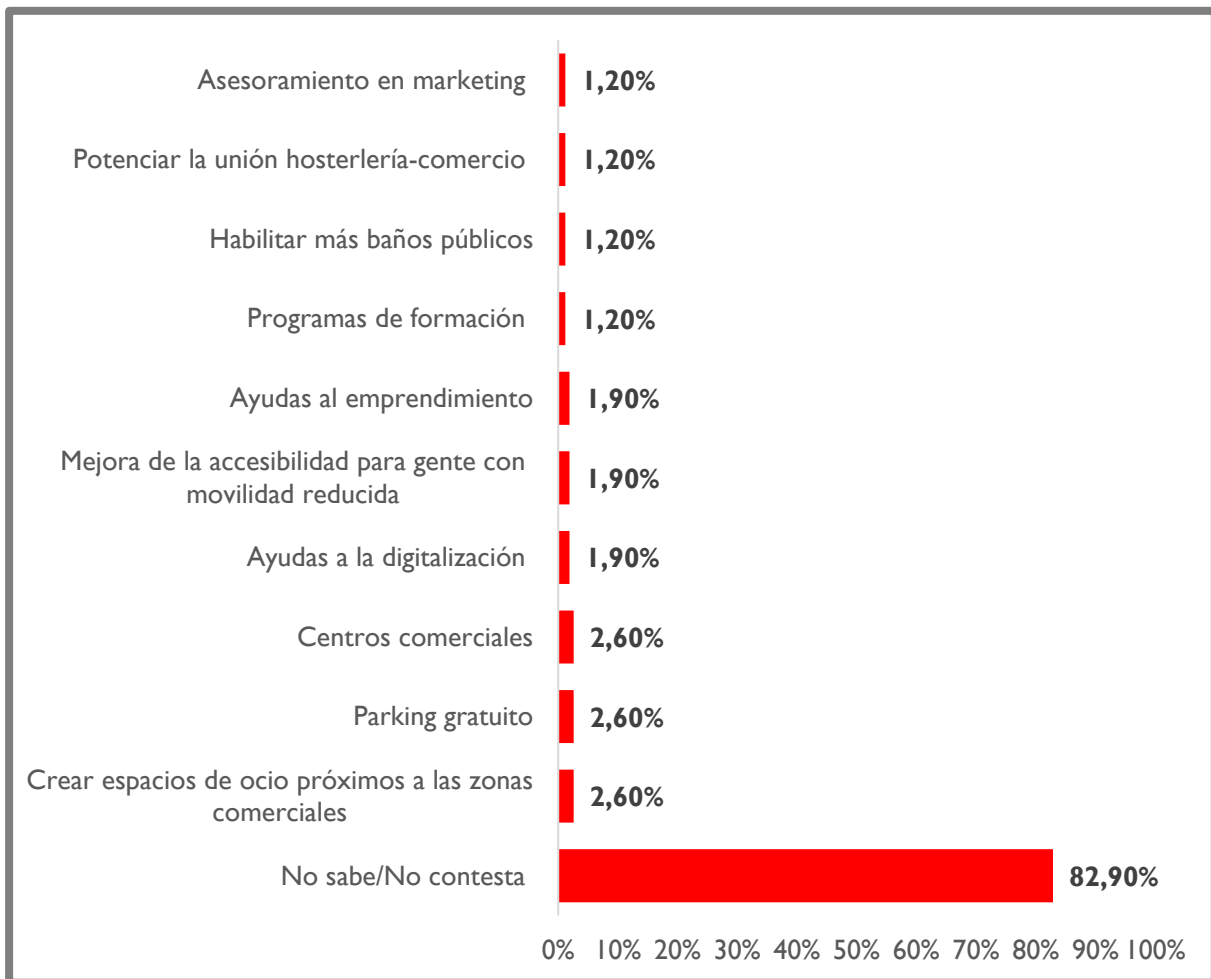
El Gráfico 34 muestra las diferencias entre las respuestas de ambos grupos. Las mayores discrepancias se observan en el ítem ‘Apoyo a la venta online’, donde los clientes consideran que es la principal actividad que se debe emprender por parte del Ayuntamiento (7,34) y donde los comerciantes no lo consideran así (lo relegan a la penúltima posición en el ranking de importancia de las actividades) (5,61).

Gráfico 34. Comparación de las valoraciones de clientes y comerciantes de Calahorra respecto a los servicios a prestar el Ayuntamiento de Calahorra al comercio



En esta línea se les pregunta a ambos grupos que propongan nuevas acciones a tomar por parte del Ayuntamiento. El Gráfico 35 muestra las respuestas de los clientes. Es destacable que el 82,90% no proponen nuevas acciones, sino que instan a que las actividades que se han preguntado en el punto anterior se lleven a cabo con eficacia y eficiencia. Las tres actividades que más aparecen (nótese que no llega ni al 3% de las respuestas) en este ranking son: (1) crear espacios de ocio próximos a las zonas comerciales, (2) ofrecer parking gratuito a los clientes del comercio minorista de Calahorra y (3) construcción de nuevos centros comerciales.

Gráfico 35. Acciones propuestas por los clientes para activar el comercio de Calahorra

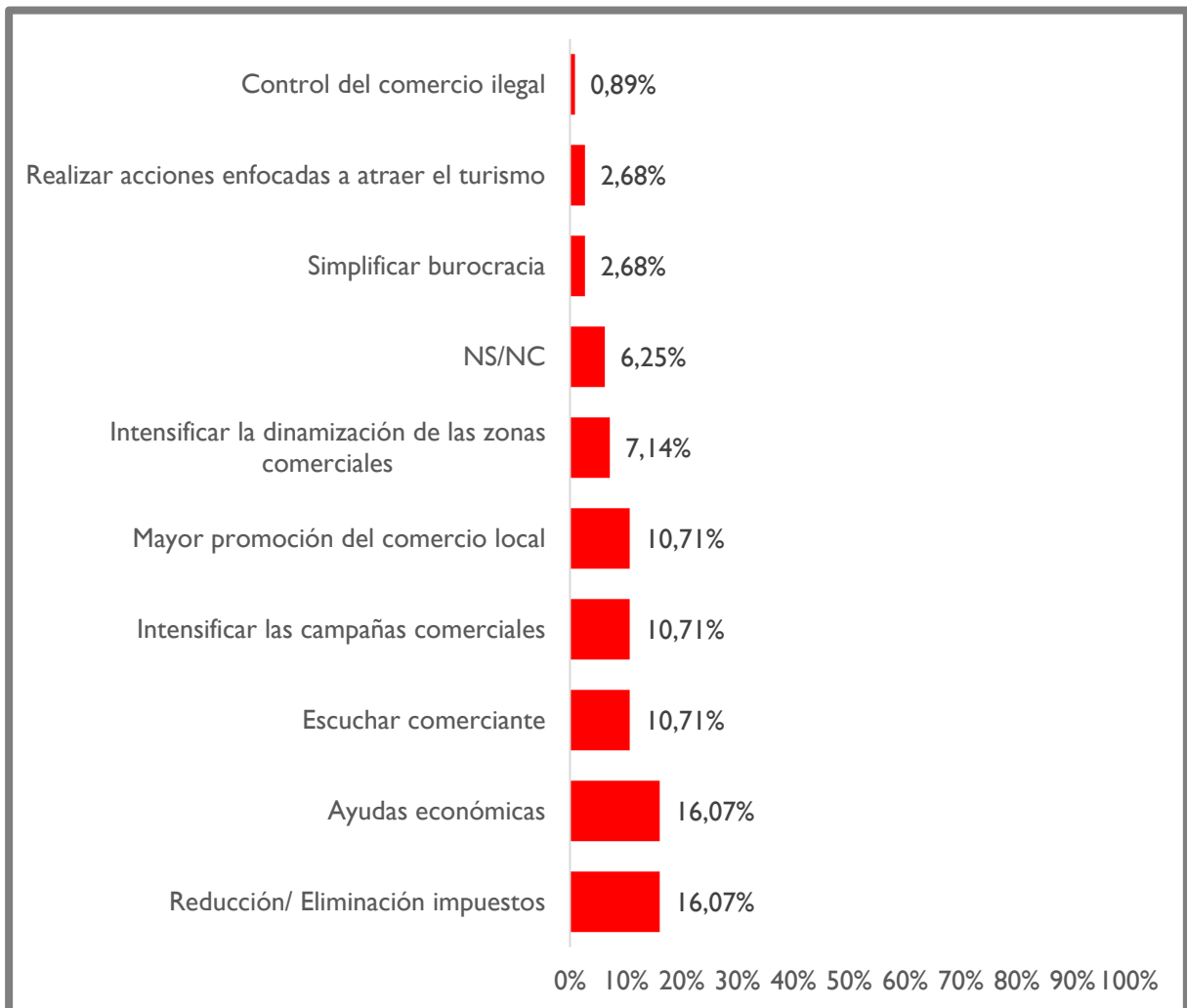


Como era de esperar, el porcentaje de comerciantes que no dan una respuesta decrece hasta el 6,25% (Gráfico 36). Igualmente, se observa que los comerciantes consideran que las actividades o acciones más urgentes a emprender por el Ayuntamiento deben estar enfocadas a ayudar a los comerciantes a superar las consecuencias de la COVID-19. Para ello piden una reducción o eliminación de los impuestos locales (16,07%) y ayudas económicas (16,07%).

Si bien la reducción de impuestos y las ayudas económicas no son acciones directas para activar el comercio de Calahorra, los comerciantes consideran que el cierre masivo de establecimientos en las zonas comerciales puede suponer la pérdida de atractivo comercial y competitividad de la Ciudad de Calahorra.

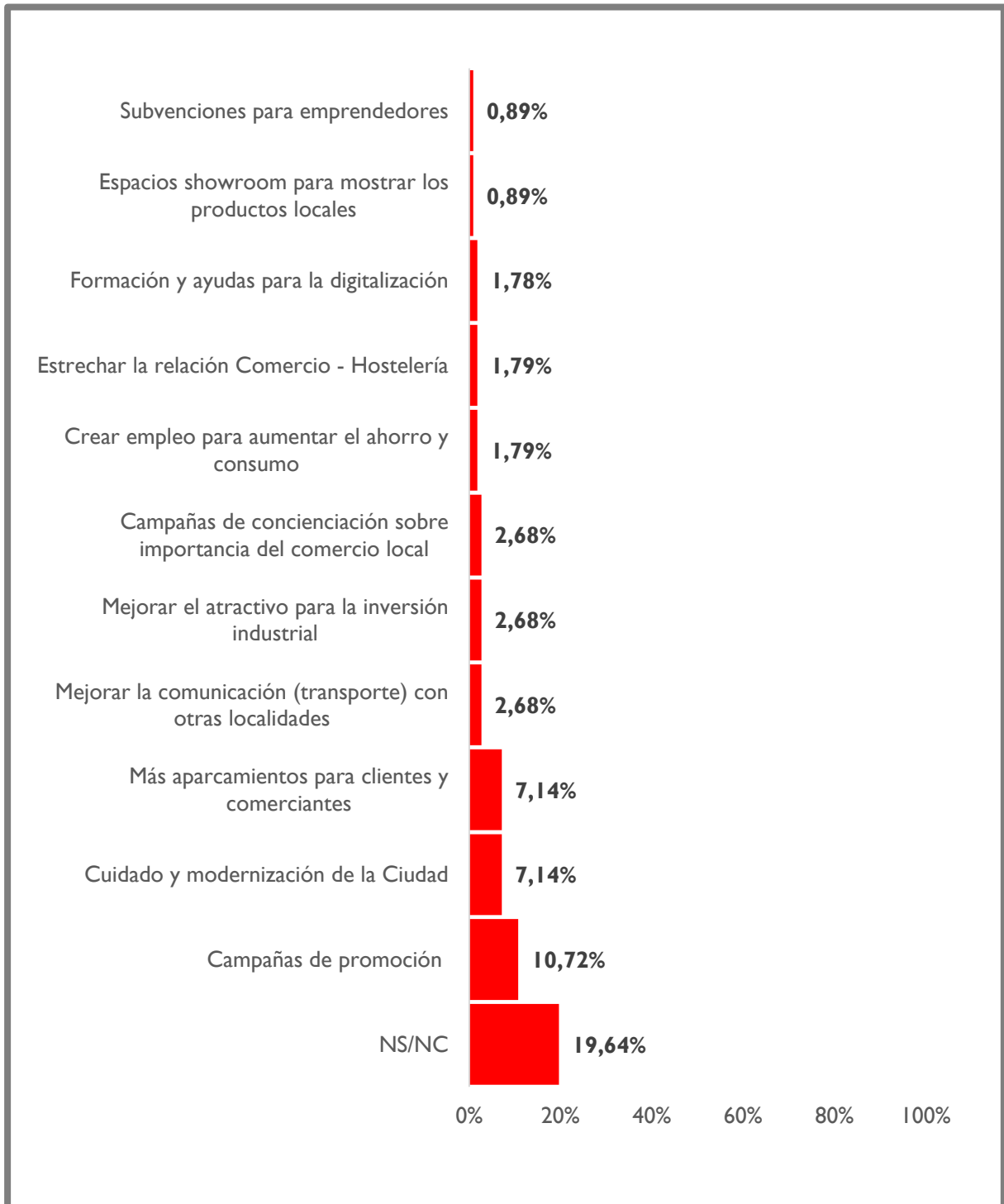
Resulta interesante destacar que el 10,71% de los comerciantes pide que se les escuche desde el Ayuntamiento. Esto puede traducirse en la necesidad de mejorar la relación público-privada para establecer conjuntamente las acciones a seguir en el contexto comercial.

Gráfico 36. Acciones propuestas por los comerciantes para activar el comercio de Calahorra



Para completar este apartado se preguntó a los comerciantes de Calahorra sobre las actuaciones que debieran llevarse a cabo desde cualquier entidad (comercios, asociaciones de comerciantes...) para activar el comercio de Calahorra. Las tres actividades que los comerciantes consideran que deben emprenderse desde cualquier entidad o de la cooperación conjunta de todas ellas son: (1) realizar campañas de promoción para incentivar la compra en el comercio local de Calahorra, (2) mejorar el cuidado de la Ciudad e invertir en su modernización y (3) aumentar el número de aparcamientos tanto para los clientes como para los propios comerciantes (Gráfico 37).

Gráfico 37. Acciones recomendadas por los comerciantes de Calahorra para activar el comercio de Calahorra



6. Focos de actuación sobre la oferta comercial de Calahorra

La fuga de clientes a otras localidades próximas o a tiendas *online* puede deberse, en parte, a la falta de oferta comercial en Calahorra. Para conocer qué tipo de establecimientos echan en falta los clientes y los comerciantes se les pregunta qué instalaciones comerciales creen que se deben abrir (Estudio 1 y 2).

El Gráfico 38 muestra las respuestas de los clientes. Determinan que en Calahorra faltan, en mayor medida, establecimientos de comida rápida (17,14%) y tiendas de grandes marcas o franquicias (15,71%).

Por su parte, el Gráfico 39 muestra las respuestas de los comerciantes. Lo más destacable es que el 58,04% consideran que no hace falta ningún tipo de establecimiento, es decir, Calahorra presenta una oferta comercial suficiente. Este resultado hace que los porcentajes para las demás propuestas sean muy bajos. Al igual que los clientes, los comerciantes consideran que hacen falta tiendas de grandes marcas o franquicias (8,04%), seguidos de establecimientos de ocio (ocio nocturno, recreativos o de entretenimiento infantil) y establecimientos de comida rápida (3,57%). Ante estos resultados, y con el propósito de desarrollar un comercio sostenible y singular, parece necesaria la intervención del Ayuntamiento en la sensibilización de la ciudadanía frente a la extensión del fenómeno de ciudades clonadas (las mismas tiendas, los mismos escaparates...).

Los resultados de los Gráficos 37 y 38 aportan ideas para el emprendimiento en la Ciudad de Calahorra.



Gráfico 38. Recomendaciones de clientes sobre cómo debiera completarse la oferta comercial en Calahorra

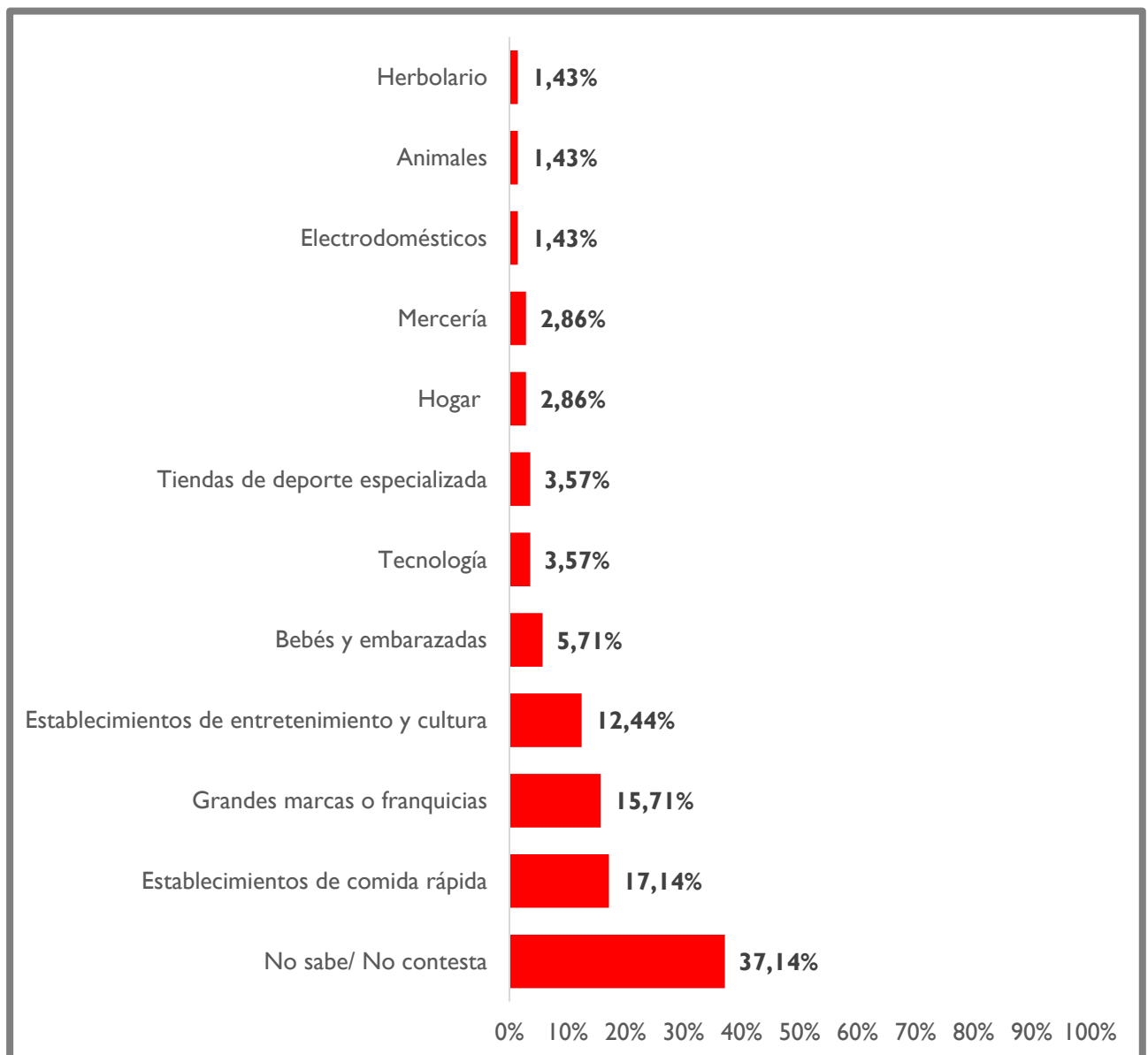
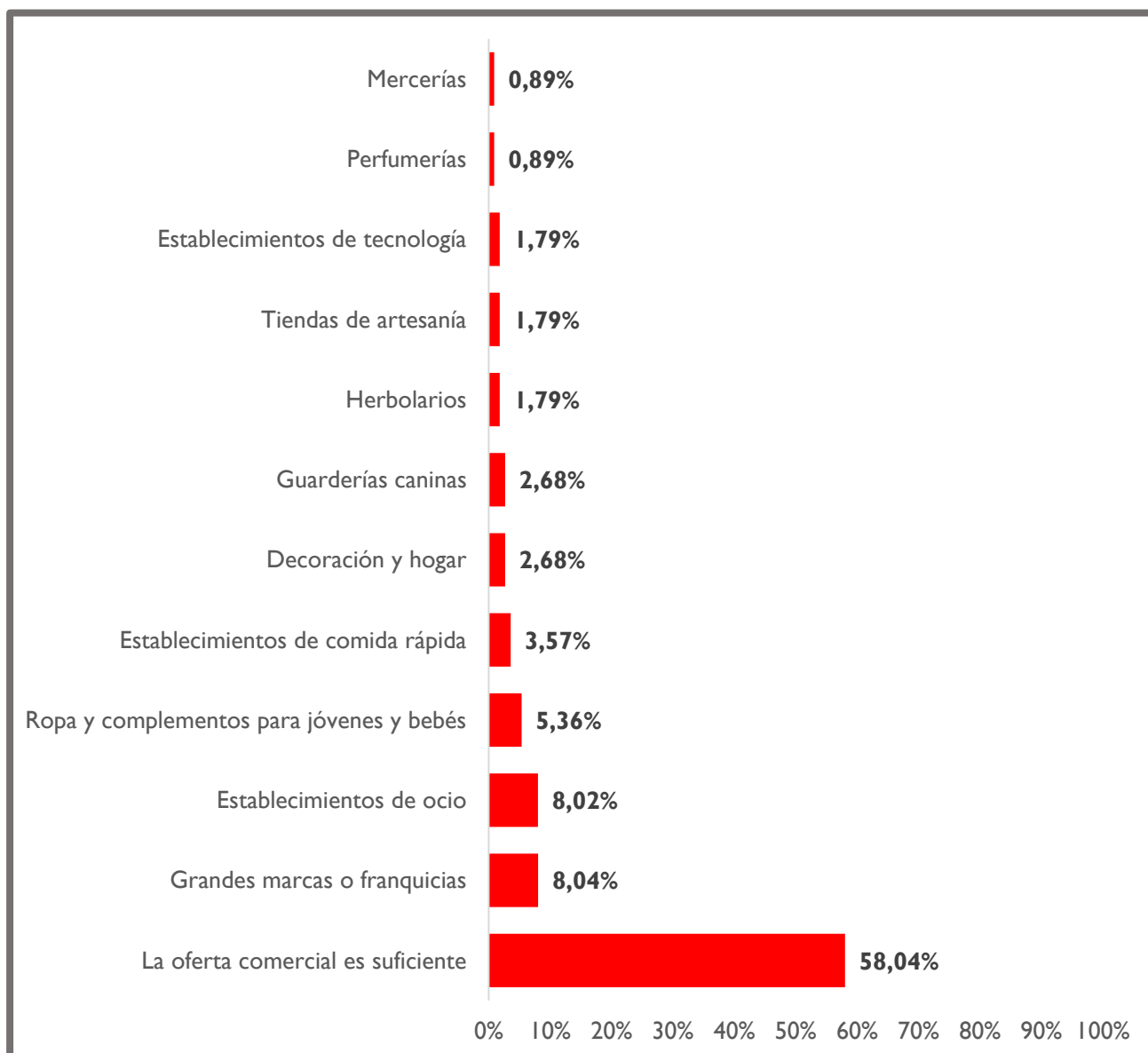


Gráfico 39. Recomendaciones de comerciantes sobre cómo debiera completarse la oferta comercial en Calahorra



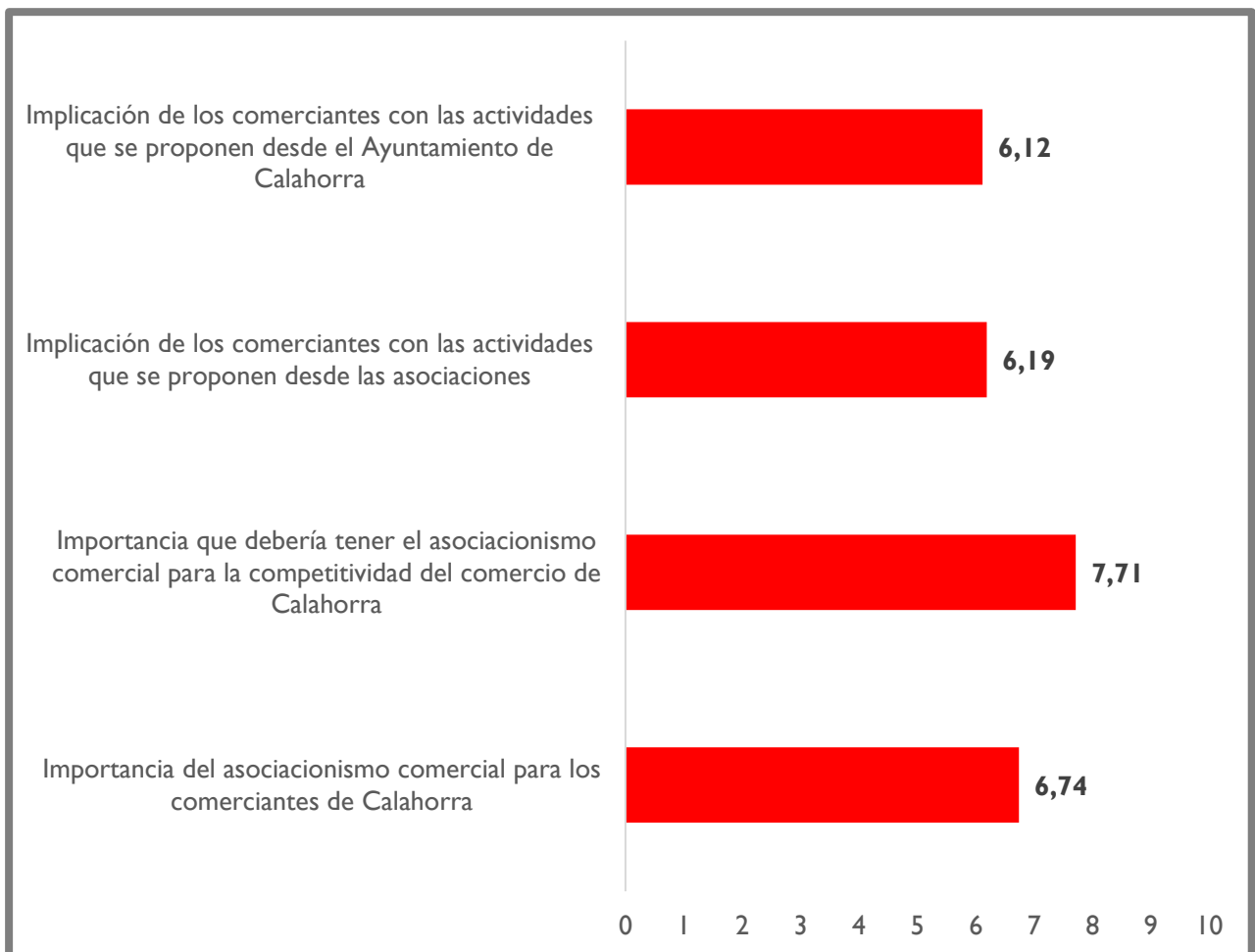
7. Focos de actuación sobre el Asociacionismo Comercial

El desarrollo comercial de las ciudades se ha venido caracterizando en las últimas décadas por la pérdida de establecimientos de comercio minorista en el centro de las ciudades. En este contexto, el asociacionismo comercial juega un papel esencial como instrumento de defensa ante los cambios del entorno y como elemento coordinador que ayude a identificar oportunidades a explotar en el futuro (Azón-Ramos et al., 2007). El asociacionismo comercial supone una interesante vía para mejorar la competitividad del comercio independiente y con él la imagen y la vida de las ciudades (Sierra-Murillo et al., 2020).

En esta línea, a través del ‘Cuestionario a comerciantes’ (Estudio I) también se recoge la implicación de los comerciantes respecto al asociacionismo comercial y la importancia actual y real que debiera tener este punto en las actividades comerciales de Calahorra.

El Gráfico 40 muestra una valoración media-baja, en una escala de 0 a 10 puntos, en la implicación de los comerciantes respecto a las actividades propuestas por el Ayuntamiento (6,12), así como por parte de las asociaciones de comerciantes de Calahorra (6,19). Igualmente, creen que la importancia que debiera tener el asociacionismo comercial es mayor que la situación que presenta actualmente.

Gráfico 40. Situación real y deseada por comerciantes respecto al asociacionismo



8. Fuentes de ventajas competitivas sostenibles del comercio de Calahorra

Una **ventaja competitiva** es una característica diferencial que permite destacar sobre la competencia y colocarse en una posición relativa superior para competir. La importancia de las ventajas competitivas parte de la doble idea de que son: (1) elementos diferenciadores de los comercios ante otros actores y que, como consecuencia de ello, permiten producir mejoras 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 en una posición preferente en el mercado (Laudon y Laudon, 2000).

En los siguientes apartados se destacan las fuentes de ventajas competitivas del comercio de Calahorra teniendo en cuenta los resultados de mayor peso de la Matriz DAFO (Tabla 16).



8.1 Situación geográfica estratégica de la Ciudad

La situación estratégica de la Ciudad de Calahorra permite dividir a los clientes objetivo del comercio en tres segmentos: (1) residentes en Calahorra, (2) residentes en el área de influencia de Calahorra y (3) turistas y excursionistas.

8.1.1 Residentes en Calahorra

La excelente ubicación del comercio minorista en el centro urbano y en zonas consolidadas se ha establecido como una de las grandes ventajas competitivas del comercio local (Medrano et al., 2016). La concienciación sobre la importancia del comercio local y la mayor sensibilidad de la población hacia este tipo de comercio deben entenderse como grandes oportunidades sobre los 24.531 habitantes actuales de la ciudad (INE, 2021). Las ofertas personalizadas dirigidas a los habitantes, extendidas a lo largo del año, así como emprender acciones comerciales hacia nichos de mercado poco explorados en la ciudad (jóvenes y/o nativos digitales), pueden bloquear la fuga de clientes hacia otros formatos comerciales.

8.1.2 Residentes en el área de influencia de Calahorra

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la estimación del área comercial de Calahorra, se establece que los esfuerzos de promoción del comercio local calagurritano deben estar enfocados a tres áreas concretas: Calahorra atrae un 6% de las ventas de Arnedo, un 8% de las de Alfaro y un 43% de las de San Adrián. Si bien es cierto, que es una estimación general que hay que tomar con precaución, ya que no se dispone de la superficie de venta especializada por tipo de comercio en cada municipio. Las distancias generales de atracción son:

- i) Las personas situadas a 12 minutos o 10 kilómetros aproximados desde Calahorra a Arnedo, preferirán acudir a Calahorra.
- ii) Las personas situadas a 14 minutos o 15 kilómetros desde Calahorra a Alfaro, preferirán ir a Calahorra.
- iii) Las personas situadas a 9 kilómetros u 8 minutos desde Calahorra a San Adrián preferirán acudir a Calahorra (siempre que haya tiendas de una tipología determinada en las que el cliente pueda comprar en cada municipio).

Para lograr que los potenciales clientes de las áreas de influencia se desplacen exclusivamente a Calahorra para sus compras, la ciudad deberá contar con una oferta similar o mejor a la que pueden encontrar fuera del municipio. En este sentido se ha destacado la opinión de los clientes y comerciantes sobre cómo se ve el entorno comercial (ver punto 2.3) y de cómo debiera completarse la oferta comercial en Calahorra. Es necesario que la oferta comercial de Calahorra sea moderna y aporte servicios con alto valor añadido para los clientes (ver punto 6).

8.1.3 Turistas y excursionistas

La situación geográfica de Calahorra, situada en la desembocadura del Río Cidacos en el Río Ebro, ha posibilitado que la actividad agrícola sea uno de los ejes vertebradores de la economía calagurritana. En este contexto, el Mercado tradicional de Frutas y Verduras, que

tiene lugar todos los jueves del año en la Plaza del Raso, y cuyo origen se remonta al Privilegio de Mercado otorgado a Calahorra por Alfonso X "El Sabio" en el S. XIII, es un polo de atracción para turistas y excursionistas.

En este sentido, el turismo debe entenderse como una fuente para el desarrollo local. El consumo en la Ciudad de Calahorra mejorará la economía local, por tanto, deben hacerse esfuerzos para desarrollar el atractivo turístico. Igualmente, la unión 'Mercado tradicional de Frutas y Verduras' y comercio puede generar sinergias mejorando el atractivo de ambos.

El 53,15% de los comerciantes estarían dispuestos a abrir en estas fechas.



8.2 Oferta con alto valor añadido para el cliente

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 (Olarte-Pascual et al., 2016 y 2020; Pelegrín et al., 2016; Sierra-Murillo et al., 2017 y 2019). Teniendo en cuenta este hecho se pueden concretar una serie de ventajas con las que cuenta el comercio local de Calahorra.

La tienda local puede disponer de una amplia experiencia que permite que gran parte de la selección del producto sea acorde a los gustos y necesidades de sus clientes. Ello genera que los clientes perciban exclusividad en sus compras y repercuta, directamente, en la fidelidad al producto o comercio (Laza, 2015). A pesar de que las necesidades de la población son cada vez más cambiantes y obligan a una continua transformación de la oferta, esta cercanía percibida por el cliente desalienta la fuga hacia otros competidores (Medrano et al., 2016). El término fidelización implica que el coste real o psicológico del cambio a otro comercio dependa de la vinculación de los clientes a los servicios y productos ofrecidos.

Por otro lado, la mayoría de los competidores físicos del pequeño comercio local ofrecen un producto poco diferenciado. En este aspecto puede corregirse a través de la denominada estrategia del océano azul (Kim y Mauborgne, 2014), la cual propone encontrar nuevos nichos de mercado en aquellos espacios que todavía no han sido explorados por el comercio. En este sentido, deben tenerse en cuenta todos los establecimientos que han sido propuestos por comerciantes y clientes en el apartado 3 del presente informe como posibles

nichos de mercado. 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 “lentos de tiburones”.

Otro punto aparte merece el comercio online, que actualmente ejerce una inmensa rivalidad ante el comercio tradicional. Por ello, se ve necesario impulsar la digitalización y tecnificación del comercio local. Son varios los motivos que apoyan este impulso digital y tecnológico:

(1) Se detectan efectos cruzados entre los canales *online* y *offline* (Wiesel et al., 2011; Kwon y Lennon, 2009). Si una empresa extiende sus ventas a un contexto *online* y los clientes perciben la misma calidad en sus productos, esta percepción influye positivamente en su intención de utilizar el canal *online* (Pelegrín Borondo, 2013). Igualmente, se sugiere que, para determinados productos y consumidores, la búsqueda de información *online* complementa las actuaciones de la tienda física (Wiesel et al., 2011).

(2) Los nuevos comportamientos del consumidor abordan este cambio del comercio tradicional. 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 que pequeño comercio (Alonso, 2016) se prepare para atender al nuevo consumidor *mobile-assisted showroomer* (MAS) (clientes que utilizan el *smartphone* en la tienda física en cualquiera de las etapas del proceso de compra) (Alesanco-Llorente et al., 2021a).

8.3 Variedad comercial

La variedad comercial influye directamente en la competitividad de la Ciudad. La competitividad consiste en sostener y expandir la participación de los comercios en su conjunto en los mercados, al tiempo de elevar el nivel de vida de su población.

Los centros urbanos son un conjunto de ofertas comerciales complementarias que ofrecen una gran variedad de productos y/o servicios con los que crear un ambiente cómodo, agradable y de calidad. Los beneficios que reportan al conjunto de la ciudad se basan en la accesibilidad y en la conveniencia de realizar las compras o el uso de servicios de forma eficiente en condiciones de calidad y precio adecuadas. Estos beneficios surgen de la unión de los siguientes elementos: (i) el cliente, como eje central de todas las estrategias; (ii) soporte físico, entendido como el ambiente (tiendas, localización y edificios), donde entran en contacto el producto o servicio, el personal de contacto o vendedores y el cliente; (iii) el personal de contacto, es decir, las personas que prestan los servicios y cuyo trabajo requiere el contacto directo con los clientes y los usuarios; (iv) el servicio, que es el resultado final de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal de contacto (Rovira Lara, 2000).

Todo ello conduce a la necesidad de aplicar una estrategia de marketing relacional, es decir, crear, desarrollar y mantener relaciones con los clientes durante un largo período, de forma que ambas partes obtengan beneficios. El fin último de este enfoque es la fidelización de los

clientes. Para ello, las relaciones que se mantienen deben caracterizarse por la existencia de confianza y compromiso, de una situación de equidad y una orientación de largo plazo. El marketing de relaciones se convierte en la visión estratégica que puede propiciar los intercambios en términos de valor añadido y acciones de colaboración (Córdoba López, 2009) cliente-vendedor.

8.4 Ubicación estratégica de las principales zonas comerciales dentro de la Ciudad de Calahorra

La excelente ubicación del comercio en el centro urbano y en zonas consolidadas se ha establecido como una de las grandes ventajas competitivas del comercio local (Medrano et al., 2016). Una buena localización permite al cliente obtener los bienes y servicios deseados con una mayor facilidad y rapidez, lo que se traduce en fidelidad. Igualmente, la suma de competidores en una misma área comercial beneficia a todos, ya que así se conforma un polo/radio de atracción para clientes y turistas. La proximidad entre comercios propicia la aparición de externalidades positivas o beneficios comerciales.

Igualmente, las compras del turista durante la estancia han pasado de ser una actividad accesoria a ser una de las principales motivaciones del viaje (García Milon et al., 2020). Los turistas no cogen el coche (o cualquier otro medio de transporte) para realizar compras no esenciales, sino que disfrutan del entorno realizando su *shopping journey*, por lo que se entiende necesario aprovechar esta oportunidad. De acuerdo con García Milon et al. (2021) la COVID-19 ha provocado cambios en el comportamiento de compra de los turistas aumentando la funcionalidad del teléfono inteligente en las compras que realizan en sus destinos. Los turistas tienen una mayor intención de realizar pagos utilizando sus teléfonos inteligentes.

9. Misión y Visión

Teniendo en cuenta los análisis previos se presenta la siguiente Misión y Visión para el PEC-Calahorra 22-27. Queda aprobado por el Ayuntamiento de Calahorra el día 8 de octubre en reunión telemática con el equipo de la Cátedra de Comercio.

Visión: Ser referente en España para ciudades de tamaño moderado (menos de 50.000 habitantes) ofreciendo un comercio con alto valor añadido para el cliente que genere un elevado vínculo emocional.

Misión: Actualizar, de forma sostenible, el comercio de la ciudad de Calahorra dotándole de características diferenciadoras que muestren su atractivo y utilidad frente a localidades próximas. Esta actualización se debe fundamentar en la oferta de servicios y productos de proximidad, con alto valor añadido para el cliente (incluidos los servicios de ocio), generando experiencias de compra de elevado vínculo emocional, guiando al comercio hacia la transformación digital y tecnológica, para desarrollar un comercio con capacidad de fidelizar clientes de Calahorra y del entorno cercano y atraer a turistas/excursionistas.

FASE 3: Benchmarking

El objetivo en esta tercera fase es aplicar la herramienta de benchmarking para desarrollar en forma de Retos la Misión del PEC-Calahorra 22-27 establecida en la fase anterior.

La herramienta benchmarking es «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» (American Productivity & Quality Center, 1993) con el objetivo de adaptar e implantar dichos hábitos (excelentes) y convertirlos en propios de la empresas (en nuestro caso: la ciudad de Calahorra)(Asociación Española para la Calidad, 1997).

Los Retos fijados con el Ayuntamiento de Calahorra para la consecución de la Misión son los siguientes:

1. Actualizar de forma sostenible el comercio de Calahorra
2. Actividades a desarrollar por el Ayuntamiento de Calahorra para reforzar el atractivo y utilidad del comercio de Calahorra
3. Ofrecer bienes y servicios de proximidad
4. Añadir servicios de alto valor añadido para el cliente en la tienda
5. Generar experiencias de compra de elevado vínculo emocional
6. Guiar al comercio hacia la transformación digital y tecnológica
7. Atraer a turistas y excursionistas

10. Metodología

El procedimiento llevado a cabo consta de las siguientes etapas:

1. En una primera etapa se ha buscado información sobre actividades comerciales exitosas desarrolladas en otros lugares con potencial implantación en Calahorra y se han realizado entrevistas en profundidad a expertos nacionales del sector comercial sobre actividades potencialmente exitosas.
2. En una segunda etapa se han agrupado estas actividades según los retos que componen la Misión de este PEC-Calahorra 22-27.
3. En una tercera etapa se ha presentado la información agrupada a comerciantes de Calahorra, consumidores de Calahorra y expertos (Federación de Empresas de La Rioja, Cámara de Comercio e Industria de La Rioja, asociaciones de comerciantes, consultores, investigadores...) y se les ha encuestado, obteniendo información sobre el interés y facilidad e implantación de cada actividad.

Esta información es tratada mediante análisis cuantitativos.

4. En la cuarta etapa, una vez seleccionadas las actividades con mayor potencial (interés y facilidad de implantación), se ha realizado entrevistas mediante preguntas abiertas a comerciantes y expertos.

Para esta etapa se emplean análisis cualitativos a los aspectos a favor y en contra de cada actividad de comerciantes y expertos (los resultados de esta etapa se reflejarán en la Fase 4 del presente Informe).

11. Etapas 1 y 2. Clasificación de los retos y actividades exitosas

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

11.1 Actualizar de forma sostenible el comercio de Calahorra

1. SISTEMAS SOSTENIBLES DE ENTREGA (‘ÚLTIMA MILLA’). Por ejemplo, reparto en bicicleta dentro de la propia ciudad de Calahorra o reparto en vehículo eléctrico para el resto de la comarca.



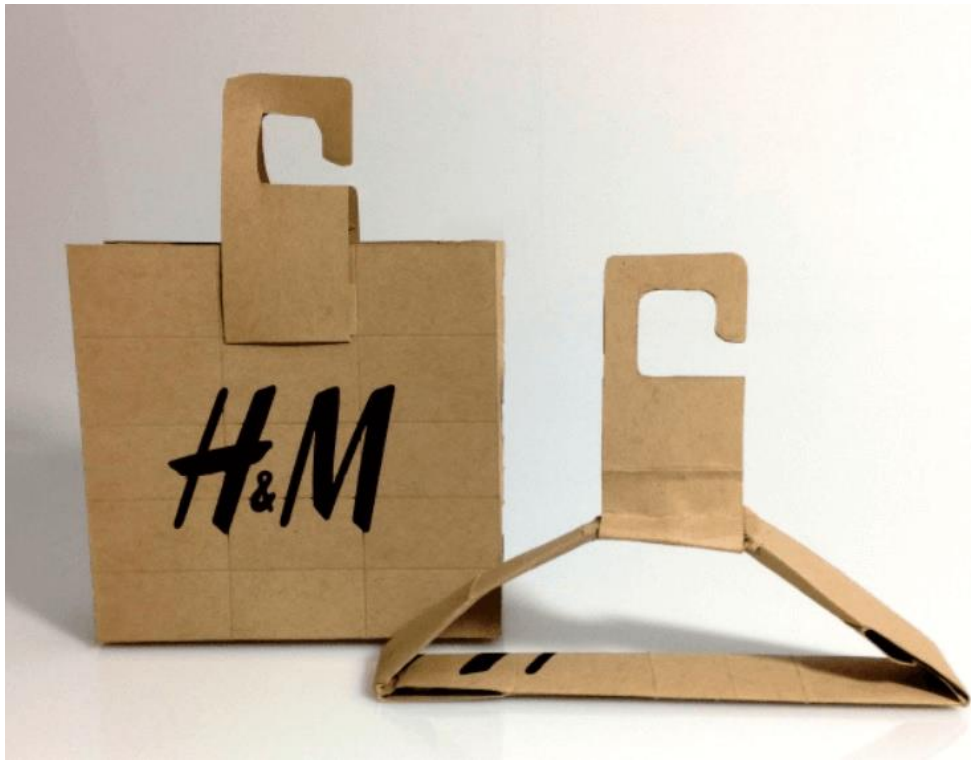
En Alicante, en colaboración con el Ayuntamiento, se implanta «Mioo» para el reparto local.

2. ESPACIO ‘OUTLET’ DE PRODUCTOS LOCALES. Por ejemplo, local cedido permanentemente por el Ayuntamiento para la venta de stock local o ferias trimestrales tipo ‘Promostock’.



Cartel ‘Promostock’.

3. PACKAGING DE VARIOS USOS O RECICLABLE. Por ejemplo, reemplazar las bolsas de plástico por otras de papel o tela.



Bolsas reciclables de la multinacional H&M.

4. COMPRAS CON CAUSA. Por ejemplo, ventas cuya recaudación (íntegra o parcial) va destinada a una causa social o medioambiental.



Ayuntamiento de Mijas, Málaga.

5. TALLERES DE CONCIENCIACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE COMPRAR EN EL COMERCIO LOCAL. Por ejemplo, en colegios, en institutos o asociaciones vecinales.



Asociación Comerciantes Pinoso, Alicante.

11.2 Actividades a desarrollar por el Ayuntamiento para reforzar el atractivo y utilidad del comercio de Calahorra

I. RUTAS ONLINE DEL COMERCIO destinadas a dar a conocer los distintos tipos de comercio. Por ejemplo, ruta comercial del bienestar, ruta comercial de la moda o ruta comercial de tiendas centenarias.



Ruta Made in San Sebastian


Ruta de comercios de cine, Made in San Sebastián. Contenido adaptado a móviles.

 [Mapa Made in San Sebastian](#)



Ruta Green Commerce

Tiendas adheridas a la iniciativa Green Commerce de respeto medioambiental.

 [Mapa Green Commerce](#)

San Sebastián (País Vasco).

2. CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE. Por ejemplo, profesionalizar el sector con cursos de gestión del punto de venta o cursos de digitalización del comercio.



Curso impartido por la Cátedra de Comercio a comerciantes de Logroño y libro (Olarte-Pascual et al., 2020).

3. BONOS COMERCIO: Por ejemplo, el Ayuntamiento subvenciona hasta un 30% de las compras en los establecimientos adheridos a la promoción: hostelería, alimentación, peluquerías, tiendas de ropa, calzado, etc.



4. **STREET MARKETING** o acciones de marketing en la calle: Por ejemplo, utilizar la temática de verduras y frutas (sello característico de la ciudad) instalando varias figuras voluminosas para ambientar y decorar la localidad. Esta acción podrá ser reforzada con la complicidad de los escaparates calagurritanos.



Temática marinera en Manacor, Mallorca.

5. **ACTIVIDADES CULTURALES EN ZONAS COMERCIALES DIRIGIDAS A LAS FAMILIAS.** Por ejemplo, cuentacuentos, talleres para niños, espectáculos de magia, etc.



Magia, juegos, música y cuentacuentos en Alhaurín de la Torre.

6. PEATONALIZACIÓN DE LAS ZONAS COMERCIALES. Por ejemplo, en las calles donde se concentra el mayor número de establecimientos comerciales, Bebricio y Gallarza.



Calle peatonal, Madrid.

11.3 Ofrecer bienes y servicios de proximidad

I. POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO. Por ejemplo, al alcanzar una cantidad de consumo en hostelería o comercio local, recibir automáticamente un bono para gastar en el comercio local y hostelería.

- Dos bonos en compras superiores a 80 €
- Tres bonos en compras superiores a 120 €
- Cuatro bonos en compras superiores a 160 €

Y cuando canjees un bono comercio...

Recibirás AUTOMÁTICAMENTE en tu mail, sin necesidad de solicitarlo, un bono hostelería que podrás canjear en bares y restaurantes adheridos a la campaña, consiguiendo hasta 20 € de descuento en tu consumición.

- Consumo de más de 10€: se podrá canjear un único bono de 5€
- Consumo de más de 20€: se podrán canjear 2 bonos de 5€
- Consumo de más de 30€: se podrán canjear 3 bonos de 5€
- Consumo de más de 40€: se podrán canjear 4 bonos de 5€

Campaña en Logroño y Santo Domingo de la Calzada.

2. FRUTAS Y VERDURAS COMO ESTANDARTE DE LA CIUDAD: Por ejemplo, regalar una cajita con una pera o tomate con la compra.



Lexus regala una manzana cada vez que se realiza el mantenimiento del vehículo

3. EVENTO EXCLUSIVAMENTE LOCAL. Por ejemplo, concierto de un grupo de música local, exposición de artesanía local, etc.



Evento local en Fuerteventura.

4. Crear CLUBS DE CONSUMO. Por ejemplo, club de compradores de verduras y frutas donde los socios tendrán a su disposición su cesta con verduras y fruta de temporada de agricultura local.



Club de consumo 'Huertas de Iregua'.

5. TARJETA REGALO como alternativa de un regalo físico. Por ejemplo, poder regalar tarjetas con valor de 10€, 20€... para gastar en los comercios locales.

CLICK & GIFT

Tarjeta regalo online

Tarjeta de regalo digital con más de 3400 tiendas adheridas.

1.1.4 Servicios de alto valor añadido para el cliente en la tienda

1. Ofrecer servicios de REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS. Por ejemplo, eliminar manchas en botas de piel que no pueden ser limpiadas por el cliente.



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

2. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PACKAGING. Por ejemplo, poner el nombre del cliente de una forma original en un globo decorativo, en el paquete o la bolsa.



Media Markt (venta internacional).

3. Ofrecer **SERVICIO DE REPARTO** y darlo a conocer a los clientes. Por ejemplo, con carteles en la puerta, en el interior del establecimiento, en las redes sociales, etc.



El Ayuntamiento de Reinoso (Cantabria) colabora con los comerciantes en las funciones de reparto.

4. **INSTALACIÓN DE CRM** o programas que permitan al comerciante recoger, analizar y gestionar gran cantidad de datos para obtener información valiosa sobre clientes: visitas, tiempo de estancia, porcentaje de fidelidad, rendimiento de las campañas comerciales, etc.



Pompeii (Bilbao).

5. DOS COMERCIOS EN UNO. Por ejemplo, una cafetería dentro del establecimiento.



Librería y Cafetería. Santos Ochoa (Logroño, La Rioja).

1.1.5 Generar experiencias de compra de elevado vínculo emocional

I. Abrir en la tienda un ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES. Por ejemplo, en tiendas de moda, ropa para personas obesas o, en tiendas de alimentación, comida para alérgicos a ciertos alimentos.



Espacio para embarazadas. BENETTON (venta internacional).

2. Impartición de **CURSOS** dirigidos a clientes. Por ejemplo, cursos de GPS a los clientes habituales de tiendas de equipamiento deportivo o cursos de nuevas tendencias en tiendas de moda.



Pastelería Ludovic Lamontagne (Las Palmas).

3. Establecer **CONVENIOS** entre comercios. Por ejemplo, para que los clientes habituales obtengan incentivos especiales (muestras, regalos adicionales, participación en concursos y juegos) en otros establecimientos (tiendas, academias, hoteles, bodegas, etc.).



Intercambio de vales de descuento entre comercios (Córdoba).

4. Añadir una ZONA NO COMERCIAL dentro de la tienda. Por ejemplo, pantalla desde la cual los clientes puedan escoger una canción, una máquina de café, un rincón de dibujo para los niños, etc.



Zona de descanso en tienda de moda. Salvador Bachiller, Madrid.

5. 'REGALA LOCAL': Por ejemplo, regalar cierta cantidad de dinero a un número limitado de personas para que con ese dinero compren algo en los comercios locales y destinar esa compra a los que más lo necesitan.



Iniciativa de Coca-Cola.

1.6 Guiar al comercio hacia la transformación digital y tecnológica

1. CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES. Por ejemplo, a través del QR poder identificar los comercios adheridos a 'CalahorraShop' y conocer las actividades que se llevan a cabo desde las asociaciones de comerciantes.



Proyecto de la ciudad de Murcia.

2. DIGITAL WALLETS DIGITAL. Por ejemplo, establecer un medio de pago virtual desde el móvil que permita realizar pagos en cualquier momento dentro de la tienda.



Cafetería tradicional (Logroño).

3. GOOGLE MY BUSINESS (herramienta que gestiona la presencia en Google). Por ejemplo, permite que aparezca información del negocio en la pantalla (horario, dirección, fotos, opiniones...).



Tienda de moda Arrebato (Logroño, La Rioja).

4. TARJETA DE FIDELIDAD OMNISCANAL. Por ejemplo, tarjetas que permitan obtener recompensas desde la web, el teléfono móvil, el teléfono de atención al cliente o la propia tienda.



Starbucks (venta internacional).

5. TOTEMS INTERACTIVOS. Por ejemplo, tótems que nos permitan conocer las ofertas y productos del comercio local.



Chamartín (Madrid).

6. Facilitar que el cliente utilice sus WEARABLES. Por ejemplo, permitir la incorporación del uso del reloj o pulsera inteligente durante el proceso de compra.



KutxaBank (Bilbao).

1.1.7 Atraer a turistas y excursionistas

1. SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO. Por ejemplo, cada semana, quincena o mes, un sector u oficio como protagonista.



Proyecto de la Dirección General de Comercio de la Consejería de Economía, Conocimiento, Empresas y Universidad (Junta de Andalucía).

2. Propuestas de ACTIVIDADES PARA TURISTAS/EXCURSIONISTAS. Por ejemplo visitas guiadas a comercios singulares de la ciudad.



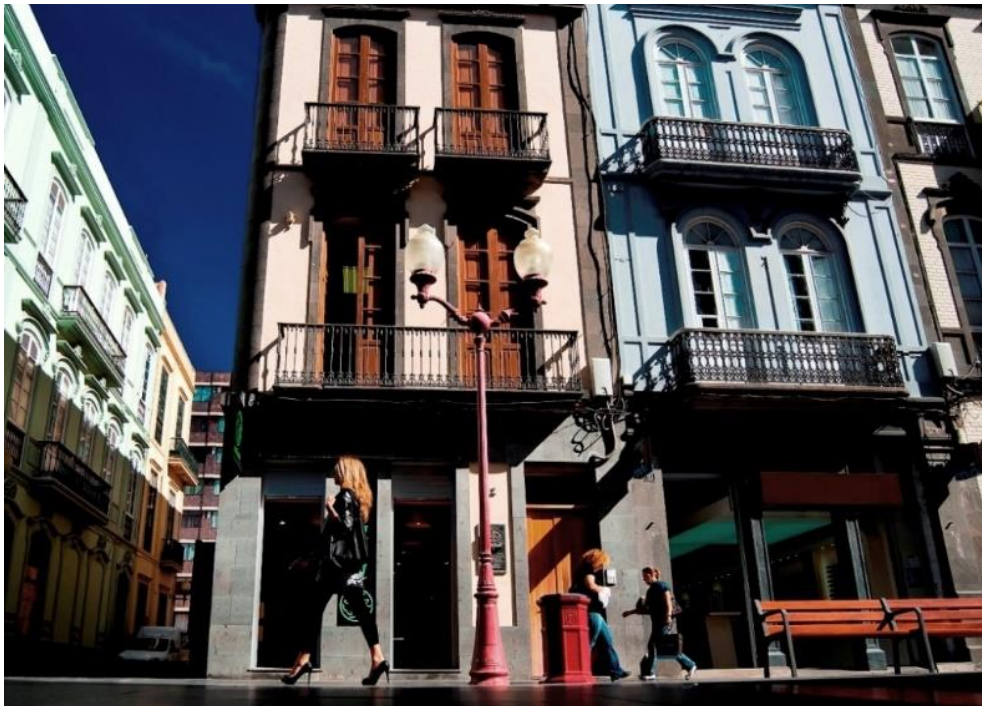
Aplicación "NYC-CATION". Nueva York (Estados Unidos).

3. VENTAJAS EN EL COMERCIO POR SER TURISTAS (PERNOCTAR EN LA CIUDAD DE CALAHORRA) Y VICEVERSA. Por ejemplo, regalos, premios o entradas sin esperas en el Museo de la Romanización o en el Museo de la Verdura por compras en el comercio o incentivos promocionales en el comercio por acudir a museos o por pernoctar en Calahorra.



'Abierto por vacaciones' Turismo de Cantabria.

4. Incorporar la TECNOLOGÍA BEACONS para impulsar el turismo de compras. Por ejemplo, implantación de este sistema en las principales zonas de afluencia turística que permita enviar mensajes a los *smartphones* y tabletas de los turistas.



Proyecto del Ayuntamiento de Las Palmas de Gran Canaria y la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas.

5. APPS PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA. Por ejemplo, incorporar a la app toda la información de la ciudad dividida en áreas temáticas (incluida compras) y por tipo de turismo que se desea realizar.



Spain for kids, Castelldefels.

12. Etapa 3. Valoración de los retos y actividades exitosas

La valoración de los restos y actividades exitosas se hizo a través de una encuesta dirigida a los tres grupos de interés: comerciantes, consumidores de la Ciudad de Calahorra y expertos del sector comercial. Esta encuesta se dividió en dos fases: en la primera de ellas eran preguntados por el grado de interés de las actividades comerciales propuestas y, en la segunda, sobre el grado de facilidad de incorporar las citadas actividades, ya sea en el comercio o en la Ciudad de Calahorra (las encuestas a consumidores no cuentan con este segundo apartado). En la Tabla 18 se muestra la ficha técnica de la encuesta.

Tabla 18. Ficha técnica

Universo	Comerciantes y consumidores de la Ciudad de Calahorra y expertos del sector comercial
Procedimiento de muestreo	No probabilístico de conveniencia
Recogida de información	Encuesta personal en las calles de Calahorra Encuesta autoadministrada a través del correo electrónico
Muestra y fecha de trabajo de campo	Seminario con comerciantes el 22.11.2021 22 expertos. 17-25 noviembre de 2021. 38 comerciantes: encuentro con los comerciantes de Calahorra (22 de noviembre de 2021) y 2 rondas de envío de cuestionarios. 22-25 noviembre de 2021. 112 consumidores del comercio de Calahorra. 17-25 noviembre de 202.

12.1 Características de las muestras

- **Comerciantes:** el 61,11% de los comerciantes encuestados fueron mujeres. Del mismo modo, el comercio tipo en esta encuesta es un comercio independiente (83,33%), regentado por un comerciante autónomo (90%) y con 2 trabajadores a su cargo de media. El Gráfico 41 muestra el subsector comercial de los comerciantes encuestados.
- **Consumidores:** las características de los consumidores se ofrecen en los Gráficos 42 y 43. Estos Gráficos desprenden una mayor participación femenina (género que habitualmente más desempeña el rol de comprador en el comercio) y de jóvenes de entre 18 a 25 años. Los comerciantes, en la sesión de trabajo del 22 de noviembre de 2021, comentaron su preocupación sobre la baja participación de los jóvenes en la vida comercial de la ciudad de Calahorra, por tanto, se ha considerado conveniente para los intereses de este estudio esta mayor participación del sector juvenil.

Gráfico 41. Subsector comercial de los comerciantes participantes en la encuesta de valoración de los retos

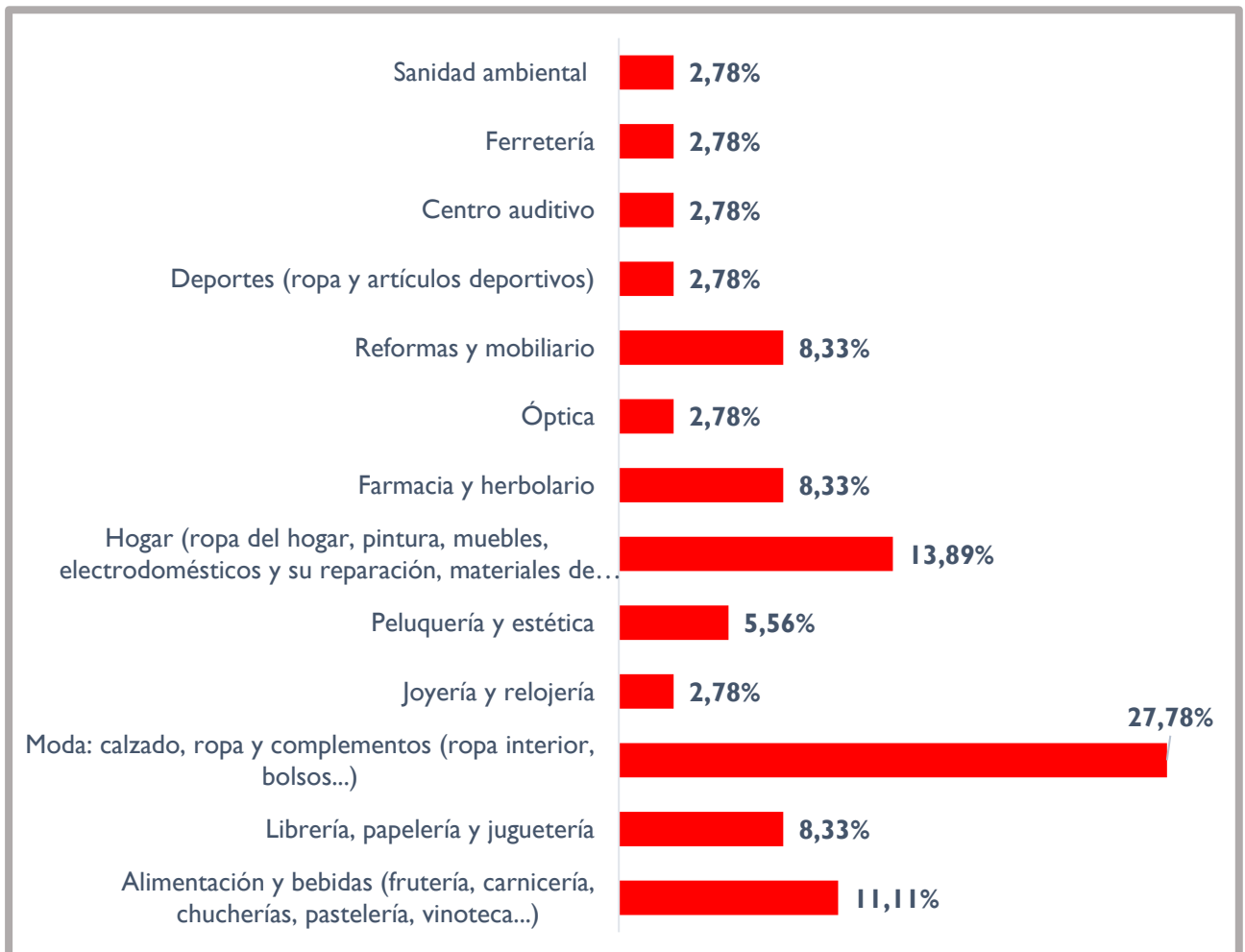


Gráfico 42. Distribución de los consumidores por género

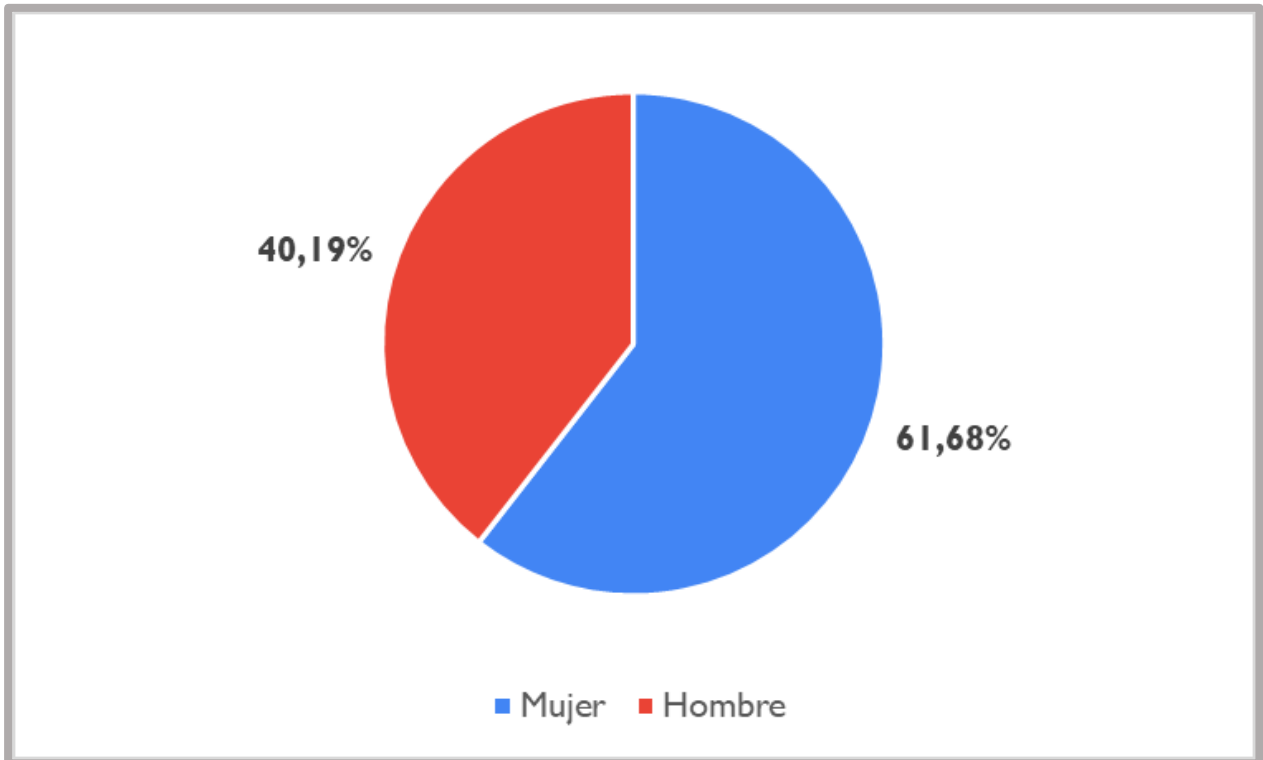
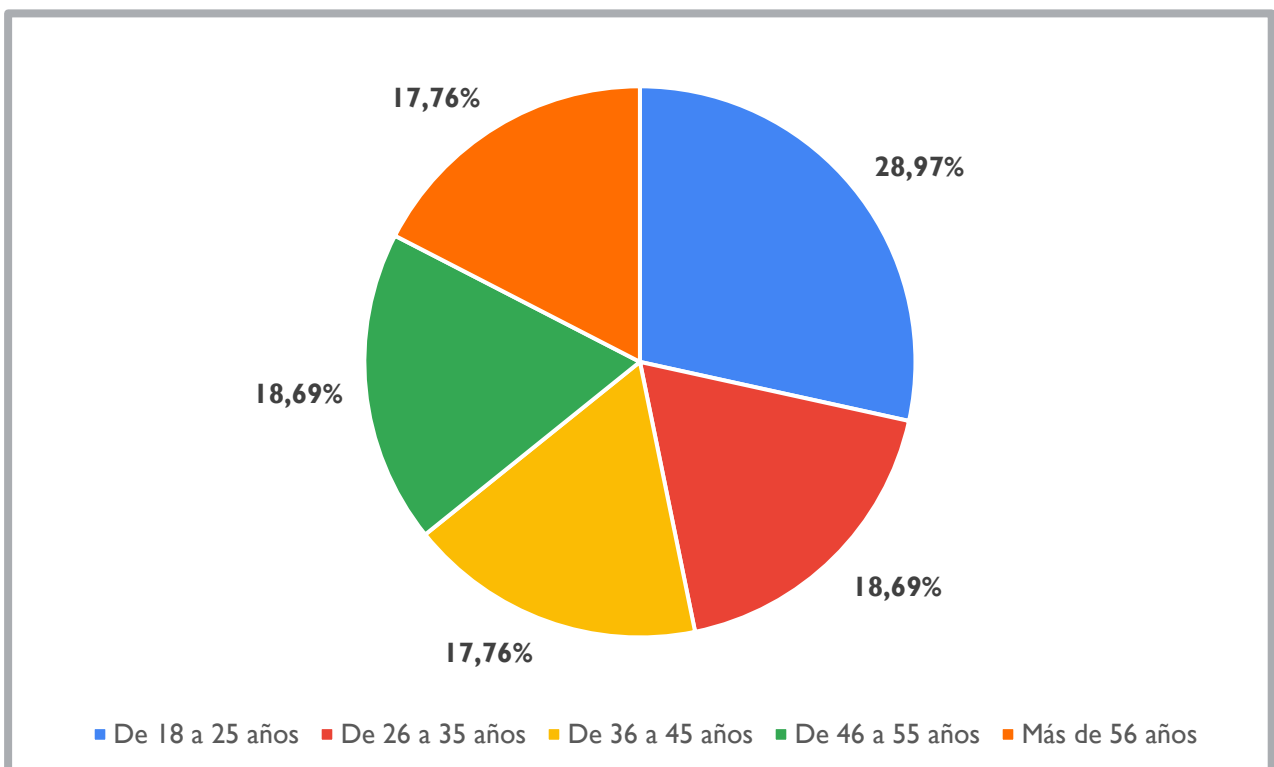


Gráfico 43. Distribución de los consumidores por rangos de edad



12.2 Resultados del benchmarking

12.2.1 Grado de interés y facilidad de implantación de las actividades comerciales identificadas

Los resultados cuantitativos derivados de las encuestas a los comerciantes y consumidores de la Ciudad de Calahorra y expertos del sector comercial se muestran en la Tabla 19, 20 y 21. Las Tabla 19 y 20 muestran los resultados de las preguntas ‘Grado de interés de esta actividad comercial en Calahorra’ y ‘Grado de facilidad de implantación de la actividad comercial en Calahorra’ de los comerciantes de Calahorra y expertos del sector comercial, respectivamente. Por su parte, la Tabla 21 muestra los resultados de la pregunta ‘Grado de interés de esta actividad comercial en Calahorra’ de los consumidores. En la Tabla 21 no proceden los resultados de los consumidores en cuanto a la facilidad de implantación al no verse inmersos en el sector.

Para cada una de las dos preguntas (‘Grado de interés de esta actividad comercial en Calahorra’ y ‘Grado de facilidad de implantación de la actividad comercial en Calahorra’) de cada Tabla se han calculado cuatro estadísticos básicos: media, desviación típica, mediana y moda.



Tabla 19. Comerciantes: grado de interés y grado de facilidad de implantación de las actividades comerciales

	GRADO DE INTERÉS				GRADO DE FACILIDAD DE IMPLANTACIÓN			
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANDA	MODA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANDA	MODA
RETO 1: ACTUALIZAR DE FORMA SOSTENIBLE EL COMERCIO DE CALAHORRA								
1. SISTEMAS SOSTENIBLES DE ENTREGA ('ÚLTIMA MILLA')	5,97	3,50	7,00	10,00	5,97	3,17	6,00	6,00
2. ESPACIO 'OUTLET' DE PRODUCTOS LOCALES	6,75	3,13	8,00	10,00	6,56	3,26	7,00	10,00
3. PACKAGING DE VARIOS USOS O RECICLABLE	7,28	2,86	8,50	10,00	7,19	2,66	7,50	10,00
4. COMPRAS CON CAUSA	6,44	2,70	7,00	7,00	6,14	2,74	6,00	5,00
5. TALLERES DE CONCIENCIACIÓN	8,72	2,11	10,00	10,00	8,25	2,47	10,00	10,00
RETO 2: ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR EL AYTO. DE CALAHORRA PARA REFORZAR EL ATRACTIVO Y UTILIDAD DEL COMERCIO								
1. RUTAS ONLINE COMERCIALES	7,75	2,51	8,00	10,00	7,11	2,97	8,00	10,00
2. CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE	8,56	1,56	9,00	10,00	7,64	2,53	8,00	10,00
3. BONOS COMERCIO	9,28	1,91	10,00	10,00	8,94	1,77	10,00	10,00
4. STREET MARKETING	7,83	2,48	8,00	10,00	7,61	2,38	8,00	10,00
5. ACTIVIDADES CULTURALES EN ZONAS COMERCIALES	8,00	2,20	9,00	10,00	8,03	2,04	9,00	10,00
6. PEATONALIZACIÓN DE LAS ZONAS COMERCIALES	6,33	3,34	7,00	10,00	4,72	3,48	5,00	0,00
RETO 3: OFRECER BIENES Y SERVICIOS DE PROXIMIDAD								
1. POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO	8,03	2,85	9,00	10,00	6,03	3,05	6,50	8,00
2. FRUTAS Y VERDURAS COMO ESTANDARTE DE LA CIUDAD	5,86	3,09	6,00	10,00	5,53	3,11	6,00	10,00
3. EVENTO EXCLUSIVAMENTE LOCAL	7,64	2,27	8,50	10,00	6,94	2,29	7,00	5,00
4. CLUBS DE CONSUMO	6,08	3,10	6,50	10,00	5,33	2,96	5,00	5,00
5. TARJETA REGALO	8,06	2,14	9,00	10,00	7,64	2,47	8,00	10,00
RETO 4: AÑADIR SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO PARA EL CLIENTE EN LA TIENDA								
1. REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS	7,22	2,65	7,50	10,00	6,14	3,16	7,00	10,00
2. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PACKAGING	6,28	3,49	7,00	10,00	5,67	3,28	5,00	5,00
3. SERVICIO DE REPARTO	7,17	2,96	8,00	10,00	6,94	2,78	7,00	10,00
4. CRM	7,36	2,74	8,00	10,00	6,11	2,96	6,00	6,00
5. DOS COMERCIOS EN UNO	5,00	3,20	5,00	5,00	3,25	3,15	2,50	0,00
RETO 5: EXPERIENCIAS DE COMPRA DE ELEVADO VÍNCULO EMOCIONAL								
1. ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES	6,19	2,86	6,00	5,00	4,72	2,94	5,00	5,00
2. CURSOS PARA CLIENTES	5,75	3,18	6,00	10,00	4,19	3,26	4,00	2,00
3. CONVENIOS ENTRE COMERCIOS	7,06	2,63	7,50	10,00	5,64	2,71	5,00	5,00
4. ZONA NO COMERCIAL EN LA TIENDA	5,44	3,30	5,00	7,00	4,58	3,38	3,50	10,00
5. 'REGALO LOCAL'	5,86	3,12	6,00	10,00	4,94	2,83	5,00	5,00
RETO 6: GUIAR AL COMERCIO HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA								
1. CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES	6,86	3,00	7,00	10,00	6,25	2,84	6,50	10,00
2. DIGITAL WALLETS	6,75	2,98	7,50	10,00	5,83	2,86	6,00	5,00
3. GOOGLE MY BUSINESS	7,75	2,71	9,00	10,00	7,11	2,97	8,00	10,00
4. TARJETA DE FIDELIDAD OMNICANAL	6,86	2,39	6,50	9,00	6,22	2,62	6,50	5,00
5. TOTEMS INTERACTIVOS	7,25	2,53	7,50	10,00	6,17	2,87	6,50	10,00
6. WEARABLES	6,83	3,08	7,50	10,00	6,31	2,98	7,00	10,00
RETO 7: ATRAER A TURISTAS Y EXCURSIONISTAS								
1. SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO	7,44	2,82	8,00	10,00	6,69	2,75	7,00	10,00
2. ACTIVIDADES PARA TURISTAS/EXCURSIONISTAS	7,08	2,92	8,00	10,00	6,64	2,82	7,00	10,00
3. VENTAJAS EN EL COMERCIO PARA TURISTAS Y VICEVERSA	7,42	2,94	8,00	10,00	6,81	2,53	8,00	8,00
4. TECNOLOGÍA BEACONS	7,03	2,88	7,50	10,00	5,33	3,00	5,00	3,00
5. APPS PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA	7,64	2,82	8,00	10,00	6,47	3,00	7,00	10,00

Tabla 20. Expertos: grado de interés y grado de facilidad de implantación de las actividades comerciales

	GRADO DE INTERÉS				GRADO DE FACILIDAD DE IMPLANTACIÓN			
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANDA	MODA	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANDA	MODA
RETO 1: ACTUALIZAR DE FORMA SOSTENIBLE EL COMERCIO DE CALAHORRA								
1. SISTEMAS SOSTENIBLES DE ENTREGA ('ÚLTIMA MILLA')	8,00	2,52	9,00	10,00	7,00	2,87	8,00	10,00
2. ESPACIO 'OUTLET' DE PRODUCTOS LOCALES	8,88	1,32	9,00	10,00	7,71	2,14	8,00	9,00
3. PACKAGING DE VARIOS USOS O RECICLABLE	7,88	2,20	9,00	10,00	8,29	1,86	9,00	10,00
4. COMPRAS CON CAUSA	8,41	1,84	9,00	10,00	7,71	1,49	8,00	8,00
5. TALLERES DE CONCIENCIACIÓN	8,53	1,87	9,00	10,00	7,82	2,48	9,00	10,00
RETO 2: ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR EL AYTO. DE CALAHORRA PARA REFORZAR EL ATRACTIVO Y UTILIDAD DEL COMERCIO								
1. RUTAS ONLINE COMERCIALES	8,29	1,40	9,00	9,00	7,00	2,67	8,00	8,00
2. CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE	8,76	1,79	9,00	10,00	7,88	2,37	9,00	10,00
3. BONOS COMERCIO	8,94	1,20	9,00	10,00	7,59	2,21	8,00	10,00
4. STREET MARKETING	8,35	1,32	8,00	8,00	7,12	2,50	8,00	8,00
5. ACTIVIDADES CULTURALES EN ZONAS COMERCIALES	8,24	1,60	9,00	9,00	7,35	2,00	8,00	8,00
6. PEATONALIZACIÓN DE LAS ZONAS COMERCIALES	7,12	2,20	7,00	10,00	4,59	2,79	5,00	5,00
RETO 3: OFRECER BIENES Y SERVICIOS DE PROXIMIDAD								
1. POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO	8,29	1,49	9,00	10,00	7,35	1,93	8,00	8,00
2. FRUTAS Y VERDURAS COMO ESTANDARTE DE LA CIUDAD	7,18	2,16	7,00	7,00	7,12	2,03	8,00	8,00
3. EVENTO EXCLUSIVAMENTE LOCAL	7,88	1,58	8,00	6,00	6,76	2,33	7,00	7,00
4. CLUBS DE CONSUMO	7,29	2,14	8,00	8,00	6,82	2,35	7,00	6,00
5. TARJETA REGALO	8,12	1,76	8,00	8,00	7,35	2,45	8,00	10,00
RETO 4: AÑADIR SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO PARA EL CLIENTE EN LA TIENDA								
1. REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS	7,88	2,00	8,00	10,00	7,24	2,08	8,00	8,00
2. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PACKAGING	7,82	1,63	8,00	9,00	6,94	2,16	7,00	6,00
3. SERVICIO DE REPARTO	8,47	1,18	8,00	8,00	7,29	1,96	7,00	7,00
4. CRM	8,59	1,12	9,00	9,00	6,00	2,21	6,00	8,00
5. DOS COMERCIOS EN UNO	7,41	1,73	7,00	7,00	5,65	2,21	6,00	7,00
RETO 5: EXPERIENCIAS DE COMPRA DE ELEVADO VÍNCULO EMOCIONAL								
1. ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES	8,47	1,70	9,00	10,00	7,41	1,54	8,00	8,00
2. CURSOS PARA CLIENTES	7,12	2,26	7,00	7,00	6,41	2,55	6,00	8,00
3. CONVENIOS ENTRE COMERCIOS	8,35	1,37	8,00	8,00	7,18	1,78	8,00	8,00
4. ZONA NO COMERCIAL EN LA TIENDA	7,59	1,84	7,00	10,00	6,29	2,37	7,00	8,00
5. 'REGALO LOCAL'	7,65	1,93	8,00	9,00	7,24	1,79	7,00	6,00
RETO 6: GUIAR AL COMERCIO HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA								
1. CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES	8,00	2,09	8,00	10,00	7,59	1,80	8,00	6,00
2. DIGITAL WALLETS	7,94	1,85	8,00	10,00	6,76	2,41	8,00	8,00
3. GOOGLE MY BUSINESS	8,65	1,77	9,00	10,00	7,94	2,08	8,00	10,00
4. TARJETA DE FIDELIDAD OMNICANAL	8,12	2,12	8,00	10,00	7,00	2,06	7,00	7,00
5. TOTEMS INTERACTIVOS	7,53	2,12	8,00	7,00	6,18	2,63	7,00	4,00
6. WEARABLES	7,35	2,67	8,00	10,00	6,00	2,78	7,00	8,00
RETO 7: ATRAER A TURISTAS Y EXCURSIONISTAS								
1. SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO	8,59	1,18	9,00	9,00	7,65	1,69	8,00	7,00
2. ACTIVIDADES PARA TURISTAS/EXCURSIONISTAS	8,24	1,35	8,00	8,00	7,47	1,87	8,00	9,00
3. VENTAJAS EN EL COMERCIO PARA TURISTAS Y VICEVERSA	8,53	1,18	9,00	9,00	7,76	1,56	8,00	7,00
4. TECNOLOGÍA BEACONS	6,88	2,15	7,00	7,00	5,76	2,66	5,00	5,00
5. APPS PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA	8,06	1,68	8,00	10,00	6,59	2,53	7,00	10,00

Tabla 21. Consumidores: grado de interés de las actividades comerciales

	GRADO DE INTERÉS			
	MEDIA	DESVIACIÓN TÍPICA	MEDIANDA	MODA
RETO 1: ACTUALIZAR DE FORMA SOSTENIBLE EL COMERCIO DE CALAHORRA				
1. SISTEMAS SOSTENIBLES DE ENTREGA ('ÚLTIMA MILLA')	7,31	2,54	8,00	8,00
2. ESPACIO 'OUTLET' DE PRODUCTOS LOCALES	8,53	1,95	9,00	10,00
3. PACKAGING DE VARIOS USOS O RECICLABLE	8,37	2,00	9,00	10,00
4. COMPRAS CON CAUSA	7,73	1,97	8,00	10,00
5. TALLERES DE CONCIENCIACIÓN	7,80	2,37	8,00	10,00
RETO 2: ACTIVIDADES A DESARROLLAR POR EL AYTO. DE CALAHORRA PARA REFORZAR EL ATRACTIVO Y UTILIDAD DEL COMERCIO				
1. RUTAS ONLINE COMERCIALES	6,66	2,79	7,00	10,00
2. CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE	7,92	2,10	8,00	10,00
3. BONOS COMERCIO	8,38	2,28	9,00	10,00
4. STREET MARKETING	6,88	2,74	8,00	10,00
5. ACTIVIDADES CULTURALES EN ZONAS COMERCIALES	7,47	2,42	8,00	10,00
6. PEATONALIZACIÓN DE LAS ZONAS COMERCIALES	6,24	3,14	7,00	10,00
RETO 3: OFRECER BIENES Y SERVICIOS DE PROXIMIDAD				
1. POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO	8,42	1,89	9,00	10,00
2. FRUTAS Y VERDURAS COMO ESTANDARTE DE LA CIUDAD	6,79	2,94	7,00	10,00
3. EVENTO EXCLUSIVAMENTE LOCAL	7,57	2,33	8,00	10,00
4. CLUBS DE CONSUMO	7,32	2,48	8,00	10,00
5. TARJETA REGALO	8,07	2,00	8,00	10,00
RETO 4: AÑADIR SERVICIOS DE ALTO VALOR AÑADIDO PARA EL CLIENTE EN LA TIENDA				
1. REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS	7,37	2,25	8,00	8,00
2. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PACKAGING	5,90	2,91	6,00	10,00
3. SERVICIO DE REPARTO	7,92	1,88	8,00	10,00
4. CRM	6,77	2,50	7,00	10,00
5. DOS COMERCIOS EN UNO	6,96	2,72	8,00	8,00
RETO 5: EXPERIENCIAS DE COMPRA DE ELEVADO VÍNCULO EMOCIONAL				
1. ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES	8,11	1,96	8,00	10,00
2. CURSOS PARA CLIENTES	6,13	2,60	6,00	7,00
3. CONVENIOS ENTRE COMERCIOS	7,80	2,10	8,00	9,00
4. ZONA NO COMERCIAL EN LA TIENDA	6,46	2,82	7,00	10,00
5. 'REGALO LOCAL'	6,83	2,43	7,00	7,00
RETO 6: GUIAR AL COMERCIO HACIA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y TECNOLÓGICA				
1. CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES	7,39	2,38	8,00	10,00
2. DIGITAL WALLETS	7,00	2,65	7,50	10,00
3. GOOGLE MY BUSINESS	7,33	2,79	8,00	10,00
4. TARJETA DE FIDELIDAD OMNICANAL	7,29	2,41	8,00	10,00
5. TOTEMS INTERACTIVOS	7,14	2,54	8,00	8,00
6. WEARABLES	6,52	2,70	7,00	10,00
RETO 7: ATRAER A TURISTAS Y EXCURSIONISTAS				
1. SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO	7,74	2,13	8,00	10,00
2. ACTIVIDADES PARA TURISTAS/EXCURSIONISTAS	7,38	2,31	8,00	10,00
3. VENTAJAS EN EL COMERCIO PARA TURISTAS Y VICEVERSA	7,73	2,02	8,00	10,00
4. TECNOLOGÍA BEACONS	6,03	2,67	6,00	5,00
5. APPS PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA	7,92	2,14	8,00	10,00

12.2.2 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 interés de la actividad por las medias de facilidad de implantación de dicha actividad (Tablas 19 y 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. A su vez, una actividad de fácil implantación, pero poco interesante, se verá penalizada por este bajo interés.

Por su parte, la columna ‘consumidores’ se calcula elevando al cuadrado las medias de la Tabla 21 y dividiendo el resultado entre 10 para ofrecer la misma dimensionalidad que en las dos columnas anteriores (comerciantes y expertos). La columna ‘A*B*C’ representa la multiplicación de las tres columnas anteriores ofreciéndonos una puntuación total que integra la opinión de comerciantes, expertos y consumidores. El hecho de multiplicar dichas columnas hace incrementar las diferencias entre columnas, es decir, las diferencias existentes obtienen mayor peso y se aprecian mejor las actividades más valoradas.

12.2.2.1 Actualizar de forma sostenible el comercio de Calahorra

Para el conjunto de los grupos (comerciantes, expertos y consumidor) la actividad más valorada es “Talleres de concienciación”, siendo la segunda más valorada ‘Packaging de varios usos o reciclable’ (Tabla 22). Si analizamos los resultados para cada tipología de encuestados, se observa que los comerciantes muestran una mayor preferencia por los ‘Talleres de concienciación’, siendo esta la segunda opción de los expertos. La segunda opción de comerciantes y consumidores es ‘Packaging de varios usos o reciclable’. Por último, los consumidores y expertos coinciden en su primera opción para el primer reto: ‘Espacio outlet de productos locales’. Aunque esta actividad ha obtenido el tercer puesto en el cómputo general, es la actividad preferida para consumidores y expertos. En este sentido consideramos importante estudiar esta acción en la fase siguiente (etapa 4ª).

Tabla 22. Análisis cuantitativo II. RETO I

	COMERCIANENTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2) / 10	A * B * C	POSICIÓN
1. SISTEMAS SOSTENIBLES DE ENTREGA (‘ÚLTIMA MILLA’)	3,57	5,60	5,35	106,81	
2. ESPACIO ‘OUTLET’ DE PRODUCTOS LOCALES	4,43	6,84	7,27	220,21	3°
3. PACKAGING DE VARIOS USOS O RECICLABLE	5,24	6,54	7,00	239,59	2°
4. COMPRAS CON CAUSA	3,96	6,48	5,98	153,31	
5. TALLERES DE CONCIENCIACIÓN	7,20	6,67	6,09	292,41	1°

Atendiendo a estos resultados, se seleccionan las siguientes actividades para ser analizadas en la siguiente etapa:

1º TALLERES DE CONCIENCIACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE COMPRAR EN EL COMERCIO LOCAL. Por ejemplo, en colegios, en institutos, asociaciones vecinales.

2º PACKAGING DE VARIOS USOS O RECICLABLE. Por ejemplo, reemplazar las bolsas de plástico por otras de papel o tela.

3º ESPACIO ‘OUTLET’ DE PRODUCTOS LOCALES. Por ejemplo, local cedido permanentemente por el Ayuntamiento para la venta de stock local o ferias trimestrales tipo ‘Promostock’.

1.2.2.2 Actividades a desarrollar por el Ayuntamiento de Calahorra para reforzar el atractivo y utilidad del comercio de Calahorra

Para este reto, la Tabla 23, revela que las preferencias para los tres grupos de encuestados (comerciantes, expertos y consumidores) han sido las mismas: ‘Campañas de formación al comerciante’ y ‘Bonos Comercio’. Nótese la elevada puntuación obtenida para la primera opción, ‘Bonos Comercio’, que supera en más de 100 puntos la siguiente opción seleccionada por los encuestados.

Tabla 23. Análisis cuantitativo II. RETO 2

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES	A * B * C	POSICIÓN
	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2) / 10		
1. RUTAS ONLINE COMERCIALES	5,51	5,81	4,44	141,95	
2. CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE	6,54	6,91	6,27	283,19	2º
3. BONOS COMERCIO	8,30	6,78	7,03	395,76	1º
4. STREET MARKETING	5,96	5,95	4,73	167,54	
5. ACTIVIDADES CULTURALES EN ZONAS COMERCIALES	6,42	6,06	5,58	217,19	
6. PEATONALIZACIÓN DE LAS ZONAS COMERCIALES	2,99	3,27	3,90	38,04	

Las actividades seleccionadas para el análisis posterior (etapa 4) son:

1º BONOS COMERCIO. Por ejemplo, el Ayuntamiento subvenciona hasta un 30% de las compras en los establecimientos adheridos a la promoción: hostelería, alimentación, peluquerías, tiendas de ropa, calzado...

2º CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE. Por ejemplo, profesionalizar el sector con cursos de gestión del punto de venta o cursos de digitalización del comercio.

1.2.2.3 Ofrecer bienes y servicios de proximidad

Tal como muestra la Tabla 24, la opción con mayor puntuación considerando conjuntamente a los comerciantes, expertos y consumidores es ‘Potenciar la conexión hostelería-comercio’. La segunda acción preferida es ‘Tarjeta regalo’. Si analizamos los grupos de manera independiente, ‘Potenciar la conexión hostelería-comercio’ resulta la primera opción de consumidores y expertos. Por su parte, ‘Tarjeta regalo’ es la primera opción de los comerciantes y la segunda para expertos y consumidores. La segunda preferencia de los comerciantes es ‘Evento exclusivamente local’. Si bien este último es la tercera opción de expertos y consumidores, la puntuación final alcanzada (A*B*C) resulta muy alejada de las

puntuaciones obtenidas por 'Potenciar la conexión hostelería-comercio' y 'Tarjeta regalo', por lo que no será considerada para la etapa 4ª.

Tabla 24. Análisis cuantitativo II. RETO 3

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2) / 10	A * B * C	POSICIÓN
1. POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO	4,84	6,10	7,09	209,20	2º
2. FRUTAS Y VERDURAS COMO ESTANDARTE DE LA CIUDAD	3,24	5,11	4,60	76,20	
3. EVENTO EXCLUSIVAMENTE LOCAL	5,30	5,33	5,73	162,15	
4. CLUBS DE CONSUMO	3,24	4,98	5,36	86,56	
5. TARJETA REGALO	6,15	5,97	6,51	239,29	1º

Atendiendo a estos resultados, se seleccionan las siguientes actividades:

1º **TARJETA REGALO** como alternativa de un regalo físico. Por ejemplo, poder regalar tarjetas con valor de 10€, 20€... para gastar en los comercios locales.

2º **POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO**. Por ejemplo, al alcanzar una cantidad de consumo en hostelería o comercio local, recibir automáticamente un el correo un bono para gastar en el comercio local y hostelería.

1.2.2.4 Añadir servicios de alto valor añadido para el cliente en la tienda

La Tabla 25 refleja que la preferencia para el conjunto de los grupos es 'Servicio de reparto', siendo la segunda acción más importante 'Reparación o adaptación de productos'. Al analizar los grupos por separado se vuelve a mostrar una sincronización en las preferencias de expertos y consumidores. El 'Servicio de reparto' y 'Reparación o adaptación de productos' se alzan como las dos primeras actividades preferidas por dichos grupos. Por su parte, la primera opción de los comerciantes es 'Servicio de reparto', alzando esta actividad hasta la primera posición del Ranking. La segunda opción de comerciantes es 'CRM', la cual, dista bastante en términos de valoración final (A*B*C) de las dos primeras opciones, 'Servicio de reparto' y 'Reparación o adaptación de productos' y, por este motivo, no se ha considerado para la etapa 4ª.

Tabla 25. Análisis cuantitativo II. RETO 4

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2) / 10	A * B * C	POSICIÓN
1. REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS	4,43	5,70	5,43	137,20	2º
2. PERSONALIZACIÓN DEL PRODUCTO O PACKAGING	3,56	5,43	3,48	67,29	
3. SERVICIO DE REPARTO	4,98	6,18	6,27	192,86	1º
4. CRM	4,50	5,15	4,58	106,17	
5. DOS COMERCIOS EN UNO	1,63	4,19	4,84	32,90	

Atendiendo a estos resultados, se seleccionan las siguientes actividades:

1º Ofrecer **SERVICIO DE REPARTO** y darlo a conocer a los clientes. Por ejemplo, con carteles en la puerta, en el interior del establecimiento, en las redes sociales, etc.

2º Ofrecer servicios de REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS. Por ejemplo, eliminar manchas en botas de pie que no pueden ser limpiadas por el cliente.

12.2.2.5 Generar experiencias de compra de elevado vínculo emocional

Tal como muestra la Tabla 26, las dos primeras opciones para comerciantes, expertos y consumidores han resultado las mismas, 'Convenios entre comercios' y 'Espacio para necesidades especiales'. Nótese la elevada distancia de estas dos preferencias frente al resto de actividades en la cuarta columna de puntuaciones totales (A*B*C). La unificación en las respuestas de los encuestados hace muy sencilla la selección de actividades para este reto.

Tabla 26. Análisis cuantitativo II. RETO 5

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2) / 10	A * B * C	POSICIÓN
1. ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES	2,93	6,28	6,57	120,70	2º
2. CURSOS PARA CLIENTES	2,41	4,56	3,75	41,29	
3. CONVENIOS ENTRE COMERCIOS	3,98	5,99	6,09	145,23	1º
4. ZONA NO COMERCIAL EN LA TIENDA	2,50	4,78	4,17	49,67	
5. 'REGALO LOCAL'	2,90	5,53	4,67	74,81	

Las actividades seleccionadas para este reto son:

1º Establecer CONVENIOS entre comercios. Por ejemplo, para que los clientes habituales obtengan descuentos especiales en otros establecimientos (tiendas, academias, hoteles, bodegas...).

2º Abrir en la tienda un ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES. Por ejemplo, en tiendas de moda, ropa para personas obesas o, en tiendas de alimentación, comida para alérgicos a ciertos alimentos.

12.2.2.6 Guiar al comercio hacia la transformación digital y tecnológica

La Tabla 27 muestra a 'Google My Business' como la actividad con mayor puntuación para comerciantes, consumidores y expertos. En concreto, es la primera opción para expertos y comerciantes, y la segunda para consumidores. 'Códigos QR' se alza en la segunda posición para el conjunto de los grupos, al ser la segunda elección de expertos y consumidores y tercera elección para comerciantes. Para comerciantes, 'Totems interactivos' resulta la segunda elección de interés, pero su puntuación global está a mucha distancia del segundo puesto global y, por lo tanto, se deja fuera del análisis de la fase 4ª.

Tabla 27. Análisis cuantitativo II. RETO 6

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2) / 10	A * B * C	POSICIÓN
1. CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES	4,29	6,07	5,47	142,28	2°
2. DIGITAL WALLETS	3,94	5,37	4,90	103,65	
3. GOOGLE MY BUSINESS	5,51	6,87	5,37	203,35	1°
4. TARJETA DE FIDELIDAD OMNICANAL	4,27	5,68	5,31	128,77	
5. TOTEMS INTERACTIVOS	4,47	4,65	5,10	106,08	
6. WEARABLES	4,31	4,41	4,25	80,76	

Las actividades seleccionadas para el reto 6 son:

1° GOOGLE MY BUSINESS (herramienta que gestiona la presencia en Google). Por ejemplo, permite que aparezca información del negocio (horario, dirección, fotos, opiniones...).

2° CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES. Por ejemplo, a través del QR poder identificar los comercios adheridos a ‘CalahorraShop’ y conocer las actividades que se llevan a cabo desde las asociaciones de comerciantes.

1.2.2.7 Atraer a turistas y excursionistas

La Tabla 28 muestra que la actividad preferida para el conjunto de los grupos es ‘Ventajas en el comercio para turistas y viceversa’, estando a poca distancia en puntuación la segunda actividad más valorada: ‘Semanas temáticas del comercio’.

Si analizamos el interés de los grupos por separado, los comerciantes y expertos presentan las mismas preferencias en las actividades para atraer turistas y excursionistas: ‘Ventajas en el comercio para turistas y viceversa’ es la primera opción y ‘Semanas temáticas del comercio’ es la segunda más valorada. Por su parte, ‘Apps para la actividad turística’ es la actividad preferida para consumidores. Todos los grupos encuestados eligen ‘Semanas temáticas del comercio’ como la segunda opción.

Tabla 28. Análisis cuantitativo II. RETO 7

	COMERCIANTES	EXPERTOS	CONSUMIDORES		
	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	A= (INTERÉS* FACILIDAD) / 10	C= (INTERÉS^2) / 10	A * B * C	POSICIÓN
1. SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO	4,98	6,57	5,99	196,13	2°
2. ACTIVIDADES PARA TURISTAS/EXCURSIONISTAS	4,70	6,15	5,45	157,74	
3. VENTAJAS EN EL COMERCIO PARA TURISTAS Y VICEVERSA	5,05	6,62	5,98	199,86	1°
4. TECNOLOGÍA BEACONS	3,75	3,97	3,63	54,01	
5. APPS PARA LA ACTIVIDAD TURÍSTICA	4,94	5,31	6,27	164,64	

Atendiendo a estos resultados, se seleccionan las siguientes actividades:

1° VENTAJAS EN EL COMERCIO POR SER TURISTAS (PERNOCTAR EN LA CIUDAD DE CALAHORRA) Y VICEVERSA.

2º SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO. Por ejemplo, cada semana, un sector u oficio como protagonista.

Tabla 29. Resumen de las actividades seleccionadas

RETO	ACTIVIDADES SELECCIONADAS
RETO 1	CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES DIGITAL WALLETS
RETO 2	CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE BONOS COMERCIO
RETO 3	POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO TARJETA REGALO
RETO 4	REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS SERVICIO DE REPARTO
RETO 5	ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES CONVENIOS ENTRE COMERCIOS
RETO 6	CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES GOOGLE MY BUSINESS
RETO 7	SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO VENTAJAS EN EL COMERCIO PARA TURISTAS Y VICEVERSA

12.3 Valoración de las acciones por los comerciantes y expertos: estudio cualitativo

Para conocer la valoración de los aspectos positivos y negativos sobre las actividades seleccionadas en el punto anterior, se han realizado entrevistas en profundidad a 9 comerciantes y a 6 expertos en comercio (cuestionario en ANEXO 3). Posteriormente se han reclasificado las respuestas a estas preguntas abiertas, buscando similitudes y se han agrupado para obtener porcentajes.

En las Tablas 30 a 44 se muestran los porcentajes de repetición de dichas respuestas respecto al total. Además, los resultados se presentan agrupados en comerciantes y expertos.

Todos estos aspectos a favor y en contra se deberán tener en cuenta para el desarrollo de cada una de las actividades propuestas en el plan de marketing.

En la Tabla 30 se observa que los comerciantes consideran muy necesarias las acciones de concienciación sobre la compra en el comercio local y, en su mayoría, no aprecian ningún aspecto en contra de dicha actividad. Por su parte, los expertos recalcan que esta actividad permite dar a conocer el sector, pero puede requerir un alto esfuerzo en su organización.

Tabla 30. Factores a favor y en contra para ‘Talleres de concienciación sobre la importancia de comprar en el comercio local

A FAVOR	
COMERCIANENTES	
Son necesarios	77,78%
Ningún punto a favor	11,11%
Defensa frente al canal online	11,11%
EXPERTOS	
Dan a conocer el sector	33,3%
Generan vínculos entre las personas y el comercio	22,2%
Contribuyen a la sensibilización de la población	22,2%
Crean un estilo de consumidor rentable y duradero	22,2%
EN CONTRA	
COMERCIANENTES	
Ningún punto en contra	77,78%
Poco interés para el ciudadano, difícil de convencer	11,11%
Alto esfuerzo organizativo	11,11%
EXPERTOS	
Alto esfuerzo organizativo	42,9%
Ningún punto en contra	28,6%
Efecto a largo plazo	14,3%
Alta inversión en promoción	14,3%

Respecto el *packaging* de varios usos o reciclable, la concienciación medioambiental es el aspecto más favorable para los comerciantes y expertos (Tabla 31). No obstante, como destacan los comerciantes y expertos, esta actividad conlleva aumentos en coste. Los expertos también destacan que es una señal de identidad positiva que se comunica a los clientes.

Tabla 31. Factores a favor y en contra para 'Packaging de varios usos o reciclable'

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Ningún punto a favor	44,44%
Concienciación medioambiental	44,44%
Muy importante	11,11%
EXPERTOS	
Concienciación medioambiental	33,3%
Señal de identidad positiva del comercio	33,3%
Soporte de publicidad efectivo	16,7%
Llega a consumidores sensibles con la sostenibilidad	16,7%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Mayor coste	33,33%
Ningún punto en contra	22,22%
El cliente acapara bolsas reciclables, se malgasta	11,11%
No es labor del comerciante	11,11%
Demasiado stock de packaging no reciclable	11,11%
No es una herramienta de venta	11,11%
EXPERTOS	
Ningún punto en contra	33,3%
Mayor coste	33,3%
Puede no ser valorado por los clientes	16,7%
Tenemos muchas bolsas de tela	16,7%

Tanto para los comerciantes como para los expertos, la actividad 'Espacio Outlet de productos locales' es una forma útil de dar salida al stock de las tiendas (Tabla 32). Además, los expertos destacan que produce mayor visibilidad del comercio de Calahorra. Los comerciantes opinan que para lograr que sea exitosa requiere de grandes esfuerzos organizativos. Los comerciantes sugieren que se haga de forma puntual, ya que en caso contrario los clientes se acostumbran a comprar únicamente en formato outlet. Los expertos consideran que representa un esfuerzo extra para los comerciantes.

Tabla 32. Factores a favor y en contra para 'Espacio Outlet de productos locales'

A FAVOR	
COMERCIANENTES	
Da salida al stock	55,56%
Ganan comerciantes y consumidores	22,22%
Dinamización del sector (atrae gente)	11,11%
Atrae turismo	11,11%
EXPERTOS	
Da salida al stock	40,0%
Da visibilidad a los comercios	30,0%
Ganan comerciantes y consumidores	10,0%
Llega a consumidores con rentas más bajas	10,0%
Incrementa las ventas	10,0%
EN CONTRA	
COMERCIANENTES	
Errores en la organización (espacio, fechas, etc.)	33,33%
Problemas para que sea permanente	33,33%
El cliente se acostumbra y no compra más que outlet	22,22%
Ningún punto en contra	11,11%
EXPERTOS	
Ningún punto en contra	25,0%
Esfuerzo extra del comercio	25,0%
Asociación de 'comercio' y 'descuento'	12,5%
Exige muchos recursos por parte de ayuntamiento	12,5%
Si es permanente la gente se 'acomoda' a esos precios, no produciéndose un efecto en las ventas	12,5%
Dependencia a las decisiones del Ayuntamiento	12,5%

La acogida de la actividad ‘Bonos comercio’ es, en palabras textuales de algunos comerciantes, “una bomba” (Tabla 33). Los comerciantes también agradecen el esfuerzo del Ayuntamiento para el desarrollo de esta actividad. No obstante, uno de los problemas que más recalcan los comerciantes es que algunas personas puedan realizar un uso abusivo del bono en el momento de la distribución. Los expertos también opinan que es una actividad muy valorada por clientes y comerciantes. Como aspecto negativo evidencian la necesidad de una partida presupuestaria para poder realizarla y que si la distribución es online no llega a todo el público, especialmente a las personas mayores.

Tabla 33. Factores a favor y en contra para ‘Bonos comercio’

A FAVOR	
COMERCIANENTES	
Muy buena acogida y funcionamiento	63,64%
Favorece las ventas locales	18,18%
Bueno para comercio y cliente	9,09%
Incentiva el consumo	9,09%
EXPERTOS	
Es una actividad muy bien valorada	33,3%
Favorece las ventas locales	22,2%
Consigue la atención del público	22,2%
No daña la imagen del comercio	11,1%
Es una promoción que no corre a cargo del comercio	11,1%
EN CONTRA	
COMERCIANENTES	
Uso abusivo del bono en su distribución	33,33%
Ningún punto en contra	33,33%
Se hace poco	16,67%
Se acostumbra al cliente	16,67%
EXPERTOS	
Requiere una partida presupuestaria por parte del ayuntamiento	33,3%
Si la distribución es online no llega a todo el público	11,1%
Uso abusivo del bono en su distribución	11,1%
A largo plazo, puede tener consecuencias en la imagen el comercio	11,1%
Altos costes organizativos	11,1%
Los consumidores se acostumbran y demandarán más bonos	11,1%
Ningún punto en contra	11,1%

En la Tabla 34 se observa que los comerciantes consideran necesaria la implantación de ‘Campañas de formación al comerciante’ para dar un mejor servicio al cliente y aumentar las ventas. En este grupo se destaca, con mayor porcentaje de respuesta, que no hay nada en contra respecto a esta actividad. Los expertos muestran que esta acción facilita mejorar y actualizar el comercio, pero requiere un esfuerzo por parte de los comerciantes, al tener que sacrificar su tiempo libre.

Tabla 34. Factores a favor y en contra para ‘Campañas de formación al comerciante’

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Hace falta	66,67%
Ningún punto a favor	22,22%
Ayuda al comerciante en el día a día	11,11%
EXPERTOS	
Permitirá mejorar y actualizar el comercio	41,7%
Facilitará tareas organizativas	25,0%
Profesionalizará el sector	25,0%
Es clave para la competitividad del sector	8,3%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Ningún punto en contra	33,33%
Problemas para su organización (horarios, días)	22,22%
Poca acogida por el comerciante	22,22%
Quita tiempo libre	11,11%
No es necesario	11,11%
EXPERTOS	
Los comerciantes tienen que dedicar su tiempo libre a formarse y algunos pueden ser reacios	42,9%
Una mala difusión hará que no se acceda a esta formación	14,3%
Sector heterogéneo para estandarizar la formación	14,3%
Alto esfuerzo para un buen diseño	14,3%
Ningún punto en contra	14,3%

Potenciar la conexión hostelería-comercio' es visto, tanto por comerciantes como expertos, como una actividad en la que ganan la hostelería y el comercio (Tabla 35). Además, los comerciantes consideran esta actividad necesaria para mejorar sus ventas. No obstante, estos comerciantes, destacan como potencial problema que el esfuerzo no sea equitativo entre ambas partes (hotelería y comercio) y los expertos avisan de la necesidad de una fuerte campaña de comunicación comercial para llegar a la población.

Tabla 35. Factores a favor y en contra para 'Potenciar la conexión hostelería-comercio'

A FAVOR	
COMERCIANENTES	
Incrementan las ventas en los dos sectores	33,33%
Ningún punto a favor	33,33%
Es necesario	33,33%
EXPERTOS	
Interesa a los dos sectores	27,3%
Se crean sinergias entre sectores	18,2%
Sinergias entre diferentes sectores	18,2%
Imagen positiva de la ciudad	18,2%
Excelente acción de comunicación cruzada	18,2%
EN CONTRA	
COMERCIANENTES	
El esfuerzo entre sectores no es equitativo	60,00%
Ningún punto en contra	30,00%
Necesidad de financiación	10,00%
EXPERTOS	
Fuerte campaña de comunicación comercial	28,6%
Ningún punto en contra	28,6%
Hace falta que las dos partes quieran	14,3%
Exige alta coordinación y organización	14,3%
Algún cliente puede sentirse obligado a consumos no deseados	14,3%

Respecto a la 'Tarjeta Regalo' (Tabla 36), los comerciantes destacan que es fácil de implantar e incentiva el consumo y los expertos destacan que facilita la compra cuando no se sabe que regalar. En su mayoría los comerciantes no ven nada en contra de esta actividad, aunque algunos consideran que no es novedoso. Los expertos evidencian que para que funcione se debe hacer un esfuerzo en comunicación comercial.

Tabla 36. Factores a favor y en contra para 'Tarjeta Regalo'

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Ningún punto a favor	33,33%
Incentiva el consumo	22,22%
Fácil de implantar	22,22%
Permite fidelizar	11,11%
No te quita tiempo en la tienda	11,11%
EXPERTOS	
Da facilidades cuando no sabes que comprar	33,3%
Evita devoluciones	11,1%
Generan notoriedad positiva	11,1%
Incentivos muy valorados por los clientes.	22,2%
Da a conocer comercios que a priori no se entraría	22,2%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Ningún punto en contra	55,56%
No es novedoso, ya se hace	22,22%
Haría falta una tarjeta regalo a gastar en todo el comercio	11,11%
Es deshumanizado	11,11%
EXPERTOS	
Esfuerzos de comunicación	42,9%
Exige un programa de gestión	28,6%
No tiene el mismo atractivo que un regalo	14,3%
Ningún punto en contra	14,3%

En la Tabla 37 se muestra que los comerciantes ven la ‘Reparación o adaptación de productos’ como una actividad necesaria para sobrevivir, pero conlleva que algunos clientes quieren este servicio de manera gratuita (lo que representa un coste). La mayoría de los comerciantes no ve nada en contra en esta actividad. Los expertos destacan el valor añadido para el cliente de este servicio, pero también la necesidad de formación para suministrarlo.

Tabla 37. Factores a favor y en contra para ‘Reparación o adaptación de productos’

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Es necesario para sobrevivir	54,55%
Ningún punto a favor	36,36%
Da un servicio a personas mayores	9,09%
EXPERTOS	
Valor añadido para el comercio	28,6%
Permite ver al comercio más necesario	14,3%
Influye en la percepción de 'sostenibilidad'	14,3%
Mejora el posicionamiento del comercio local	14,3%
Permite llegar a nuevos nichos de mercado	14,2%
Fideliza al cliente	7,1%
Diferenciación frente al contexto online	7,1%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Ningún punto en contra	55,56%
Lo quieren de manera gratuita	22,22%
No implantable en todos los comercios	11,11%
Incrementa el coste	11,11%
EXPERTOS	
Esfuerzo de formación por parte de los comerciantes	55,6%
Coste del servicio añadido que puede no ser valorado por todos	22,2%
Falta de espacio en establecimientos pequeños	11,1%
Herramienta efectiva a largo plazo	11,1%

Al igual que en la actividad anterior, los comerciantes consideran el 'Servicio de reparto' una actividad necesaria y los expertos destacan el valor añadido que supone para los clientes (Tabla 38). Como aspectos en contra, los comerciantes evidencian que esta actividad impide que los clientes conozcan los productos de la tienda y los expertos señalan que debe tenerse en cuenta el coste que deben asumir los comercios en caso de que no lo asuma el cliente.

Tabla 38. Factores a favor y en contra para 'Servicio de reparto'

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Es necesario	55,56%
Ningún punto a favor	22,22%
Permite luchar contra la competencia online	22,22%
EXPERTOS	
Valor añadido para el comercio	50,0%
Atrae a nuevo público	20,0%
Genera notoriedad para el comercio	20,0%
Facilita la compra	10,0%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Evita que se conozcan los productos de la tienda	36,36%
Ningún punto en contra	27,27%
Aumenta el coste	18,18%
No es aplicable a todos los sectores	9,09%
El cliente puede no quererlo si se aumenta el porte	9,09%
EXPERTOS	
Tiene un coste que el consumidor igual no quiere asumir	33,3%
Ningún punto en contra	33,3%
Si no se cobra el reparto, el comerciante asume el coste	16,7%
Existencias de coste de gestión	16,7%

La firma de convenios entre comercios que beneficien a los consumidores es una actividad fundamental para los comerciantes (Tabla 39), pero a su vez, consideran que es difícil que los comercios se pongan de acuerdo. Los expertos exponen que la unión es fundamental para conseguir visibilidad, pero exige coordinación y tiempo.

Tabla 39. Factores a favor y en contra para ‘Convenios’

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Fundamental	44,44%
Ya se hace y es beneficioso para los comercios	33,33%
Ningún punto a favor	22,22%
EXPERTOS	
La unión es fundamental para conseguir visibilidad	44,4%
Sinergias entre comercios	22,2%
Pueden ganar todas las partes implicadas	11,1%
Notoriedad del comercio mediante la difusión de las actividades	11,1%
Hace más atractiva la compra	11,1%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Difícil ponerse de acuerdo entre comercios	55,56%
Ningún punto en contra	33,33%
Necesita financiación	11,11%
EXPERTOS	
Exige coordinación y tiempo	50,0%
Inversión en comunicación	25,0%
Los convenios deben ir acompañados de una estrategia	12,5%
Ningún punto en contra	12,5%

En cuanto a un 'Espacio para necesidades especiales', en la Tabla 40 se muestra que los comerciantes piensan que es necesario adaptarse y ayudar al cliente. Por su parte, los expertos señalan que atrae a clientes nuevos. En su mayoría los comerciantes no ven nada en contra de esta actividad y los expertos identifican el problema de los recursos limitados para realizarla.

Tabla 40. Factores a favor y en contra para 'Espacio para necesidades especiales'

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Es necesario adaptarse y ayudar al cliente	55,56%
Ningún punto a favor	44,44%
EXPERTOS	
Atrae a clientes nuevos	25,0%
Rápida capacidad de fidelización	25,0%
Abre el comercio a nuevos colectivos.	25,0%
Diferenciación	12,5%
Aporta valor añadido	12,5%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Ningún punto en contra	57,14%
No aplicable a todos los comercios	28,57%
Es necesario invertir en la adecuación de la tienda	14,29%
EXPERTOS	
Recursos limitados	37,5%
Es necesario invertir en la adecuación de la tienda	25,0%
Coste temporal	12,5%
Necesaria campañas de comunicación	12,5%
Esfuerzo para conocer las necesidades de los clientes	12,5%

Los comerciantes destacan que hoy en día es necesario contar con 'Google My Business' y en su mayoría no aprecian nada en contra de esta actividad (Tabla 41). Los expertos subrayan el aumento de la visibilidad del comercio mediante esta herramienta de Google, pero indican que es necesaria una formación específica para sacarle mayor rendimiento.

Tabla 41. Factores a favor y en contra para 'Google My Business'

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Es necesario	55,56%
Visibilidad del comercio	22,22%
Ningún punto a favor	22,22%
EXPERTOS	
Visibilidad del comercio	40,0%
Incremento del público objetivo	20,0%
Es gratuita	10,0%
Google es global	10,0%
Las valoraciones positivas mejoran la imagen del comercio	10,0%
Muy fácil implantación	10,0%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Ningún punto en contra	60,00%
Las opiniones no son controladas	20,00%
Incentiva el uso de internet	10,00%
Requiere esfuerzo temporal	10,00%
EXPERTOS	
Necesidad de formación	37,5%
Ningún punto en contra	25,0%
Coste temporal	12,5%
Los datos son de Google	12,5%
Las opiniones no son controladas	12,5%

Los comerciantes en su mayoría no aprecian nada a favor de los ‘Códigos QR en escaparates’ y evidencian que está dedicado únicamente al segmento más joven (Tabla 42). Los expertos consideran que esta actividad facilita información a los consumidores pero que es necesario tener cierta formación para su aplicación.

Tabla 42. Factores a favor y en contra para ‘Códigos QR en escaparates’

A FAVOR	
COMERCIANENTES	
Ningún punto a favor	66,67%
Mayor afluencia de gente	11,11%
Herramienta para adaptarse a las nuevas tendencias	11,11%
Da facilidades al cliente	11,11%
EXPERTOS	
Facilita información	40,00%
Dinamiza el sector	20,00%
Genera una imagen de innovación y progreso	10,00%
Sentimiento de unión sectorial	10,00%
Conecta con el público más joven	10,00%
Inicia a segmentos menos tecnológicos a familiarizarse con la tecnología	10,00%
EN CONTRA	
COMERCIANENTES	
Ningún punto en contra	33,33%
Destinado solo al público joven	33,33%
No es práctico/útil	22,22%
No incentiva entrar en la tienda	11,11%
EXPERTOS	
Falta de conocimiento para implantarlo	20,0%
Hay que tener cuidado con la seguridad	20,0%
Fuertes campañas de promoción	20,0%
Ningún punto en contra	20,0%
Excluye a gente no familiarizada con la herramienta	20,0%

En la Tabla 43 se muestra que en su mayoría los comerciantes no ven nada a favor de dar ventajas en el comercio a los turistas y ven un problema de discriminación hacia los clientes habituales que compran en su comercio (problema que también observan los expertos). Sin embargo, los expertos ven a favor que con esta actividad gana toda la ciudad, pero requiere de formación (ejemplo, idiomas) para demostrar profesionalidad.

Tabla 43. Factores a favor y en contra para ‘Ventajas en el comercio por ser turistas (pernoctar en la ciudad de Calahorra) y viceversa’

A FAVOR	
COMERCIANTES	
Ningún punto a favor	55,56%
Aumentará las ventas	22,22%
Da visibilidad y atractivo a Calahorra	22,22%
EXPERTOS	
Gana toda la ciudad	42,86%
Se crean sinergias entre subsectores	28,57%
Impulsa las compras de turistas	14,29%
Es una oportunidad para dar a conocer a los productores, diseñadores y oferentes locales.	14,29%
EN CONTRA	
COMERCIANTES	
Sentimiento de discriminación por parte de la población calagurritana	44,44%
Ningún punto en contra	44,44%
Calahorra no es una ciudad turística	11,11%
EXPERTOS	
Necesidad de formación	28,57%
Sentimiento de discriminación por parte de la población calagurritana	28,57%
Esfuerzos de coordinación	14,29%
Debe ir acompañado de mejoras en el atractivo de la ciudad	14,29%
Requiere gran inversión en campañas de promoción y comunicación	14,29%

Respecto a la actividad ‘Semanas temáticas del comercio’, los comerciantes y los expertos opinan que es una forma de atraer más clientes potenciales a la ciudad (Tabla 44). En su mayoría los comerciantes no aprecian nada en contra de esta actividad. Los expertos señalan que requiere esfuerzos para realizar una correcta organización.

Tabla 44. Factores a favor y en contra para ‘Semanas temáticas del comercio’

A FAVOR	
COMERCIANTE	
Atrae gente a la ciudad	55,56%
Ningún punto a favor	22,22%
Da visibilidad a Calahorra	11,11%
Dinamiza Calahorra	11,11%
EXPERTOS	
Atrae gente a la ciudad	33,33%
Da visibilidad al sector comercial	16,67%
Los días temáticos funcionan muy bien a nivel global	16,67%
Posiciona al comercio de la ciudad en las temáticas específicas	16,67%
Es una acción de comercios intrasectores	16,67%
EN CONTRA	
COMERCIANTE	
Ningún punto en contra	77,78%
Esfuerzo de organización	11,11%
Discriminación hacia sectores con poca representación	11,11%
EXPERTOS	
Esfuerzo de organización	33,33%
Su éxito está muy condicionado para la difusión.	33,33%
Ningún punto en contra	16,67%
Puede desanimar no tener seguimiento/presencia de los clientes	16,67%

12.4 Propuesta de actividades 2022

Tras reunión telemática entre el equipo PEC-Calahorra 22-27 y el Ayuntamiento de Calahorra el viernes 21 de enero de 2022, se establecen un conjunto de líneas de actuación para el ejercicio 2022 que se presentan sintetizadas en la Tabla 45.

Así, globalmente, el presupuesto del área de Comercio y Promoción Económica destinado a actuaciones a desarrollar a lo largo del 2022 se cuantifica en 266.787 euros. De estos, una partida de 70.000 euros se destina a nuevas acciones diseñadas desde el PEC-Calahorra 22-27 y otros 177.000 euros a acciones desarrolladas en el año 2021 que dada su gran repercusión se ha considerado desarrollarlas en años sucesivos. También se incluyen actuaciones desde el Área de Turismo como elemento generador de atracción de clientes para el comercio local.

Además, el PEC-Calahorra 22-27 plantea como base para su desarrollo la optimización, coordinación y búsqueda activa de vías complementarias de financiación a diferentes niveles:

- Recursos económicos y materiales previstos en partidas presupuestarias de otras áreas del Ayuntamiento de Calahorra.
- Búsqueda de apoyos a través de líneas canalizadas a través de la Agencia de Desarrollo Económico del Gobierno de La Rioja para el desarrollo de actividades de dinamización del comercio local.
- Búsqueda de apoyo a través de los Fondos Europeos *Next Generation*, líneas de ayudas para el apoyo a mercados, zonas urbanas comerciales, comercio no sedentario y canales cortos de comercialización.

Finalizado el ejercicio 2022, se plantea el desarrollo de una evaluación en términos de consecución de vías alternativas de apoyo y financiación para su integración y continuidad en el horizonte temporal 2027 y en el marco de actividad propia del Área de Comercio, Mercados y Promoción Económica del Ayuntamiento de Calahorra.

Para cada una de las acciones recogidas en el Plan Estratégico de Comercio de Calahorra se establecen unos indicadores y medidores con el fin de evaluar la consecución de los objetivos marcados en el Plan.

La recopilación de la información de los indicadores corresponderá a la entidad ejecutora de las actividades, la cual proporcionará los datos tratados correctamente para ser evaluados por el Área de Comercio y obtener un resultado de cada actuación.

ACTIVIDADES PROPUESTAS	PRESUPUESTO 2022	INDICADORES	MEDIDORES
RETO 1: Actualizar de forma sostenible el comercio de Calahorra	31.000 €		
Feria outlet de productos locales "Promostock"	26.000 €	N.º de comercios participantes N.º visitantes totales Porcentaje de visitantes de fuera de Calahorra Grado de satisfacción de los visitantes Volumen de ventas Comparación de todos los indicadores respecto a ediciones anteriores	<10% bajo 10-20% medio >20% alto
Packaging de varios usos o reciclables	3.000 €	N.º de packagings desarrollados N.º de packagings en uso	
Talleres de concienciación sobre la importancia de comprar en el comercio local	2.000 €	N.º de participantes Grado de satisfacción de los participantes	<60 baja 60-120 media >120 alta
RETO 2: Actividades a desarrollar para reforzar el atractivo y utilidad del comercio	411.000 €		
Campaña Bonos Comercio Calahorra	177.000 €	N.º de comercios inscritos Volumen de ventas Comparación de todos los indicadores respecto a ediciones anteriores	<40 baja 40-90 media >90 alta <200.000 € baja 200-500.000 € media, >500.000 € alta
Campaña formación comerciantes	4.000 €	N.º de participantes por jornada de participantes globales Grado de satisfacción N.º de comercios participantes con venta online Comparación con el año anterior	N.º de participantes globales 10-20 media <20 alta
Reurbanización y modernización de calles comerciales Bebricio-Gallarza	222.000 €	Fecha fin de obras Grado de satisfacción de los usuarios	
Obras de modernización del Mercado de Abastos	8.000 €	Fecha fin de obras	

Grado de satisfacción de los usuarios

RETO 3: Ofrecer bienes y servicios de proximidad		6.000 €		
Campaña de incentivo por compras realizadas en comercio local	6.000 €	N.º de comercios participantes	<40 baja	
		N.º de clientes participantes	40-60 media	
			>60 alta	
			<2.000 baja	
			2.000 - 4.000 media,	
			<4.000 alta	
RETO 6: Guiar al comercio hacia la transformación digital y tecnológica		6.000 €		
Mantenimiento y gestión del Marketplace "Calahorashop"	6.000 €	N.º de comercios en la plataforma	<40 baja	
		Incremento de comercios respecto al año pasado	40-60 media	
			>60 alta	
Códigos QR en escaparates		N.º de comercios con códigos QR		
		Incremento de comercios respecto al año pasado		
Google My Business		N.º de comercios que ha implantado Google My Business		
		Incremento de comercios respecto al año pasado		
RETO 7: Atraer a turistas y excursionistas		120.000 €		
Campaña publicitaria promocional del comercio de Calahorra	15.000 €	Retorno de la inversión en notoriedad de Calahorra. N.º de visitantes de fuera de Calahorra		
App para la actividad turística	25.000 €	Fecha de lanzamiento		
Jornadas de la Verdura Calagurritana	50.000 €	Satisfacción con la App de los turistas		
		N.º de visitantes de fuera de Calahorra		
		Comparación con el año pasado		
		Satisfacción de los turistas con la jornada		
Mercado navideño	30.000 €	N.º de visitantes		
		Comparación con el año pasado		
		Satisfacción de los turistas con el mercado		

Bibliografía

- Alesanco Llorente, M., Reinares Lara, E., Olarte-Pascual, C. y Pelegrín Borondo, J. (2021a). "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.
- Alesanco Llorente, M., Pelegrín Borondo, J., Reinares Lara, E. y Olarte Pascual, C. (2021b). La realidad aumentada como llave para abrir la tienda física al mobile-assisted showroomer: ¿presente o futuro del retail? *Revista de Marketing y Publicidad*. CEF, 4, 31-59.
- Alonso, E. (2016). Cómo está evolucionando el comportamiento de compra. *Nielsen insights*.
- American Productivity and Quality Center (1993): *The benchmarking management guide*, Productivity Press, Cambridge, Massachuset. (<http://www.apqc.org>)
- Asociación Española para la Calidad (1997) Guía de autoevaluación según el modelo europeo para Pyme, Madrid.
- Ayuntamiento de Madrid (2017). Plan Estratégico de mercados municipales de Madrid. Disponible en: <https://cutt.ly/2TMTsmz>
- Azón-Ramos, J., Huarte-Cristóbal, M., y Pelegrín-Borondo, J. (2007). Asociacionismo comercial y cooperación en el comercio detallista: ¿cuáles son los motivos para asociarse de los comercios riojanos?. In *Conocimiento, innovación y emprendedores: camino al futuro* (p. 158). Universidad de La Rioja.
- Cámara de Comercio de La Rioja (2020). Encuesta de coyuntura económica trimestral, disponible en: <http://camaracomerciorioja.com/otros/?idc=98> (acceso el 7 de julio, 2021)
- Campo, P. (2020). Pequeño comercio, el más sostenible de los modelos de consumo. *Distribución y Consumo*, 35-37.
- Capgemini (2020). The consumer and COVID-19: Global consumer sentiment research in the consumer products and retail industry, disponible en: <https://www.capgemini.com/es-es/wp-content/uploads/sites/16/2020/04/Covid-19-Consumer-Behaviour-in-CPR-13.pdf> (acceso el 23 de junio, 2021)
- Chiou, J.S., Chou, S.Y. y Shen, G.C., 2017. Consumer choice of multichannel shopping, *Internet Research*, 27, 2-20.
- Córdoba-López, J. F. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Entramado*, 5(1), 6-17.
- Expansión (2020). PIB de La Rioja. Recuperado en: <https://datosmacro.expansion.com/pib/espana-comunidades-autonomas/la-rioja>
- Fahey, L., y Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental analysis for strategic management*. West.

- Foro Ciudad (2021). Demografía de Calahorra. Disponible en: <https://www.foro-ciudad.com/la-rioja/calahorra/habitantes.html>
- Galindo, J. L. B. (Ed.). (2007). *Claves para gestionar precio, producto y marca: cómo afrontar una guerra de precios*. Especial directivos
- 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.
- García-Milon, A., Olarte-Pascual, C., y Juaneda-Ayensa, E. (2021). Assessing the moderating effect of COVID-19 on intention to use smartphones on the tourist shopping journey. *Tourism Management*, 87, 104361.
- 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.
- Instituto de Estadística de La Rioja (2021). Índices de comercio al por menor de La Rioja (ICM). Base 2015. Disponible en: <https://ias1.larioja.org/jaxiweb/menu.do?path=/2/205/20502/&file=pcaxis&type=pcaxis>
- INE (2021). Contabilidad Nacional Anual de España: principales agregados, disponible en: https://www.ine.es/prensa/cna_pa_2019.pdf (acceso el 20 de junio, 2021)
- INE (2021). El salto del comercio electrónico, disponible en: https://www.ine.es/ss/Satellite?L=es_ES&c=INECifrasINE_C&cid=1259952923622&p=1254735116567&pagename=ProductosYServicios%2FINECifrasINE_C%2FPYSDetalleCifrasINE (acceso el 21 de junio, 2021)
- INE (2021). Estadística de Afiliación de Trabajadores a la Seguridad Social, disponible en: <https://www.ine.es/dyngs/IOE/es/operacion.htm?numinv=58015>
- INE (2021). Uso de TIC y comercio electrónico en las empresas, disponible en: https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=estadistica_C&cid=1254736176743&menu=ultiDatos&idp=1254735576799 (acceso el 20 de junio, 2021)
- Keller, K. (2001). Building customer-based brand equity: a blueprint for creating strong brands. *Marketing Science Institute*, 01, 107.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. (2004). Value innovation. *Harvard business review*, 82(7/8), 172-180.
- Kim, W. C., y Mauborgne, R. A. (2014). *Blue ocean strategy, expanded edition: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business Review Press
- 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.
- 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.
- Martín-Santanta, J. D., Olarte-Pascual, C., Reinares-Lara, E., Reinares-Lara, P., Samino-García, R. (2019): *Gestión de la comunicación: un enfoque integral*. Esic editorial: Madrid.
- 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.
- Mosquera, A., Juaneda-Ayensa, E., Olarte-Pascual, C., y Pelegrín-Borondo, J. (2018a). 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. (2018b). The role of technology in an omnichannel physical store: Assessing the moderating effect of gender. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*.
- Mosquera, A., Olarte-Pascual, C., y Juaneda-Ayensa, E. (2017). Understanding the customer experience in the age of omni-channel shopping. *Icono14*, 15(2), 5.
- Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información. Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital (2020). Informe anual del sector TIC 2020. Disponible en: <https://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/ministerio/ficheros/libreria/InformeTIC.pdf>
- Olarte-Pascual, C., Pelegrín-Borondo, J., Reinares-Lara, E., Alesanco-Llorente, M. (2021). Plan Parcial Estratégico del Comercio de Logroño 2021-2025.
- Olarte-Pascual, C., Sierra-Murillo, Y., y García-Milon, A. G. (2020). A-tienda: Dirección y gestión del punto de venta. Madrid: *ESIC Editorial*.
- Olarte-Pascual, C.; Sierra-Murillo, Y., y Mosquera De La Fuente, A. (2016). *Venta de moda femenina. Una guía muy práctica*. Madrid: ESIC Editorial.
- 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.
- Portal del Gobierno de La Rioja (2021). PIB per cápita a precios de mercado, índice y tasas de variación interanual. Recuperado en: <https://cutt.ly/oTMzF6S>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
- Reinares-Lara E, Olarte-Pascual C, Pelegrín-Borondo J and Oruezabala G (2021) Editorial: Omnichannel Customer Behavior: New Questions in the Age of Agility. *Front. Psychol.* 12:746147. doi: 10.3389/fpsyg.2021.746147

- Rovira Lara, A. (2000). Propuestas y modelos para la gestión estratégica de los centros urbanos desde la cooperación pública y privada. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas. Nueva época*, 19-34.
- 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.
- Sierra Murillo, Y.; Olarte Pascual, C.; Juaneda Ayensa, E., y Pelegrín Borondo, J. (2017): *Venta de vino. Principios prácticos para la atención del cliente*. Madrid: ESIC Editorial
- 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.
- Sierra-Murillo, Y., Olarte-Pascual, C., García-Milon, A., y Alesanco-Llorente, M. (2020). Importancia del asociacionismo para el comercio de las ciudades: Caso de La Rioja (España). *XXX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica: cooperação transfronteiriça. Desenvolvimento e coesão territorial*. Paula Fernandes (coord.), 242.
- Vázquez-Casielles, R., y Cachero-Martínez, S. (2018). Engagement del cliente con las marcas: Revisión de las principales escalas de medida de customer engagement. En Coord. Trespalacios, J.A. *Nuevos horizontes del marketing y de la distribución comercial* (pp.378-405). Cátedra Fundación Ramón Areces de Distribución Comercial.
- 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.
- Viejo-Fernández, N. (2021). Retail y tecnología, la pareja perfecta. *Brazilian Journal of Business*, 3(1), 517-536.
- 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.

ANEXO I. Cuestionario a comerciantes

1. Respecto al asociacionismo del comercio en Calahorra, por favor valore los siguientes aspectos de 0 nada importante a 10 muy importante:

Importancia del asociacionismo comercial para los comerciantes de Calahorra	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Importancia que debería tener el asociacionismo comercial para la competitividad del comercio de Calahorra	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Implicación de los comerciantes con las actividades que se proponen desde las asociaciones	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Implicación de los comerciantes con las actividades que se proponen desde el Ayuntamiento de Calahorra	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Respecto a los servicios que podría prestar el Ayuntamiento de Calahorra a su comercio, por favor valore los siguientes servicios desde 0 nada importante a 10 muy importante:

Seguridad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Limpieza de Calahorra en la zona comercial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Parking para clientes	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Peatonalización de calles comerciales	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Asesoramiento comercial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Asesoramiento fiscal y jurídico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Apoyo en actividades de promoción del comercio de Calahorra (ej. campañas de publicidad, promociones, sorteos...)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Animación de las zonas comerciales (ej. actividades en la calle, luces de Navidad y otras acciones)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Apoyo a la venta <i>online</i> (ej. Calahorrashop.com)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Formación	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Organización de premios en reconocimiento a los comercios que han contribuido a potenciar el comercio de Calahorra	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Otros:	

3. ¿Cómo podría ayudar el Ayuntamiento de Calahorra al comercio?

4. Desde cualquier entidad (comercios, asociaciones de comerciantes, Ayuntamiento...) ¿Qué acciones concretas recomendaría poner en marcha para activar el comercio de Calahorra?

5. Respecto a su valoración sobre las tiendas en Calahorra indique su grado de acuerdo con las siguientes frases, desde 0 totalmente desacuerdo hasta 10 totalmente de acuerdo.

ENTORNO COMERCIAL	
Los costes de alquiler de los locales son adecuados	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Emprender abriendo un comercio es una buena idea	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
En las tiendas se ve relevo generacional	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las tiendas cuentan con el apoyo de la Administración Pública	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Es cómodo ir andando a los comercios	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Es fácil aparcar	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El comercio es accesible y/o adaptado a las necesidades especiales de los clientes (visual, auditiva, de movimiento, etc.)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las actividades que se organizan atraen clientes a los comercios	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

SOSTENIBILIDAD	
El comercio de Calahorra contribuye a la producción y el consumo responsable	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El comercio de Calahorra crea trabajo decente, crecimiento económico y contribuye positivamente a la sociedad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El comercio contribuye a que Calahorra sea una ciudad inclusiva (acoge a todo tipo de personas)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El comercio de Calahorra promueve el consumo de proximidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El comercio de Calahorra contribuye a la sostenibilidad medioambiental	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ESTABLECIMIENTOS	
Las tiendas son competitivas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las tiendas son rentables	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El comercio está adaptado a las nuevas tecnologías	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hay comercios de todo tipo (diversidad comercial)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las tiendas son visualmente atractivas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El surtido es amplio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El servicio complementario es amplio (ej. reparación, adecuación del producto, etc.)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El personal del comercio es competente	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El personal del comercio se preocupa por sus clientes	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
La relación calidad precio es muy buena	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Es fácil realizar devoluciones	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El horario comercial es adecuado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ENGAGEMENT	
Pienso que los clientes que compran en Calahorra se sienten parte de una comunidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Los comercios de Calahorra llevan a cabo acciones que motivan e involucran a los clientes con su comercio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
WOM	
He recomendado el comercio de Calahorra a mucha gente	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hablo bien del comercio de Calahorra con mis amigos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
CLIENTES Y TURISTAS	
Pienso que los clientes valoran el comercio de Calahorra con una nota de...	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pienso que los turistas valoran el comercio de Calahorra con una nota de...	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

6. En Calahorra se organizan las jornadas de la verdura, mercaforum y otras actividades que atraen a visitantes, ¿estarías dispuesto a abrir en estos días festivos y domingos señalados? Sí/No

7. Para plantear acciones a futuro y reactivar el sector comenzaremos por la competencia:

7.1. ¿Quiénes son los principales competidores del comercio de Calahorra?

7.2 En general, ¿cuál es el principal aspecto a mejorar del comercio de Calahorra?

7.3 ¿Cuál es la principal amenaza para el comercio de Calahorra?

7.4 ¿Cuál es la principal fortaleza del comercio de Calahorra?

7.5 ¿Cuál es la principal oportunidad que debe aprovechar el comercio de Calahorra?

7.6 ¿Qué tipo de establecimiento cree que falta en Calahorra y recomendaría abrir?

8. Respecto a sus ventas, siendo el total el 100%, ¿qué porcentaje de ventas realiza en tienda física y que porcentaje realiza de forma telemática (teléfono, WhatsApp, redes sociales, página web...)?

- % de venta en tienda física
- % de venta *online* (teléfono, WhatsApp, redes sociales, página web...)

9. Pensando en la facturación de su comercio. Desde la aparición del COVID-19 ¿ha aumentado, se ha mantenido o ha disminuido?

Tienda física	Ha aumentado Se ha mantenido Ha disminuido
<i>Online</i>	Ha aumentado Se ha mantenido Ha disminuido No vendo <i>online</i>

10. Respecto a su facturación ANTES del COVID-19 y pesando en 2022, ¿aumentará, se mantendrá o disminuirá?

Tienda física	Aumentará Se mantendrá Disminuirá Cerraré
<i>Online</i>	Aumentará Se mantendrá Disminuirá No venderé <i>online</i> , cerraré

11. Respecto al comportamiento del consumidor actual, indique su grado de acuerdo con las siguientes frases, desde 0 totalmente desacuerdo hasta 10 totalmente de acuerdo.

El consumidor prioriza la compra en locales físicos	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El consumidor prefiere comprar <i>online</i>	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El consumidor busca mayor personalización en las compras	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El precio es el factor que más valora el consumidor	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
La calidad de los productos es el factor que más valora el consumidor	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
La calidad del servicio es el factor que más valora el consumidor	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Los servicios complementarios son el factor que más valora el consumidor	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El consumidor planifica ahora más las compras que antes	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El consumidor demanda más servicio a domicilio	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El consumidor compra más por encargo	0 2 3 4 5 6 7 8 9 10

El consumidor valora más la seguridad e higiene del local	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El consumidor valora la contribución del comercio a la sostenibilidad	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

12. Su comercio es:

- Franquicia
- Comercio independiente
- Otro

13. Pensando en sus clientes ¿Qué porcentaje es cliente local y qué porcentaje es de fuera de Calahorra?

- Comprador local %
- Comprador de fuera de Calahorra o turista %

14. ¿Dispone de algún sistema informático para la gestión de la tienda y la relación con los clientes (almacén, pedidos, base de datos, CRM)? Indique cuál ---

15. Indique si dispone, establece relaciones comerciales y/o vende a través de las siguientes herramientas online.

	Dispone de		La he usado para establecer relaciones con los clientes		La he usado para vender		No lo uso
	Sí	No	Sí	No	Sí	No	
Página web							
Facebook							
Instagram							
Twitter							
WhatsApp							
E-mail							
Google 'My Business'							
Calahorrashop.com							
Marketplace (Amazon, eBay)							

16. Las redes sociales ¿las gestiona un profesional o lo hace usted?

- Un profesional
- Las gestionamos nosotros

17. ¿Es usted autónomo? Sí/No

18. Actualmente, ¿cuántas personas trabajan en su comercio (incluyéndose usted)?

- Número de mujeres en su comercio:
- Número de hombres en su comercio:

19. Edad

20. Experiencia como comerciante ¿En qué año comenzó usted su actividad en el comercio?

21. Nivel de estudios finalizados

- Sin estudios
- Primarios
- Secundarios
- Universitarios

22. Categoría del comercio:

- Alimentación y bebidas (frutería, carnicería, chucherías, pastelería, vinoteca...)
- Artesanía (tiendas de manualidades, marroquinería, talleres, reparación de calzado, enmarcación...)
- Bazar (tienda tipo “Chino”)
- Deportes (ropa y artículos deportivos)
- Droguería, perfumería y cosmética
- Estanco
- Farmacia y herbolario
- Ferretería
- Floristería
- Fotografía, imprenta y reprografía
- Hogar (ropa del hogar, pintura, muebles, electrodomésticos y su reparación, materiales de construcción...)
- Joyería y relojería
- Lavandería y tintorería
- Librería, papelería y juguetería
- Loterías (puestos de la ONCE o administraciones de lotería)
- Moda: calzado, ropa y complementos (ropa interior, bolsos...)
- Óptica
- Peluquería y estética
- Reparación y/o venta de vehículos
- Souvenirs y tiendas de recuerdos
- Telefonía e informática
- Otros (especificar)

23. Código Postal de su comercio.

24. Calle donde se sitúa su comercio.

25. Género

ANEXO 2. Cuestionario a clientes

1. Respecto a su valoración sobre las tiendas en Calahorra indique su grado de acuerdo con las siguientes frases, desde 0 totalmente desacuerdo hasta 10 totalmente de acuerdo.

ENTORNO COMERCIAL	
Es cómodo ir andando a los comercios	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Es fácil aparcar	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El comercio es accesible y/o adaptado a las necesidades especiales de los clientes (visual, auditiva, de movimiento, etc.)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las actividades que se organizan atraen clientes a los comercios	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ESTABLECIMIENTOS	
El comercio está adaptado a las nuevas tecnologías	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hay comercios de todo tipo (diversidad comercial)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Las tiendas son visualmente atractivas	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El surtido es amplio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El servicio complementario es amplio (ej. reparación, adecuación del producto, etc.)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El personal del comercio es competente	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El personal del comercio se preocupa por sus clientes	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
La relación calidad precio es muy buena	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Es fácil realizar devoluciones	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
El horario comercial es adecuado	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
ENGAGEMENT	
Los comercios de Calahorra llevan a cabo acciones que motivan e involucran a los clientes con su comercio	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pienso que los clientes que compran en Calahorra se sienten parte de una comunidad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
WOM	
He recomendado el comercio de Calahorra a mucha gente	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Hablo bien del comercio de Calahorra con mis amigos	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
CLIENTES Y TURISTAS	
Valoro el comercio de Calahorra con una nota de...	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Pienso que los turistas valoran el comercio de Calahorra con una nota de...	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Respecto a los servicios que podría prestar el Ayuntamiento de Calahorra al comercio, por favor valore los siguientes servicios desde 0 nada importante a 10 muy importante:

Seguridad	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Limpieza de Calahorra en la zona comercial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Parking para clientes	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Peatonalización de calles comerciales	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Asesoramiento comercial	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Asesoramiento fiscal y jurídico	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Apoyo en actividades de promoción del comercio de Calahorra (ej. campañas de publicidad, promociones, sorteos...)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Animación de las zonas comerciales (ej. actividades en la calle, luces de Navidad y otras acciones)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Apoyo a la venta <i>online</i> (ej. Calahorrashop.com)	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10
Formación del comerciante	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Organización de premios en reconocimiento a los comercios que han contribuido a potenciar el comercio de Calahorra	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

3. Desde cualquier entidad (comercios, asociaciones de comerciantes, Ayuntamiento...) ¿Qué acciones concretas recomendaría poner en marcha para activar el comercio de Calahorra?

4. Para plantear acciones a futuro y reactivar el sector comenzaremos por la competencia:

4.1. ¿Quiénes son los principales competidores del comercio de Calahorra?

4.2 En general, ¿cuál es el principal aspecto a mejorar del comercio de Calahorra?

4.3 ¿Cuál es la principal amenaza para el comercio de Calahorra?

4.4 ¿Cuál es la principal fortaleza del comercio de Calahorra?

4.5 ¿Cuál es la principal oportunidad que debe aprovechar el comercio de Calahorra?

4.6 ¿Qué tipo de establecimiento cree que falta en Calahorra y recomendaría abrir?

5. Respecto a su comportamiento como consumidor actual, indique su grado de acuerdo con las siguientes frases, desde 0 totalmente desacuerdo hasta 10 totalmente de acuerdo.

Prefiero comprar en locales físicos que en Internet	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Busco un trato personal en las compras	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
El precio es lo que más valoro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La calidad de los productos es lo que más valoro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
La calidad del servicio es lo que más valoro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Los servicios complementarios es lo que más valoro	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Planifico ahora más las compras que antes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Demando más servicio a domicilio	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Compro más por encargo	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoro más la seguridad e higiene del local	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valoro la contribución del comercio a la sostenibilidad medioambiental	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ayudo al comercio local comprando en Calahorra	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

6. Edad

7. Nivel de estudios finalizados

- Sin estudios
- Primarios
- Secundarios
- Universitarios

8. Género

ANEXO 3. Cuestionario Benchmarking: aspectos a favor y en contra

A continuación, se presentan una serie de acciones que se consideran de interés para el comercio de Calahorra. Por favor, escriba hasta 3 aspectos a favor y hasta 3 aspectos en contra para cada acción.

TALLERES DE CONCIENCIACIÓN SOBRE LA IMPORTANCIA DE COMPRAR EN EL COMERCIO LOCAL. Por ejemplo, en colegios, en institutos, asociaciones vecinales.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

PACKAGING DE VARIOS USOS O RECICLABLE. Por ejemplo, reemplazar las bolsas de plástico por otras de papel o tela.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

ESPACIO 'OUTLET' DE PRODUCTOS LOCALES. Por ejemplo, local cedido permanentemente por el Ayuntamiento para la venta de stock local o ferias trimestrales tipo 'Promostock'.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

BONOS COMERCIO. Por ejemplo, el Ayuntamiento subvenciona hasta un 30% de las compras en los establecimientos adheridos a la promoción: hostelería, alimentación, peluquerías, tiendas de ropa, calzado...

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

CAMPAÑAS DE FORMACION AL COMERCIANTE. Por ejemplo, profesionalizar el sector con cursos de gestión del punto de venta o cursos de digitalización del comercio.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

POTENCIAR LA CONEXIÓN HOSTELERÍA-COMERCIO. Por ejemplo, al alcanzar una cantidad de consumo en hostelería o comercio local, recibir automáticamente un el correo un bono para gastar en el comercio local y hostelería.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

TARJETA REGALO como alternativa de un regalo físico. Por ejemplo, poder regalar tarjetas con valor de 10€, 20€... para gastar en los comercios locales.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

Ofrecer servicios de **REPARACIÓN O ADAPTACIÓN DE PRODUCTOS.** Por ejemplo, eliminar manchas en botas de piel que no pueden ser limpiadas por el cliente.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

Ofrecer **SERVICIO DE REPARTO** y darlo a conocer a los clientes. Por ejemplo, con carteles en la puerta, en el interior del establecimiento, en las redes sociales, etc.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

Establecer **CONVENIOS** entre comercios. Por ejemplo, para que los clientes habituales obtengan descuentos especiales en otros establecimientos (tiendas, academias, hoteles, bodegas...).

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

Abrir en la tienda un **ESPACIO PARA NECESIDADES ESPECIALES**. Por ejemplo, en tiendas de moda, un espacio de ropa para personas obesas o, en tiendas de alimentación, comida para alérgicos a ciertos alimentos.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

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...).

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

CÓDIGOS QR EN ESCAPARATES. Por ejemplo, a través del QR poder identificar los comercios adheridos a 'CalahorraShop' y conocer las actividades que se llevan a cabo desde las asociaciones de comerciantes.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

VENTAJAS/INCENTIVOS EN EL COMERCIO POR SER TURISTAS (PERNOCTAR EN LA CIUDAD DE CALAHORRA) Y VICEVERSA. Por ejemplo, descuentos o entrada sin esperas en el Museo de la Romanización o en el Museo de la Verdura por compras en el comercio o descuentos en el comercio por acudir a museos o por pernoctar en Calahorra.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

SEMANAS TEMÁTICAS DEL COMERCIO. Por ejemplo, cada semana, un sector u oficio como protagonista.

Escriba hasta 3 aspectos a favor de esta actividad

Escriba hasta 3 aspectos en contra de esta actividad

Para finalizar, vamos a pedirle dos datos personales. Por supuesto, los datos serán tratados de forma anónima y confidencial.

1. Sexo: 1. Hombre 2. Mujer

2. Edad: