

# DIAGNÓSTICO DEL PLAN DE IMPULSO DEL COMERCIO MINORISTA DE PROXIMIDAD DE NAVARRA 2017-2020

## ÍNDICE

1.	ANTECEDENTES Y OBJETIVOS .....	5
2.	METODOLOGÍA.....	6
3.	ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO .....	9
3.1.	BREVE APROXIMACIÓN TERRITORIAL .....	9
3.2.	ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO .....	10
4.	OFERTA COMERCIAL ACTUAL DE NAVARRA Y SU EVOLUCIÓN GLOBAL Y POR ZONAS.....	11
4.1.	EL PESO DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA NAVARRA.....	11
4.2.	NÚMERO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES.....	12
4.3.	FORMATOS COMERCIALES PRESENTES EN NAVARRA.....	13
5.	LOCALIZACIÓN ESPACIAL DE ACTIVIDADES CON IDENTIFICACIÓN DE ZONAS COMERCIALES DE REFERENCIA.....	14
6.	ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS DE LA DEMANDA COMERCIAL Y DE SERVICIOS EN NAVARRA. COMPORTAMIENTO ESPACIAL DE LOS CONSUMIDORES.....	17
6.1.	HÁBITOS DE COMPRA Y OPINIÓN .....	18
6.2.	FUGA DE GASTO POR ZONAS .....	19
7.	EVALUACIÓN DE FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ESCASO ÉXITO DE LA FORMACIÓN COMERCIAL.....	20
8.	VINCULACIÓN TURÍSTICO, COMERCIAL Y ARTESANAL EN LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA .....	21
9.	ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLICACIÓN DE LAS ENTIDADES LOCALES EN EL DESARROLLO COMERCIAL .....	22
10.	CONCLUSIONES DEL PANEL DE EXPERTOS .....	23
10.1.	GESTIÓN EMPRESARIAL.....	23
10.2.	PROMOCIÓN E IMAGEN .....	24

RESUMEN EJECUTIVO

10.3.	ESTRATEGIAS COMERCIALES .....	25
10.4.	COOPERACIÓN EMPRESARIAL .....	26
10.5.	PARTICIPACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN .....	27
10.6.	COMERCIO RURAL .....	28
11.	CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS .....	29
11.1.	SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO .....	29
11.2.	ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN .....	30
11.3.	IMAGEN Y PROMOCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA.....	31
11.4.	ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL .....	31
11.5.	ADAPTACIÓN Y/O MODERNIZACIÓN DE PYMES COMERCIALES .....	32
12.	CONCLUSIONES DE LAS MESAS DE TRABAJO .....	32
12.1.	MESA DE TRABAJO ZONA NOROESTE.....	33
12.2.	MESA DE TRABAJO ZONA DE PAMPLONA .....	35
12.3.	MESA DE TRABAJO ZONA TIERRA DE ESTELLA .....	37
12.4.	MESA DE TRABAJO ZONA PIRINEOS .....	39
12.5.	MESA DE TRABAJO ZONAS RIBERA-TUDELA.....	41
12.6.	MESA DE TRABAJO ZONA NOROESTE.....	43
12.7.	MESA DE TRABAJO ZONA NAVARRA MEDIA ORIENTAL.....	44
13.	VALORACIÓN DEL III PLAN DE CONSOLIDACIÓN .....	46
13.1.	VALORACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y SUS LÍNEAS DE ACTUACIÓN.....	46
14.	DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL SISTEMA COMERCIAL DE NAVARRA.....	51
14.1.	ANÁLISIS D.A.F.O-C.A.M.E. ....	51

RESUMEN EJECUTIVO

14.1.1 NOROESTE .....	52
14.1.2 PAMPLONA.....	56
14.1.3 TIERRA DE ESTELLA.....	61
14.1.4 PIRINEOS.....	64
14.1.5 NAVARRA MEDIA ORIENTAL.....	68
14.1.6 RIBERA ALTA .....	71
14.1.7 TUDELA .....	74
14.2. DIAGNÓSTICO .....	77

## 1. ANTECEDENTES Y OBJETIVOS

El comercio minorista es uno de los sectores más importantes en la estructura socioeconómica actual, tanto en Navarra como en el resto del Estado, erigiéndose de este modo, en un sector estratégico de primer orden y motor de desarrollo, tanto en el plano social como en el meramente económico, en cualquier territorio. En Navarra, el comercio minorista se ha convertido en un referente de actuación tanto para la Administración Pública, como para las organizaciones empresariales.

En este contexto, el objetivo general del *Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra 2017-2020*, pretende ser la mejora y continuación de los anteriores planes de impulso desarrollados por el Gobierno navarro, presentándose como la evolución de un proyecto estructurado dirigido a producir acciones esenciales que favorezcan la modernización y adaptación del comercio minorista navarro a las necesidades derivadas de los nuevos hábitos de los consumidores. Se muestra pues, como un instrumento sistemático de planificación para favorecer el mejor futuro posible para el comercio navarro.

Entre los objetivos específicos que el Gobierno de Navarra pretende conseguir con el *Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra 2017-2020*, destacan:

1. Disponer de un conocimiento profundo del comportamiento del sector comercial, y realizar un contraste, respecto al Plan de Impulso anterior, que permita conocer la evolución que se ha producido en las diferentes líneas de actuación.
2. Propiciar un proceso de trabajo participativo entre todos los agentes implicados en el sector comercial de la Comunidad Foral, que a su vez permita la creación de herramientas de colaboración público-privadas.
3. Determinar las acciones claves a incluir en las diferentes líneas estratégicas y programas de actuación.

## 2. METODOLOGÍA

El tipo de investigación realizado, ha abarcado tanto estudios exploratorios basados en fuentes de información secundarias (ya previamente realizadas por el Gobierno de Navarra u otros agentes); como estudios descriptivos, elaborados a partir de información primaria recogida específicamente por los técnicos para los objetivos y necesidades particulares de información requeridos en el presente estudio.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	
<b>Estudio Exploratorio (Información Secundaria)</b>	
Análisis Cuantitativo	<p><i>Datos Utilizados (internos o externos):</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>III Plan de Impulso del Comercio Minorista de Navarra 2012-2015 (Gobierno de Navarra).</i></li> <li>2. <i>Diagnóstico de la Situación Comercial de Navarra (Gobierno de Navarra) 2013.</i></li> <li>3. <i>Evolución del comercio de proximidad de la Montaña de Navarra (Cederna-Galarur) 2013.</i></li> <li>4. <i>Proyecto de Cooperación de Comercio Rural de Proximidad (Cederna-Galarur). 2014</i></li> <li>5. <i>Hábitos de consumo e imagen del Comercio de Proximidad en la Montaña de Navarra (Cederna-Galarur). 2013.</i></li> <li>6. <i>Buenas Prácticas en el comercio local (Cederna-Galarur). 2013.</i></li> <li>7. <i>Estudio del Asociacionismo Comercial en Navarra (Dirección General de Turismo y Comercio del Gobierno de Navarra) 2013.</i></li> <li>8. <i>Informe sobre las Unidades Administrativas y Comercio Minorista en Navarra (Cámara de Comercio de Navarra) 2013.</i></li> <li>9. <i>Estudio sobre la Demanda Comercial en Pamplona y Comarca (Ayuntamiento de Pamplona) 2012.</i></li> <li>10. <i>El Sector del Comercio en Navarra (UGT) 2015.</i></li> </ol>

RESUMEN EJECUTIVO

11. *Diagnóstico sobre la Artesanía y el Comercio de Frontera en la Montaña de Navarra (Proyecto Merkat-Ari. Universidad de Navarra) 2014.*
12. *Plan de dinamización del comercio y turismo en Tafalla 2014-2016 (Consortio de Desarrollo de la Zona Media. Ayuntamiento de Tafalla) 2014.*
13. *Estrategia de Desarrollo Local participativo de la Zona Media de Navarra 2014-2020 (Grupo de Acción Local Zona Media de Navarra) 2014.*
14. *Resumen EDLP 2014-2010 sobre Turismo, Comercio, Servicios, Patrimonio y Artesanía (Asociación Cederna-Garalur) 2014.*
15. *Estrategias de Desarrollo Local Participativo (Consortio EDER) 2013.*
16. *Extracto Estrategia de Desarrollo Local Participativa 2014-2020 Tierra Estella “Turismo, Comercio y Artesanía” (Asociación TEDER) 2013.*
17. *Grandes Establecimientos Comerciales de Navarra (Gobierno de Navarra). 2015*
18. *Asociaciones de Comerciantes de Navarra (Gobierno de Navarra). 2016*
19. *Contactos para Mesas de Trabajo, Entrevistas y Grupos de Expertos (Gobierno de Navarra). 2016*
20. *Listado Oficial de Municipios de más de 4.500 habitantes (Gobierno de Navarra). 2016*
21. *Orden Foral Composición Zonificación Navarra 2000 (Gobierno de Navarra). 2001*
22. *Titulares del Consejo de Comercio (Gobierno de Navarra). 2016*
23. *Balance III Plan Impulso Comercio Navarra (2012-2015).*
24. *Fuente Interna de los trabajos similares realizados por AUREN.*
25. *Fuente Externa de Publicaciones: Distribución y Consumo, Distribución y Actualidad y Alimarket).*

RESUMEN EJECUTIVO

	<p>26. <i>Fuente de Bases de Datos y Estadísticas: Instituto de Estadística de Navarra).</i></p> <p>27. <i>Fuente de Bases de Datos y Estadísticas: Instituto Nacional de Estadística (INE).</i></p> <p>28. <i>Fuente de Bases de Datos y Estadísticas: Anuario La Caixa.</i></p>
--	---

<b>TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>	
<b>Estudio Descriptivo (Información Primaria)</b>	
Análisis Cuantitativo	<p>1. <i>Inventario de establecimientos Áreas de Comercio Denso principales espacios comerciales por zonas Navarra 2000.</i></p> <p>2. <i>Encuesta a Hogares.</i></p>
Análisis Cuantitativo	<p>1. <i>Mesas de Trabajo o Grupos de Discusión.</i></p> <p>2. <i>Cualificación del Urbanismo Comercial.</i></p> <p>3. <i>Benchmarking.</i></p> <p>4. <i>Paneles de Expertos.</i></p> <p>5. <i>Entrevistas.</i></p>

### 3. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO

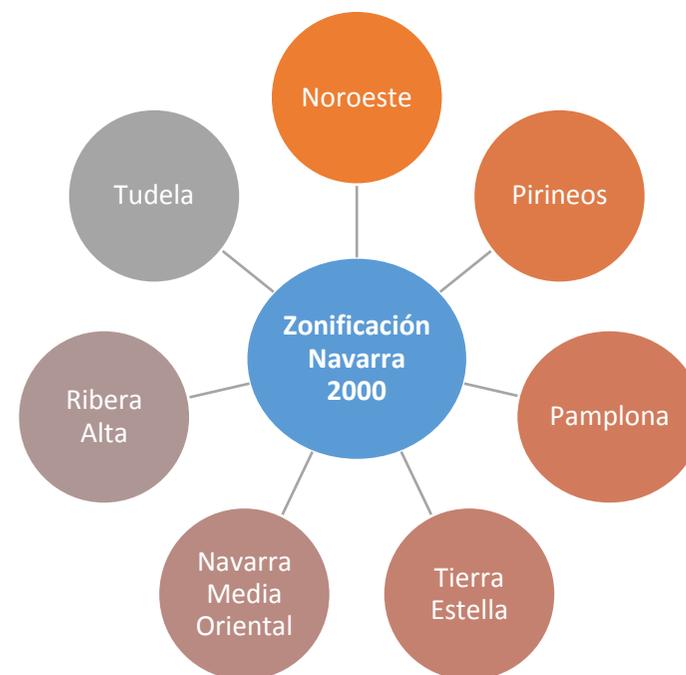
#### 3.1. BREVE APROXIMACIÓN TERRITORIAL

La Comunidad Foral de Navarra está situada en el norte de España. Limita al norte con el departamento francés de Pirineos Atlánticos, al este y sureste con Aragón (provincias de Huesca y Zaragoza), por el sur con La Rioja y por el oeste con el País Vasco (provincias de Álava y Guipúzcoa).

Para analizar territorialmente Navarra en cualquier aspecto económico, hay que tener en cuenta la zonificación “Navarra 2000”, que es utilizada y aceptada formalmente por las instituciones navarras. Las zonas que conforman la Zonificación Navarra 2000 se recogen en la figura adjunta.

Respecto a la población por zonas e importancia comercial, obtenemos lo siguiente:

- **Zona de Pamplona:** compuesta por más de la mitad de la población (55,52%), junto a su centralidad regional, aglutina una mayor actividad.
- **Zona de Pirineos:** posee apenas el 2,37% de la población y, presenta una actividad muy basada en el comercio rural disperso.
- **Zona de Navarra Media Oriental y Zona de Tierra Estella:** en ambos casos su población no llega a 40.000 habitantes. Disponen ya de cierta estructura comercial, pero sin grandes aglomeraciones urbanas.
- **Zona Noroeste:** cuenta con cerca de 60.000 habitantes, presenta con una actividad comercial muy basada en pequeños centros neurálgicos (como Elizondo en Baztán o Alsasua).
- **Zona de Tudela:** con unos 90.000 habitantes, puede considerarse como un importante centro de atracción comercial.



### 3.2. ANÁLISIS SOCIOECONÓMICO

- La Comunidad Foral de Navarra, tras sufrir un importante descenso en su actividad económica en los años de crisis económica y financiera, ha experimentado un **aumento del PIB** del 1,5% y 2,9%, en los años 2014 y 2015, respectivamente. Esto ha supuesto el incremento del consumo, principal valedor del comercio minorista de proximidad, pudiéndose comprobar en el incremento del PIB que ha experimentado el comercio y la hostelería (+1,33%), desde el año 2010 al 2014.
- Según los datos obtenidos del tercer trimestre de 2016, la **tasa de actividad**<sup>1</sup> en Navarra es del 59,3%, similar a la media del Estado. La zona de Pamplona es la que mayor tasa de actividad presenta (63,5%) y la zona de Pirineos (53,36%) la de menor tasa de actividad. Por tanto, un dato importante para fomentar el consumo es que el mayor porcentaje de población disponga de un empleo estable y de calidad y en la Comunidad Foral de Navarra.
- La **tasa de empleo**<sup>2</sup> en Navarra es del 51,94% (casi 4 puntos porcentuales por encima de la media del Estado). La única zona que posee una tasa de empleo superior a la media autonómica es Pamplona con un 55,57%, estando el resto de zonas por debajo, siendo la zona de Tudela la de menor tasa de empleo, con 6 puntos porcentuales por debajo de la media de Navarra.
- La **tasa de paro**<sup>3</sup> de Navarra (12,41%) se encuentra 6,5 puntos porcentuales por debajo de la media del Estado. La zona que presenta menor tasa de paro es la zona Noroeste (7,73%), mientras que en el lado opuesto se encuentra la zona de Tudela con una tasa de paro del 14,52%.
- Según los datos de **afiliación a la seguridad social por sectores** en Navarra de octubre de 2016, el sector que acapara la mayor parte del empleo es el de servicios (43,06%), seguido del sector industria y suministros (29,63%) y en tercer lugar por el comercio y reparación de vehículos (12,38%). Por lo que, aunque el sector comercio ocupe el tercer lugar, puede convertirse en un sector en expansión y así aumentar el número de afiliados a la seguridad social en la Comunidad Foral.

---

<sup>1</sup> Cociente entre la población activa (o población económicamente activa) y la población en edad de trabajar, habitualmente expresado en porcentaje.

<sup>2</sup> Proporción de personas empleadas respecto a la población en edad de trabajar, que suele considerarse aquella entre 16 y 64 años de edad.

<sup>3</sup> Porcentaje que expresa la proporción de parados que hay respecto al total de activos.

## 4. OFERTA COMERCIAL ACTUAL DE NAVARRA Y SU EVOLUCIÓN GLOBAL Y POR ZONAS

### 4.1. EL PESO DEL SECTOR EN LA ECONOMÍA NAVARRA

- La actividad comercial en Navarra, supone el 17,49% del PIB de la Comunidad Foral, quedando por debajo de la media estatal (21,06%).
- El VAB<sup>4</sup> se mantiene en torno al 8,7% en los últimos 5 años, habiendo experimentado un breve descenso principalmente en los años 2012 a 2014, para volver a remontar en el año 2015. Similar tendencia tiene el VAB respecto al sector servicios de mercado, que está en torno al 15% y teniendo la misma evolución comentada anteriormente, lo que nos indica que el sector ha evolucionado muy parejo a la economía global de la Comunidad Foral.
- En relación al número de empleos en el sector comercio, se detecta una bajada en el número total de empleados, aunque de forma moderada, bajando del 19,2% (año 2011) al 18,8% (año 2015) en el total de puestos de trabajo en el sector servicios. Sin embargo, respecto al total de puestos de trabajos, ha habido un pequeño incremento pasando del 12,3% (año 2011) al 12,7% (año 2015), lo que indica que el sector comercial ha resistido mejor que otros sectores (no de servicios) la coyuntura de crisis, confirmándose que el comercio es un sector refugio de la actividad económica.



<sup>4</sup> Resultante entre la producción de bienes y servicios resultantes de todas las actividades económicas menos el consumo intermedio o valor de todos los bienes (excepto los de capital fijo) y servicios, elaborado previamente por otras unidades, que son consumidos para producir otros bienes y servicios

## 4.2. NÚMERO DE EMPRESAS Y ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES

Según el último dato publicado por el Directorio Central de Empresas (DIRCE), obtenemos la siguiente información:

- En Navarra existen 6.480 **empresas de comercio minorista**, habiéndose incrementado el número de empresas un 3% desde el año 2012.
- Las empresas del subsector **Otro Comercio en Establecimientos Especializados** han experimentado un mayor incremento, pasando de 1.996 empresas en 2012 a 2.048 en 2016 (+2,8% en datos relativos).
- Las **empresas sin establecimiento ni puestos de venta** son las que mayor incremento han experimentado en estos últimos 5 años (+22,1%). Esto nos indica la importante implantación de la venta online y por catálogo de los últimos años.
- En términos negativos, son las empresas de **Otros Usos Domésticos en Establecimientos Especializados** las que mayor descenso han experimentado (-7,2%).
- En datos generales, se puede confirmar que el sector del comercio minorista en Navarra ha respondido bien a las dificultades sufridas en los últimos años.
- Igualmente, según el DIRCE, en el periodo 2012-2016 ha habido un incremento del 2,4% en el **número de establecimientos** en Navarra. Un porcentaje, aunque inferior, similar al experimentado por el número de empresas. Un hecho que hace que proporcionalmente apenas haya variado el número de establecimientos por empresa en estos años, estando en torno a los 1,22 establecimientos por empresa.



### 4.3. FORMATOS COMERCIALES PRESENTES EN NAVARRA

A pesar de la importancia que supone el sector comercial en el panorama económico regional, éste viene sufriendo graves problemas en las últimas décadas, debido a un proceso de cambio y evolución en la distribución comercial motivado, en gran parte, por la incorporación de nuevos formatos comerciales (centros comerciales, hipermercados, etc.), diferentes hábitos de consumo, así como por la incorporación de las nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en las actividades comerciales, con especial virulencia el comercio online.

A continuación, se enumeran los principales formatos comerciales instalados en Navarra que afectan claramente al comercio minorista de proximidad de la Comunidad Foral:

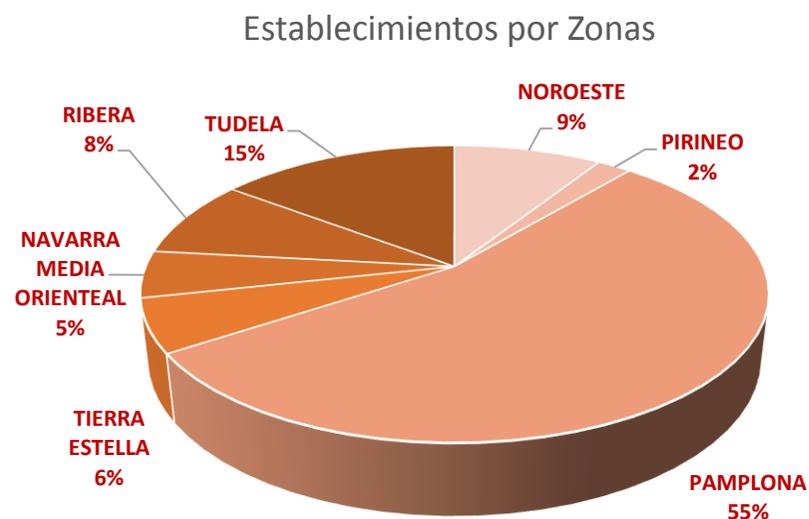


## 5. LOCALIZACIÓN ESPACIAL DE ACTIVIDADES CON IDENTIFICACIÓN DE ZONAS COMERCIALES DE REFERENCIA

La variada distribución territorial de la Comunidad Foral se vislumbra con claridad tanto a nivel geográfico como poblacional, existiendo una clara polaridad, debido a que la zona de Pamplona y Comarca acumulan el 55% de la población total de Navarra, lo que conforma a su vez, una importante aglomeración empresarial que reúne la mayor parte de la actividad económica de la Comunidad en términos de comercio.

Esta información es importante porque referente al sector comercio (y al resto de actividades) la relación población/actividad comercial es prácticamente idéntica como podemos ver en el gráfico siguiente, siendo Pamplona y Comarca la zona con el 55% de los establecimientos comerciales (recordemos que tenía el 55,5% de la población), mientras que la zona de Pirineo, apenas llega al 2% (2,4% de la población).

Para comprender esta situación se han analizado municipios que podemos considerar de referencia en cada una de las zonas para ver si existen aglomeraciones comerciales de comercio minorista con capacidad de abastecer a las poblaciones de sus entornos y no depender así de Pamplona y las grandes superficies comerciales de su entorno metropolitano, siendo éstos los siguientes: Aoiz (Zona Pirineos), Baztán (Zona Noroeste), Corella (Zona Ribera Alta), Estella (Zona Tierra Estella), Tafalla (Zona Navarra Media) y Tudela (Zona Tudela).



Fuente: Instituto de Estadística de Navarra. Elaboración Propia.

## RESUMEN EJECUTIVO

Municipio	Zona Navarra 2000	Comercios	%	Servicios y Otras Actividades	%	Total	% Respecto a los municipios analizados
Aoiz	Pirineos	31	60,8%	20	39,2%	51	0,8%
Baztan	Noroeste	100	81,3%	23	18,7%	123	2,0%
Corella	Ribera Alta	102	66,7%	51	33,3%	153	2,4%
Estella	Tierra Estella	304	70,2%	129	29,8%	433	6,9%
Tafalla	Navarra Media	233	72,6%	88	27,4%	321	5,1%
Tudela	Tudela	586	64,2%	327	35,8%	913	14,5%
Pamplona	Pamplona y Comarca	2.327	54,1%	1.972	45,9%	4.299	68,3%
<b>Total</b>		<b>1.356</b>	<b>3.683</b>	<b>58,5%</b>	<b>2.610</b>	<b>41,5%</b>	<b>6.293</b>

Fuente: Instituto de Estadística de Navarra. Año 2016. Elaboración Propia.

Pamplona presenta el mayor número de establecimientos de los municipios referencia analizados, acaparando más del 68,3% del total de establecimientos de comercios y servicios, lo que demuestra la clara polaridad económica en términos de terciarización de la economía, que ejerce sobre el resto de municipios de la Comunidad Foral.

Las conclusiones obtenidas tras la realización de este análisis son las siguientes:

- El comercio del **municipio de Aoiz** es totalmente de consumo cotidiano, para la población residente, por lo que tanto su población, como la de su zona Pirineos, se ve obligada a trasladarse habitualmente para buscar productos de consumo no cotidiano.
- La estructura comercial del **municipio de Baztán**, también está muy basada en el comercio cotidiano con el 65% de sus establecimientos comerciales. A pesar de que el IEC es bajo (41,9) para atraer población no residente hacia comercios de productos de consumo esporádico, si nos acercamos al Área de Comercio Denso de Baztán, localizada en Elizondo, se observa que esta zona cuenta con el 100% de los establecimientos de Equipamiento Personal (ropa, calzado, complementos) y más del 72% de su comercio especializado, lo que indica que es un área de referencia para el consumo no cotidiano en la zona Noroeste.

## RESUMEN EJECUTIVO

- La estructura comercial del **municipio de Corella**, también está muy basada en el comercio cotidiano con cerca del 67% de sus establecimientos comerciales, y presenta un bajo Índice de Especialización Comercial que presenta (46,1), rango totalmente alejado del existente en las aglomeraciones comerciales tradicionales más atractivas (70-80%), por lo que la capacidad de atracción comercial del municipio es baja.
- La estructura comercial del **municipio de Estella** presenta un peso importante con más de 300 establecimientos comerciales, por lo que la estructura por sí misma tiene capacidad de abastecimiento a la población de la zona Tierra de Estella. Además, cabe destacar la alta densidad comercial que presenta su Área de Comercio Denso, con el 75% de toda la actividad comercial del municipio.
- La estructura comercial del **municipio de Tafalla** presenta también un peso importante con más de 230 establecimientos comerciales, por lo que la estructura por sí misma tiene capacidad de abastecimiento a la población de la zona Navarra Media Oriental.

Al contrario que Estella, Tafalla tiene una menor densidad comercial en su Área de Comercio Denso, con el 49,36% de toda la actividad comercial del municipio, y con un IEC bajo (50,9), disminuye su potencial de atracción en la zona Navarra Media Oriental.

- **Tudela**, exceptuando Pamplona, es claramente el municipio con mayor estructura comercial de todos los analizados. Con cerca de 600 establecimientos específicamente comerciales, tiene absoluta capacidad de abastecimiento a la población de la zona Tudela, a pesar de disponer de una estructura muy basada en el comercio cotidiano con el 47,1% de sus establecimientos comerciales, y un Índice de Especialización Comercial bajo (52,9), rango totalmente alejado del existente en las aglomeraciones comerciales tradicionales más atractivas (70-80%).
- **Pamplona**, aunque no era el objeto de estudio, también ha sido analizado para que sirva de análisis comparativo con el resto. Con más de 2.300 establecimientos específicamente comerciales, Pamplona es el principal referente comercial de Navarra. Pese a ello, no disfruta de un Índice de Especialización Comercial elevado (54,7), pero es debido a que está incluida toda la oferta de los trece barrios de la ciudad, la mayor parte con escasa atracción comercial. Pero, por ejemplo, si nos acercamos a una de las principales zonas comerciales de la ciudad, como es Ensanches, se puede comprobar como el IEC se eleva hasta el 70%, rango adecuado de las aglomeraciones comerciales tradicionales más atractivas, que suele situarse entre el 70-80%.

## 6. ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y COMPORTAMIENTOS DE LA DEMANDA COMERCIAL Y DE SERVICIOS EN NAVARRA. COMPORTAMIENTO ESPACIAL DE LOS CONSUMIDORES

El análisis de los comportamientos de compra de los hogares en la Comunidad Foral de Navarra se ha basado en su totalidad en los datos obtenidos de la Encuesta a Hogares sobre Comportamientos de Compra realizada sobre una muestra de 384 hogares repartidas según la Zonificación "Navarra 2000" (Tudela, Tierra Estella, Ribera Alta, Pirineo, Noroeste y Navarra Media Oriental) durante el periodo *Noviembre-Diciembre del 2016*.

El análisis del contenido de esta encuesta de hábitos de compra se ha dividido, para una mejor comprensión, en los siguientes bloques:

**Bloque I: Identificación del Encuestado**

**Bloque II: Comportamiento de Compra**

**Bloque III: Opinión**

Cabe destacar que la encuesta en su conjunto gira entorno a las compras en el **Centro Urbano**, con la finalidad de detectar aquellas zonas con mayor **Fuga de Gasto**, así como aquellas con mayor **Capacidad de Atracción** y que en consecuencia cuentan con una estructura comercial consolidada.

## 6.1. HÁBITOS DE COMPRA Y OPINIÓN

- A nivel general en toda la Comunidad Foral de Navarra, existente un importante protagonismo del comercio local, existiendo un **83% que compra habitualmente** en dicho comercio, mientras que **no compra un 17%**.
- Dentro de Navarra, cabe destacar la zona de la **Ribera Alta (23%)** y la del **Pirineo (19%)**, donde se registra un menor peso dado al comercio tradicional.
- El principal factor por el que los consumidores no realizan sus compras en el comercio local, es la existencia de una **oferta escasa o dispersa (39,4%)**, quedando en un segundo plano, la mala relación calidad-precio, lejanía, el entorno poco atractivo, la conveniencia a la hora de realizar las compras, e incluso la falta de aparcamiento.
- La **Cercanía (55,6%)** al comercio local y la existencia de una **Oferta completa (18,2%)** son los principales factores de atracción para comprar en el comercio local.
- La forma de acceso a la zona de compras, por aquellos usuarios que afirman acudir habitualmente al comercio local, se reparte fundamentalmente a nivel global entre los que van **a pie (61,7%)** y los que utilizan el **vehículo privado (37,7%)**.



## RESUMEN EJECUTIVO

## 6.2. FUGA DE GASTO POR ZONAS

TIPOLOGÍA DE CONSUMO	NO FUGA	FUGA DE GASTO
Alimentación Perecedera	89,8%	10,2%
Resto Alimentación	81,5%	18,5%
Ropa y Calzado	52,8%	47,2%
Muebles y Electrodomésticos	71,5%	28,5%
Otro Comercio	76,2%	23,8%
Restauración	92,1%	7,9%
Otros	79,2%	20,8%
<b>TOTAL</b>	<b>62,72%</b>	<b>37,28%</b>

ZONAS	NO FUGA	FUGA DE GASTO
Tudela	80,35%	19,65%
Tierra Estella	60,30%	39,70%
Ribera Alta	55,00%	45,00%
Pirineo	48,56%	51,44%
Noroeste	64,76%	35,24%
Navarra Media Oriental	62,16%	37,84%
<b>TOTAL</b>	<b>64,27%</b>	<b>35,73%</b>

### ¿Dónde compra o consume normalmente los siguientes productos?

A nivel general, los resultados de la encuesta nos muestran una **Fuga de Gasto Declarada** que se sitúa en torno al **36%** para la totalidad de la Comunidad Foral de Navarra.

Si analizamos los resultados a nivel individual por zonas, nos encontramos con que son las zonas del **Pirineo y Ribera Alta**, donde se registra la mayor Fuga de Gasto, con el 51,44% y el 45% respectivamente.

Por el Contrario, las zonas de **Tudela (19,65%) y Noroeste (35,24%)**, son las que menos fuga de gasto presentan dentro de Navarra.

### Fuga de Gasto según Tipología de Consumo

Las tipologías de consumo que registran una mayor Fuga de Gasto son la Ropa y el Calzado, los Muebles y Electrodomésticos y el Comercio Especializado.

## 7. EVALUACIÓN DE FACTORES QUE INTERVIENEN EN EL ESCASO ÉXITO DE LA FORMACIÓN COMERCIAL

Además de la limitada oferta formativa en materia específica de comercio en lo que se refiere a formación reglada, que por sí mismo ya indica el escaso valor que se le da al sector comercial como ámbito profesional que necesita de la formación adecuada para la correcta consolidación como sector empresarial; a lo largo del estudio se ha podido comprobar -principalmente en las entrevistas y mesas de trabajo-, cómo inciden una serie de factores que provocan que la formación comercial tenga escaso éxito en el sector del comercio minorista de proximidad en Navarra (al igual que en otros espacios).

En primer lugar, habría que destacar que el comerciante, una vez que ha iniciado el negocio, difícilmente suele realizar formación reglada (ésta es mucho más demandada por personas que están buscando un empleo o que quieren emprender implantando su propio negocio), por lo que buscan formaciones más cortas y específicas que se adapten a sus necesidades. Por tanto, para el comerciante, la formación -aunque muy válida- suele ser genérica y poco adecuada a las realidades de los diferentes subsectores comerciales. Es decir, cada subsector comercial (incluso dentro de cada zona o ubicación espacial), precisa de unas necesidades específicas que para los comerciantes son prioritarias antes que otras; por ejemplo, cursos de carnicero, cursos de dependientes en comercios de retail, cursos de decoración de interiores, etc. Por tanto, requieren cursos de escasa duración (píldoras formativas), de mayor especialización (monográficos) y de contenido más práctico que teórico, para que puedan aplicarlo de forma inmediata a sus negocios.

Como quedaba demostrado en el *Estudio del Diagnóstico de la Situación Comercial de Navarra 2013*, otro factor fundamental a la hora de realizar poca formación por parte de los comerciantes se refiere al desconocimiento de la propia oferta formativa, puesto que, en muchos casos, las vías de información no son las adecuadas y no consiguen acceder a las mismas, principalmente si no están asociados. Esta problemática es mucho más acuciante en los comercios de las zonas rurales.

Directamente ligado a la duración de los cursos, se encuentra que el comerciante, en general, considera que los horarios son incompatibles con su jornada laboral (y familiar), por lo que, aunque la formación suele ser muy flexible -principalmente si es online, aunque ésta no llega a todos los perfiles de comerciantes- es complicado que se ajusten a los horarios de los comerciantes, así que las píldoras formativas y/o las tutorizaciones en el propio negocio, son los formatos más adecuados para acceder al comerciante. Debido a que gran parte de los comercios minoristas de proximidad suelen ser unipersonales, la formación presencial antes de iniciar la jornada laboral suele ser la mejor opción (aunque esto depende mucho del sector de actividad), puesto que a última hora de la tarde suele tener acumulada la jornada laboral y familiar y, por tanto, el cansancio suele hacer mella en el comerciante y les es más complicado acudir a la formación, se les hace menos atractiva. Esta formación, que puede considerarse como más innovadora, se enfrenta a la actual metodología formativa y que en muchos casos está bonificada, de formaciones genéricas, de larga duración y, ya sea presencial, a distancia u online; que se ha demostrado que tiene escasa participación y/o éxito en el sector del comercio minorista de proximidad.

El principal motivo de no realizar ningún tipo de formación es porque el comerciante no considera necesaria dicha formación para la marcha del negocio, por tanto, la falta de concienciación en algunos comerciantes sobre la importancia de la formación como un elemento fundamental para potenciar su competitividad es un factor que es necesario revertir, tanto con campañas de sensibilización como con formaciones adecuadas a las necesidades del comerciante.

## 8. VINCULACIÓN TURÍSTICO, COMERCIAL Y ARTESANAL EN LA COMUNIDAD FORAL DE NAVARRA

Como primera conclusión hay que destacar que prácticamente todos los agentes y/o expertos consultados consideran que la vinculación del sector turístico, comercial y artesanal supone un potencial de mercado que no se puede dejar escapar, por lo que es uno de las actuaciones que consideran que hay que potenciar más en el Plan de Impulso.

Haciendo un análisis específico del sector artesanal, según el proyecto Merkat-Ari, aunque no se disponen de cifras oficiales del número de artesanos (solo se disponen de los registrados oficialmente en el Catálogo de Artesanos de Navarra), sí se detecta un peligro de extinción generalizada por la falta de relevo generacional. Aquellos artesanos que viven exclusivamente de la artesanía han diversificado parte de su trabajo hacia el turismo, pero hace falta una visión más comercial para que la artesanía refuerce, no solo la imagen de Navarra, sino la actividad económica de los artesanos y por extensión la estructura comercial de los municipios donde se insertan. En este sentido, las ferias artesanales, la venta online y, sobre todo, una mayor visualización de cara al turista, deberán ser aspectos a tratar en el Plan de Impulso para el desarrollo del sector.

Respecto a la vinculación estrictamente turístico-comercial, habría que distinguir dos ámbitos diferenciados: el ámbito rural y el ámbito urbano, puesto que son dos modelos de vinculación bastante variados. El ámbito rural de Navarra tiene un gran potencial de vinculación del comercio y la artesanía por su elevado número de plazas de alojamiento rural; pero, al igual que la artesanía, debe fomentarse la visualización del producto local de cara al visitante, que es la principal baza de diferenciación que tienen los espacios locales (alcachofas, pimientos del piquillo, espárragos...).

## RESUMEN EJECUTIVO

El turismo urbano, también presenta posibilidades de vinculación comercial y artesanal por el peso absoluto del mismo frente al turismo rural, pero no está totalmente explotado, principalmente por la falta de estímulos de consumo hacia el turista. En las ciudades con mayor población y/o con mayor estructura turística (Pamplona, Tudela, Olite...), existe una serie de establecimientos comerciales con proyección turística (souvenirs, producto local, etc.), incluso se realizan incipientes actuaciones de vinculación turístico-comercial, como rutas o circuitos temático-comerciales, por ejemplo, pero hay mayor capacidad de recorrido. De forma general, para potenciar la vinculación turístico-comercial es necesario realizar una serie de mejoras básicas que fomenten tanto la actividad turística continuada en el tiempo como un mayor consumo en el comercio local: mejorar la señalización turística y comercial, campañas continuadas en el tiempo sobre el producto local, apertura de recursos turísticos, creación de itinerarios turísticos por espacios comerciales, creación de producto, etc.

## 9. ANÁLISIS DEL GRADO DE IMPLICACIÓN DE LAS ENTIDADES LOCALES EN EL DESARROLLO COMERCIAL

Aunque las competencias de la ordenación del comercio minorista corresponden al Gobierno de Navarra, sin la implicación activa de las Entidades Locales en el desarrollo comercial, éste no es posible. En este contexto, se han llevado a cabo entrevistas a los responsables de estas Entidades<sup>5</sup> en materia de comercio y/o similar, para disponer de información sobre el grado de conocimiento e implicación de los mismos en el sector comercial y poder llevar a cabo actuaciones de dinamización en consecuencia.

### Principales resultados:

- No suele haber concejalías o técnicos específicos en materia de comercio, estando atribuidas las funciones en otras áreas más genéricas, en la alcaldía o en agentes de desarrollo local.
- Inspección, Mercados Municipales y Horarios Comerciales, suelen ser los campos normativos con menos conocimiento dentro de la Administración.
- En cuanto a las competencias en materia de Comercio, es importante el desconocimiento de las mismas por parte de las personas responsables, principalmente en materia de Inspección, Aperturas y Mercados de Abastos.
- A pesar de disponer de reglamentos que afectan al comercio, se desconoce de su existencia en gran parte de los casos, sobre todo en lo que respecta a Mantenimiento de Locales Vacíos (92%) y Limitación de Usos (75%).

---

<sup>5</sup> En municipios mayores de 4.500 habitantes

## RESUMEN EJECUTIVO

- La Planificación Comercial está presente en el 50% de las Entidades Entrevistadas, siendo los planes de Dinamización o Actuación Comercial los más comunes (71%), seguidos de los Planes Estratégicos (29%), mientras los proyectos de CCA no están presentes en la actualidad dentro de la Planificación Comercial.

## 10. CONCLUSIONES DEL PANEL DE EXPERTOS

Con el objetivo de detectar las medidas de actuación prioritarias a desarrollar en Navarra para impulsar el comercio minorista de proximidad, se han llevado a cabo paneles de expertos para analizar las tendencias, detección de oportunidades y formulación de propuestas de Líneas de Actuación. Los Paneles de Expertos se han realizado bajo el método Delphi<sup>6</sup>. A continuación, se expresan los resultados obtenidos en los paneles de expertos, tras todas las respuestas recibidas por parte de las personas expertas en los diferentes niveles de actuación.

### 10.1. GESTIÓN EMPRESARIAL

En el ámbito de la gestión empresarial, entendida como la adaptación del sector a las demandas de las personas que consumen, las personas expertas han valorado con el mayor grado de necesidad los siguientes aspectos:

- La Formación en el uso de las Nuevas Tecnologías de la Información y la Comunicación en el comercio, con un promedio de 7,23 sobre 8.
- Potenciar el desarrollo de servicios ligados a la compra, como los servicios a domicilio o actividades para la fidelización de la clientela, con un promedio de 7,08 sobre 8.
- Fomentar la aplicación de las nuevas tecnologías en el pequeño comercio, con un promedio de 6,69 sobre 8.

En cambio, a la hora de priorizar qué medidas son prioritarias para poner en marcha de forma inmediata para la adecuación de los comercios de Navarra, existen algunas variaciones, considerando las personas expertas que las primeras actuaciones a poner en marcha, por orden de prioridad son las siguientes:

---

<sup>6</sup> Ver Anexo Metodológico

## RESUMEN EJECUTIVO

Nº	CRITERIO
1	Fomentar la aplicación de las nuevas tecnologías en el pequeño comercio
2	Potenciar el desarrollo de servicios ligados a la compra (servicio a domicilio, incentivos por fidelización...)
3	Establecimiento de líneas de ayudas económicas que acompañen a la implantación TIC en el pequeño comercio (apoyo al asesoramiento, inversiones...)

Es decir, a raíz de las contestaciones ofrecidas, las personas expertas, tanto en valoraciones como en priorización de acciones, consideran que el comercio minorista de proximidad de Navarra ha de introducirse de lleno en la implantación de las nuevas tecnologías para adaptarse a un consumidor más informado y digital, por lo que se exige el establecimiento de ayudas económicas para la formación en TIC y para acompañar dicha implantación. Del mismo modo, para poder aumentar su competitividad, el sector ha de potenciar los servicios añadidos ligados a la compra.

## 10.2. PROMOCIÓN E IMAGEN

En el ámbito de la promoción y la imagen, entendida como las aplicaciones adecuadas para llamar la atención de la clientela, las personas expertas han valorado con el mayor grado de necesidad los siguientes aspectos:

- Desarrollar técnicas de fidelización y captación de clientela, con un promedio de 7,46 sobre 8.
- Desarrollar técnicas de promoción de ventas, con un promedio de 7,23 sobre 8.
- Participar en campañas conjuntas de espacios comerciales zonales, con un promedio de 6,77 sobre 8.

La valoración coincide plenamente con las priorizaciones que las personas expertas consideran que es necesario poner en marcha para mejorar la imagen de los comercios de Navarra. Las primeras actuaciones a poner en marcha, por orden de prioridad son las siguientes:

Nº	CRITERIO
1	Desarrollo de técnicas de fidelización y captación de clientes
2	Desarrollo de técnicas de promoción de ventas
3	Participación en campañas conjuntas de espacios comerciales zonales

**RESUMEN EJECUTIVO**

Por tanto, la fidelización y captación de clientes, a través de la mejora en las técnicas de venta y la participación en campañas conjuntas de espacios comerciales zonales, son las principales actuaciones a poner en marcha para un comercio navarro más competitivo.

**10.3. ESTRATEGIAS COMERCIALES**

En el ámbito de las estrategias comerciales, entendida como aquellas prácticas para generar negocios viables y sostenibles, las personas expertas han valorado con el mayor grado de necesidad los siguientes aspectos:

- Potenciar la especialización de los negocios, con un promedio de 6,69 sobre 8.
- Disponer ayudas para la realización estudios de mercado sobre viabilidad económica y/o expansión de los negocios, con un promedio de 6,15 sobre 8.
- Especializarse en segmentos de demanda creciente, con un promedio de 6,00 sobre 8.

En cambio, a la hora de priorizar qué medidas son prioritarias para poner en marcha de forma inmediata para hacer más viables y sostenibles los negocios comerciales de Navarra, existen algunas variaciones, considerando las personas expertas que las primeras actuaciones a poner en marcha, por orden de prioridad son las siguientes:

Nº	CRITERIO
1	Potenciar la especialización de los negocios
2	Ayudas para la realización estudios de mercado sobre viabilidad económica y/o expansión de los negocios
3	Determinación de mix y orientación comercial adecuados en centros urbanos comerciales para consolidar el emprendimiento

Por tanto, hay una idea clara de que para que el comercio de proximidad sea más competitivo y sostenible, los negocios deben virar hacia la especialización y diferenciación, teniendo muy en cuenta la orientación comercial de los centros urbanos comerciales para consolidar el emprendimiento. Se solicitan a su vez, ayudas para que los nuevos negocios (tanto de primera apertura, como la expansión de los mismos hacia nuevos establecimientos), tengan unas bases de mercado que reduzcan el posible fracaso de los mismos.

**RESUMEN EJECUTIVO****10.4. COOPERACIÓN EMPRESARIAL**

En el ámbito de la cooperación empresarial, entendida como el fomento y profesionalización del asociacionismo entre empresas como herramienta de competitividad, las personas expertas han valorado con el mayor grado de necesidad los siguientes aspectos:

- Apoyo a la creación de servicios añadidos a la clientela como servicio a domicilio, bonos de aparcamiento o herramientas de fidelización, con un promedio de 7,08 sobre 8.
- Potenciación de acuerdos de colaboración con las administraciones locales a través de convenios concretos, o mesas y consejos de comercios, con un promedio de 7,00 sobre 8.
- Potenciación de la profesionalización de la gestión (gerencia, promoción, servicios añadidos, financiación por parte del empresariado...), con un promedio de 6,75 sobre 8.
- Integración en centrales de compra y/o servicios, con un promedio de 6,75 sobre 8.

En cambio, a la hora de priorizar qué medidas son prioritarias para poner en marcha de forma inmediata para fomentar la cooperación empresarial en Navarra, existen algunas variaciones, considerando las personas expertas que las primeras actuaciones a poner en marcha, por orden de prioridad son las siguientes:

Nº	CRITERIO
1	Apoyo a la creación de servicios añadidos a los clientes (servicio a domicilio, bonos aparcamiento, herramientas de fidelización...)
2	Potenciación de acuerdos de colaboración con las administraciones locales (convenios concretos, mesas de comercio...)
3	Apoyo a la creación de servicios añadidos a los asociados (asesoramiento, publicidad en medios, acuerdos ventajosos con proveedores...)

Generar servicios añadidos, tanto a los clientes como a los asociados, se considera de especial importancia a la hora de potenciar el asociacionismo, así como llevar a cabo colaboraciones con la administración local se entiende que es uno de los pasos a dar para que el resto de actuaciones tengan consistencia en el tiempo y, por tanto, sean más efectivas.

## RESUMEN EJECUTIVO

## 10.5. PARTICIPACIÓN DE LA ADMINISTRACIÓN

En el ámbito de la participación de la administración, entendida como un elemento indispensable de colaboración para el desarrollo de la actividad comercial de Navarra, las personas expertas han valorado con el mayor grado de necesidad los siguientes aspectos:

- Adecuación del espacio comercial (peatonalización, coexistencia, mobiliario...), con un promedio de 7,25 sobre 8.
- Mejorar la accesibilidad y la dotación de aparcamientos, con un promedio de 7,23 sobre 8.
- Mayor integración y participación de las actividades comerciales en los instrumentos de planeamiento urbano y ordenanzas municipales, con un promedio de 6,83 sobre 8.

En cambio, a la hora de priorizar qué medidas son prioritarias para facilitar la adecuación urbanístico-comercial en Navarra, existen algunas variaciones, considerando las personas expertas que las primeras actuaciones a poner en marcha, por orden de prioridad son las siguientes:

Nº	CRITERIO
1	Mejora de la accesibilidad y dotación de aparcamientos
2	Mayor integración y participación de las actividades comerciales en los instrumentos de planeamiento urbano y ordenanzas municipales
3	Puesta en marcha de iniciativas para limitar el número de locales inactivos
4	Adecuación del espacio comercial (peatonalización, coexistencia, mobiliario...)

A las actuaciones puramente urbanísticas y de dotación de aparcamientos, se le une la necesidad de que el comercio urbano esté realmente presente en los instrumentos de planeamiento urbano, tal y como se exige en la normativa foral. Por otro lado, es de interés resaltar que las personas expertas consideran muy importante poner en práctica medidas para limitar el elevado número de locales inactivos, tanto para mejorar la imagen de los centros urbanos, como para incrementar el emprendimiento comercial.

## RESUMEN EJECUTIVO

## 10.6. COMERCIO RURAL

En el ámbito del comercio rural, entendido éste como el comercio existente en las zonas rurales de Navarra, las personas expertas han valorado con el mayor grado de necesidad los siguientes aspectos:

- Apoyo a la puesta en marcha de nuevos negocios en el ámbito rural, con un promedio de 7,36 sobre 8.
- Apoyo a la modernización de los negocios en el ámbito rural, con un promedio de 7,18 sobre 8.
- Fomento del uso de las nuevas tecnologías en el comercio rural, con un promedio de 7,00 sobre 8.

En cambio, a la hora de priorizar qué medidas son prioritarias para facilitar el impulso del comercio rural en Navarra, existen algunas variaciones, considerando las personas expertas que las primeras actuaciones a poner en marcha, por orden de prioridad son las siguientes:

Nº	CRITERIO
1	Apoyo a la puesta en marcha de nuevos negocios en el ámbito rural
2	Fomento del producto local
3	Fomento del uso de las nuevas tecnologías en el comercio rural

En definitiva, se considera que es necesaria una modernización en el comercio rural para adaptarse a los nuevos hábitos de consumo, principalmente con la introducción de las nuevas tecnologías. El fomento del producto local, es una de las actuaciones más destacadas para lograr la diferenciación frente a otros formatos, así como se considera necesario facilitar el emprendimiento de nuevos negocios en el ámbito rural para fortalecer su estructura comercial.

## 11. CONCLUSIONES DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

En las entrevistas en profundidad a agentes implicados en el sector comercial, lo que se ha pretendido es que cada individuo expresara libremente sus valores, creencias y actitudes sobre la situación actual y futura del comercio minorista de proximidad en la Comunidad Foral de Navarra para consensuar problemáticas y soluciones al sector. Se han realizado las entrevistas y sesiones de trabajo con aquellos stakeholders que afectan muy directamente al sector (agrupaciones empresariales, organismos oficiales, colectivos de artesanos, responsables políticos o técnicos de la administración, asociaciones de consumidores, etc.), teniendo especial cuidado en que las entrevistas tuviesen en la medida de lo posible, la mayor representatividad de diferentes territorios. Aunque las entrevistas se han usado para proponer los programas y medidas de actuación del Plan de Impulso, en las siguientes líneas se extraen algunas de las conclusiones más significativas por los diferentes apartados en los que se han estructurado las entrevistas.

### 11.1. SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO

Una de las principales premisas que se extraen de las entrevistas, es que se las grandes superficies han sabido adaptarse (o moldear) los gustos y comportamientos de compra de los consumidores, cada vez más asociado al ocio, mientras que el comercio de proximidad está poco modernizado, poco unido y con poca visibilidad (a lo que hay que unir los genéricos problemas de accesibilidad o aparcamiento, entre otros), por lo que al cliente le es más cómodo acudir a otros espacios para realizar su consumo. Por tanto, se considera que el comercio minorista de proximidad está siendo muy afectado por la presencia de las grandes superficies comerciales, con las que no pueden competir en igualdad de condiciones, por lo que se precisa buscar un equilibrio entre zonas y formatos y un mayor proteccionismo, prohibiendo nuevas aperturas o limitando la ampliación de sus horarios de apertura en domingos y festivos. A esta problemática, hay que unir un competidor que entra con fuerza, la venta online, que crece continuamente y que el comercio de proximidad todavía no ha empezado a adaptarse, necesitando facilidades en la implantación y formación para su uso.

Del mismo modo, también se considera que la proximidad es una de las principales fortalezas del comercio, pero que debe saber explotarla, ofreciendo una mejor atención, una mayor especialización del producto, calidad y profesionalidad, siendo más visibles, proporcionando mejores servicios añadidos, etc. por lo que la cooperación empresarial (y la implicación de los ayuntamientos en la adecuación urbanística y otras actuaciones), es uno de los aspectos claves que serán necesarios para hacer del comercio de proximidad de Navarra, un sector competitivo.

## RESUMEN EJECUTIVO

En contextos específicos como el mundo artesano o el comercio rural, se intensifican los problemas. Respecto a la artesanía, se sienten muy desprotegidos por la administración, no existiendo canales de comercialización efectivos y teniendo que salir incluso de la Comunidad para poder exponer sus productos. Especial problema consideran que el IVA, que debería ser más reducido y es un aspecto que puede acelerar la pérdida de artesanía en Navarra.

Respecto al comercio rural, éste es un sector fundamental en muchas zonas de Navarra por su importante componente social, ya que ayuda a arraigar a las personas, superando el mero factor económico, por lo que debería tener especial atención y cuidado en cualquier política o plan que se lleve a cabo (en material fiscal, subvenciones, acceso a las mismas, creación y/o adecuación de mercados municipales, mercadillos o venta ambulante, etc.). Se detecta a su vez, la dificultad de crear y mantener negocios en estas zonas por la dificultad incluso de abastecimiento propio, que limita la diversidad de la oferta, lo que, unido a un mercado menor, provoca un lógico aumento de precios, lo que todavía favorece más la fuga de gasto hacia otros espacios y formatos comerciales, principalmente hacia Pamplona y su oferta comercial.

### 11.2. ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Uno de los aspectos con mayor coincidencia es que el impulso del asociacionismo es un elemento clave para el mantenimiento y desarrollo del comercio minorista, pero necesitan ser modernizadas o profesionalizadas, para trasladar innovación y/o nuevos servicios a sus asociados, ya que en general, el asociacionismo en Navarra es débil, con escasos recursos y poco organizados, a excepción de grupos muy reducidos que sí participan activamente. Con un mayor aspecto organizativo (organización de centrales de compra y/o servicios, promociones conjuntas, transmisión de los beneficios de estar asociado, etc.), harían más atractivos los espacios urbanos comerciales, disminuyendo la ventaja competitiva de otros espacios comerciales.

La colaboración público-privada es otro aspecto que se considera importante, no debiéndose limitar a una política de incentivos en base a ayudas puntuales, sino una colaboración proactiva (creaciones de mesas locales de comercio, apoyo en la constitución de centros comerciales abiertos, mejoras de la movilidad y el aparcamiento, adecuación urbanística, etc.).

Especial énfasis hay que tener en el comercio rural debido a la dificultad de constituir asociaciones por el escaso número de establecimientos y su dispersión, por lo que se debería garantizar que los comercios rurales puedan tener los mismos beneficios que el resto pese a no poder asociarse. Dando la posibilidad a que una entidad desarrolle acciones, campañas y promociones allí donde no hay asociacionismo.

### 11.3. IMAGEN Y PROMOCIÓN DEL COMERCIO MINORISTA

En general, se tiene la impresión de que tanto la imagen de los comercios minoristas de proximidad y la promoción conjunta se debería mejorar sin implicar un coste excesivo para el comerciante. Las campañas promocionales suelen ser puntuales y localizadas, por lo que generar proyectos comunes, incluso entre diferentes áreas, disminuiría los costes y sería más visible el comercio de proximidad, por lo tanto, más efectivas. Pero uno de los grandes hándicaps que se encuentra la imagen y promoción comercial en zonas urbanas es que los propios comerciantes deben ser conscientes de la utilidad y necesidad de llevarlas a cabo, por lo que es fundamental impulsar el asociacionismo para mejorar no solo la imagen del comercio urbano y la promoción, sino la aplicación de servicios añadidos para mantener y fidelizar clientes. Del mismo modo, a nivel individual, también se precisa una gestión más profesionalizada de los comercios (imagen, gestión de compras y ventas, marketing, formación, RRSS, escaparatismo, colocación de producto, etc.), para acceder al nuevo consumidor con mayores garantías.

En los ámbitos rurales, la población local conoce el comercio que tiene, pero lo que no conoce son los beneficios reales y sociales de tenerlo ahí, por lo que se precisan campañas de sensibilización de la importancia social de mantener el comercio rural. En aquellas zonas rurales con capacidad turística, hay que promocionar el producto local y hacerlo visible al turista y visitante de la zona.

### 11.4. ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL

La movilidad, la accesibilidad y la facilidad de aparcamiento son generalidades en las que coinciden la mayoría de las personas entrevistadas, al igual que contar con una ciudad limpia, segura, bien señalizada e iluminada, respetuosa con los ruidos y con adecuado mobiliario urbano, aspectos todos que mejoran el ambiente comercial de una zona urbana; pero también se desprende que este tipo de actuaciones urbanísticas deben ser consensuadas con los comerciantes y vecinos de la zona, puesto que puede generar mucha controversia e incluso graves perjuicios económicos a los comercios y servicios afectados, además de buscar actuaciones conjuntas y no aisladas, que no ayuden a conectar la oferta comercial existente.

Un aspecto muy destacado por las personas entrevistadas es que para mantener un espacio comercial lo más agradable posible, hay que disminuir el elevado número de locales vacíos existentes en muchas de las zonas urbanas de Navarra, especialmente aquellos que están en peores condiciones. Para ello proponen actuaciones que mejoren la imagen de estos locales vacíos (vinilos, limpieza de escaparates, utilización de locales para pop stores, utilización de escaparates como “escaparate” de otros comercios activos...), así como facilitar el emprendimiento y la disminución de los elevados costes de alquiler de estos locales con medidas coercitivas. En el ámbito rural, se considera fomentar la apertura de negocios en los locales y no en polígonos industriales.

### 11.5. ADAPTACIÓN Y/O MODERNIZACIÓN DE PYMES COMERCIALES

En general, se coincide que se está mejorando paulatinamente en la adaptación y/o modernización de las pymes comerciales, pero queda bastante camino por recorrer, principalmente se considera que es necesario abrirse más a las nuevas tecnologías, ser más cercanos y conocer al cliente, y reforzar la capacitación y formación de los negocios. Respecto a la formación, se subraya que debe estar adaptada a las necesidades y posibilidades del comerciante, con propuestas flexibles, breves e intensas, que aporten valor añadido.

Especial hincapié hay que hacer en el comercio rural, donde la brecha digital suele ser mayor que en zonas urbanas, a lo que hay que sumar que no suele acceder a las formaciones por las distancias y escasez de formación específica para el comercio rural. Recuperar el formato de Comercios a Mano para las zonas rurales se considera una oportunidad de actuación, ya que se les prestaba asistencia integral en muchos ámbitos, aspecto muy útil en este tipo de comercio.

## 12. CONCLUSIONES DE LAS MESAS DE TRABAJO

La elaboración del Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra ha requerido de un ambiente participativo, por lo que se han involucrado a los principales agentes de las distintas zonas de Navarra que están implicados en el sector comercial. Las Mesas o Grupos de trabajo con representantes de la empresa, la Administración y/u otros entes, han tenido la intención de validar e interpretar la información obtenida para el Proyecto, aportando sus conocimientos en cuestiones tales como debilidades y amenazas en el sector comercial en el territorio, principales necesidades a cubrir, líneas de actuación a desarrollar o el grado de aprovechamiento actual de las tecnologías de las pymes en el sector. La confección de las Mesas o Grupos de Trabajo ha sido consensuada con la Dirección General de Turismo y Comercio, pero era importante llegar a las mismas con las ideas claras, priorizando y sacando a debate los temas esenciales que vertebran un Plan de Impulso. Por lo que han sido de gran utilidad las entrevistas realizadas con anterioridad, donde se han ido extrayendo las principales necesidades y propuestas realizadas. Aunque las Mesas de Trabajo se han usado para proponer los programas y medidas de actuación del Plan de Impulso, en las siguientes líneas se extraen algunas de las conclusiones más significativas en las diferentes Mesas de Trabajo por zonas.

## 12.1. MESA DE TRABAJO ZONA NOROESTE<sup>7</sup>

### SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO

Según se detecta en las opiniones por parte de los participantes, uno de los principales problemas de la zona Noroeste es la escasez de clientela, agravada por la fuga de consumidores hacia la zona comercial de Pamplona, relativamente cerca en vehículo privado. Esto provoca a su vez una disminución continuada de la oferta comercial local, lo que produce menores probabilidades de compra, agudizado por la escasa oferta de ocio existente en la zona, que provoca el éxodo masivo de la población joven. Como herramientas o medidas más solicitadas por los participantes para intentar solventar esta situación, se encuentran el fomento de ayudas públicas hacia el emprendimiento y la generación de nuevos negocios con perfiles adecuados al público de la zona, así como la implantación de venta online y servicios añadidos en los comercios previa tutorización de los mismos.

### ACCIONES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN NECESARIAS

Se destaca la escasa cooperación empresarial en la zona, a excepción de grupos reducidos que sí participan activamente, en muchos casos por la propia dificultad orográfica de la zona, que complica el reparto, el asociacionismo, los desplazamientos, etc., pero concluyendo que el comerciante no ve los beneficios de estar asociado y si no hay organización y estructura, son poco competitivos frente a otros espacios o formatos comerciales, por lo que hay que intentar fomentar esta actuación desde la Administración, ya que la escasa cooperación empresarial afecta a aspectos importantes como la atención al cliente, horarios inadecuados a los nuevos hábitos de consumo, actuaciones atomizadas, etc.

---

<sup>7</sup> Por su diversidad, la zona Noroeste se ha intentado dividir en dos Mesas de Trabajo (una en Baztán y otra en la Comarca de la Sakana). En Baztán, debido a la imposibilidad de asistir a la Mesa por parte de los invitados a la misma, se tuvo que cancelar, siendo sustituidas por entrevistas. En el caso de la Sakana, la Mesa se realizó en Irurtzun, por lo que las conclusiones que se presentan se han extraído tanto de la Mesa de Trabajo realizada en la Sakana, como de las entrevistas realizadas a los invitados a la Mesa de Baztán.

RESUMEN EJECUTIVO

### ACTUACIONES DE MEJORA DE LA IMAGEN Y PROMOCIÓN NECESARIAS

Uno de los principales problemas detectados es la escasa conciencia de la importancia que tiene el comercio minorista de proximidad, no solo en el sistema productivo local, sino en el ámbito social de evitar desarraigo en la zona, tanto por parte de la población residente, pero también por parte de la administración.

Por tanto, aunque se es consciente de las deficiencias en materia de mejora de la imagen del comercio y las zonas comerciales (desconocimiento de la oferta de proximidad., inexistencia de marca o no adaptada al cliente objetivo, escasa promoción conjunta, falta de participación activa en las actuaciones de promoción, desaprovechamiento del producto local como reclamo...), se reclaman campañas de sensibilización a la población residente para concienciar de la importancia de consumir de forma local y a las administraciones locales para que apoyen activamente al comercio minorista de proximidad de sus localidades.

### ACTUACIONES DE ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL NECESARIAS

El elevado número y mala presencia de los locales inactivos (los que están en peor estado) es el principal foco de atención por parte de los participantes, por lo que solicitan actuaciones de mejora al respecto (no solo de imagen con vinilos o lonas), sino con medidas coercitivas porque además de estado, muchos locales tienen un elevado precio de alquiler y no es posible poner en marcha un negocio viable en estas zonas. Del mismo modo, que es necesario llevar a cabo actuaciones para facilitar el emprendimiento y disminuir el elevado número de locales inactivos.

En cuestiones de adecuación urbanística se considera que hay que adaptar las principales zonas comerciales para el paseo y potenciar así la afluencia de potenciales consumidores, mejorando para ello las calles y plazas con actuaciones de peatonalización o coexistencia y habilitando aparcamientos disuasorios que limiten la presencia de vehículos en estos espacios.

Una medida propuesta, para aquellas zonas con suficiente densidad comercial, es intentar la conversión hacia el formato Centro Comercial Abierto y con la colaboración público-privada, poner en marcha medidas de adecuación de estos espacios.

Aunque no de forma unánime, el fomento de mercadillos y comercio ambulante, puede ser una solución para evitar la pérdida de actividad comercial en ciertas zonas, puesto que (en el caso de los mercadillos), estos días suele atraer un número mayor de potenciales clientes a la zona.

## ACTUACIONES DE ADECUACIÓN O MODERNIZACIÓN NECESARIAS

Las principales actuaciones de adecuación detectadas es la necesidad de ofrecer servicios añadidos y una buena atención al cliente, por lo que se precisa que el comerciante deba estar bien formado, por lo que se solicita un plan formativo flexible y adecuado a la realidad del empresariado, sin tener que desplazarse, con horarios personalizados, píldoras formativas..., y si dicha formación es tutorizada (asistencia técnica) en el negocio, perciben que será mucho más efectiva y eficiente que la mera formación descriptiva.

### 12.2. MESA DE TRABAJO ZONA DE PAMPLONA<sup>8</sup>

#### SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO

La situación actual del comercio en la zona de Pamplona y Comarca es muy específica, por una parte, porque concentra la mayor estructura comercial de la Comunidad Foral, con más del 55% de las empresas comerciales y la mayor parte de las Grandes Superficies Comerciales, que hacen que capten a un elevado número de consumidores de toda Navarra; y por otro, porque dentro de esa amplia estructura comercial, los municipios de la Comarca y la mayor parte de los barrios de Pamplona, sufren esa fuga hacia los principales espacios comerciales (Grandes Superficies, Ensanche y Casco Viejo en menor medida). Por tanto, dependiendo del espacio urbano, se sufre en mayor o menor medida, la escasez de clientela o la pérdida de actividad comercial.

#### ACCIONES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN NECESARIAS

En el ámbito de la organización y la gestión, el impulso del asociacionismo y la profesionalización de su gestión, es un aspecto muy considerado, considerándose necesario el apoyo a la creación de servicios añadidos a los clientes como servicio a domicilio o bonos de aparcamiento, por ejemplo; pero también que las administraciones locales deben estar siempre presentes y de manera proactiva, fomentando la colaboración público-privada a través de convenios concretos o la puesta en marcha de mesas de comercio, así como -en el caso de Pamplona-, buscando una mayor atención hacia los barrios y no tanto hacia Ensanche y Casco Viejo. La constitución en Centros Comerciales Abiertos para profesionalizar la gestión, es otro de los aspectos destacados por los participantes.

---

<sup>8</sup> Debido a la imposibilidad de asistir a la Mesa por parte de los invitados a la misma, las conclusiones que se presentan se han extraído de las entrevistas realizadas a los invitados a dicha Mesa.

RESUMEN EJECUTIVO

**ACTUACIONES DE MEJORA DE LA IMAGEN Y PROMOCIÓN NECESARIAS**

En el ámbito de la mejora de la imagen y la promoción, se echa en falta una mayor implicación por parte de los propios comerciantes hacia actuaciones conjuntas ya sean en servicios de fidelización y captación de clientes, como en campañas de promoción conjunta por espacios zonales. A niveles específicamente individuales, la adecuación de la imagen de los negocios (escaparatismo e interiorismo), así como la aplicación de técnicas de promoción de ventas, son actuaciones que son necesarias para la mejora de la imagen del comercio minorista de proximidad en esta zona.

**ACTUACIONES DE ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL NECESARIAS**

Si hay una actuación solicitada de forma unánime por los participantes, es la mejora de la accesibilidad y la dotación de aparcamientos, no solo en las zonas centrales, sino en los barrios y municipios colindantes a Pamplona, puesto que es uno de los factores a mejorar para lograr una mayor competitividad del comercio minorista. Del mismo modo, se considera que el elevado número de locales inactivos es un aspecto que es necesario revertir a través de programas de emprendimiento y de adecuación de locales vacíos (ordenanzas de ornamentación y limpieza obligatorias, vinilos en los escaparates vacíos, etc.).

Un aspecto de interés, es la solicitud de mejora y adaptación de los mercados municipales hacia los nuevos hábitos de consumo, con mayor flexibilidad horaria, ampliación de servicios y mayor involucración en campañas conjuntas del comercio local.

**ACTUACIONES DE ADECUACIÓN O MODERNIZACIÓN NECESARIAS**

Respecto a las actuaciones de adecuación o modernización de las pymes comerciales, el fomento (previa tutorización) en el uso de Nuevas Tecnologías es un aspecto muy demandado, volviendo a su vez, a solicitar que las empresas potencien el desarrollo de los servicios ligados a la compra. Otro aspecto muy demandado es la especialización de los negocios o la adaptación hacia los nuevos hábitos de consumo de la población. Pero, sobre todo, que sean lo más participativos posible en las agrupaciones empresariales, y así se facilitará la formación y los servicios adecuados para el nuevo consumidor.

### 12.3. MESA DE TRABAJO ZONA TIERRA DE ESTELLA<sup>9</sup>

#### SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO

En Tierra de Estella, está muy polarizada la atracción comercial en el municipio de Estella, estando poco desarrollada la actividad comercial, por lo que la mayor parte de la información aportada se refiere al comercio de proximidad del centro urbano de Estella, que se considera muy perjudicado por la proliferación de grandes superficies especializadas en su periferia, y que debido a la minoración permanente de consumidores hacia el centro urbano de Estella, el ayuntamiento (con financiación del Gobierno de Navarra) ha puesto en marcha planes de revitalización comercial para intentar revertir esta situación.

#### ACCIONES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN NECESARIAS

La cooperación empresarial se considera que es una de las escasas posibilidades de supervivencia del comercio minorista de proximidad, principalmente por su economía de escalas y la posibilidad de mayor visualización conjunta. En este contexto, la Asociación de Comerciantes, Hostelería y Servicios de Estella-Lizarrar es muy activa por la centralidad comercial que históricamente ha significado este municipio, atrayendo a gente de las localidades de alrededor por su diversificada oferta, pero la competencia de las y grandes superficies y la venta online, provoca una menor afluencia al comercio de proximidad. Por tanto, se necesita mejorar la capacidad de atracción para ganar consumidores, mejoras de la gestión interna de cada establecimiento y fomentar el asociacionismo para poder financiar campañas conjuntas atractivas y que mejoren la capacidad de atracción del municipio.

---

<sup>9</sup> Debido a la imposibilidad de asistir a la Mesa por parte de los invitados a la misma, las conclusiones que se presentan se han extraído de las entrevistas realizadas a los invitados a dicha Mesa.

RESUMEN EJECUTIVO

**ACTUACIONES DE MEJORA DE LA IMAGEN Y PROMOCIÓN NECESARIAS**

Aunque se hacen campañas conjuntas en Estella, se precisa de una gestión más profesionalizada de los comercios (imagen de los negocios, marketing a nivel individual, formación, escaparatismo e interiorismo, colocación de productos, etc. Aspectos muy necesarios para hacer más competitivo el comercio de proximidad. En algunos casos, incluso se dispone de capacidad de atracción turística, por lo que se precisa una mayor vinculación turismo-comercio.

**ACTUACIONES DE ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL NECESARIAS**

La propia configuración de los centros urbanos, con calles estrechas, pocos aparcamientos y dificultad de acceso, provoca cierres de negocios debido a la menor afluencia de público y el traslado a otras zonas donde tienen mayor visibilidad. Por lo que, aunque existan zonas de aparcamiento suficiente, llevar a cabo campañas de sensibilización para que los comerciantes faciliten el aparcamiento como servicio añadido y lo hagan visible al cliente, es una de las medidas que es necesario poner en marcha. Del mismo modo, ampliar zonas de preferencia de tránsito peatonal, aumentar la iluminación y mejorar la imagen de los locales vacíos, son aspectos que deben ayudar a mejorar la situación del comercio de proximidad en la zona.

**ACTUACIONES DE ADECUACIÓN O MODERNIZACIÓN NECESARIAS**

El principal aspecto que se destaca es que es necesario implementar un plan formativo que realmente llegue al comerciante y le sea útil (RRSS, atención al cliente, comercio online...) y que ayude a mejorar su grado competitivo; pero se opina que cualquier actuación que se ponga en marcha debe ser integral y no aislada, por lo que se vuelve al fomento del asociacionismo y la potenciación del emprendimiento que genere mayor actividad comercial y se hagan más atractivos los espacios comerciales urbanos.

## 12.4. MESA DE TRABAJO ZONA PIRINEOS<sup>10</sup>

### SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO

En una zona con una orografía tan complicada, la dispersión se hace patente, por lo que la estructuración comercial es muy complicada, por lo que la pervivencia del comercio rural es un elemento de alto interés para la zona de Pirineos, debido a su alto componente social. Debido a los obstáculos a los que se enfrentan de este tipo de negocios (dificultad de asociacionismo, de abastecimiento, de clientela, mayores costes, precios más elevados, fuga de gasto, etc.), se precisa un tratamiento especial para que cada municipio pueda tener un mínimo de comercio y dinamizar las zonas rurales con la puesta en marcha de iniciativas que modernicen y transformen el modo de hacer comercio en las zonas rurales y ofrezcan los productos y servicios que la población residente y turística que visita estas zonas, necesitan.

### ACCIONES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN NECESARIAS

Las acciones organizativas son bastante más complicadas en estas zonas rurales, por lo que se precisa un apoyo la creación de alianzas de colaboración para mejorar el servicio en el comercio rural como la creación de una asociación de comerciantes rurales que pueda poner en marcha actividades conjuntas como acumulación de puntos o descuentos, servicios a domicilio conjuntos, desarrollo de acciones, campañas y promociones, ventas itinerantes por los diferentes municipios .... Una de las propuestas es volver a activar la figura de Comercios a Mano.

---

<sup>10</sup> Debido a la imposibilidad de asistir a la Mesa por parte de los invitados a la misma, las conclusiones que se presentan se han extraído de las entrevistas realizadas a los invitados a dicha Mesa.

RESUMEN EJECUTIVO

### **ACTUACIONES DE MEJORA DE LA IMAGEN Y PROMOCIÓN NECESARIAS**

Una de las conclusiones más importantes que se destaca en este ámbito es que son más necesarias campañas de sensibilización sobre la importancia del consumo local, que dirigir campañas de promoción genéricas a una población que teóricamente conocen ya la oferta existe en su entorno. De todas formas, se vuelve a la idea de una asociación de comercio rural que plantee una marca global y que pueda, a través de campañas, dar a conocer el producto local, la calidad del mismo y atraer incluso a población turística que visite el territorio. Otra de las problemáticas planteadas, y que se une a la escasa oferta, es la falta de relevo generacional en los comercios existentes, por lo que potenciar el emprendimiento en esta zona también es una actuación que se considera positiva.

### **ACTUACIONES DE ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL NECESARIAS**

Las actuaciones urbanístico-comercial en zonas rurales son bastante especiales, puesto que, debido a la escasa oferta, se debe potenciar su visibilidad con señalización vial y peatonal, aparcamiento fácil y, en la medida de lo posible, de fácil accesibilidad en cruces de caminos o carreteras de acceso.

### **ACTUACIONES DE ADECUACIÓN O MODERNIZACIÓN NECESARIAS**

El acceso a la formación es una de las dificultades que se encuentra en el comercio rural de estas zonas, por lo que se considera de interés trabajar en formatos o fórmulas específicas (tutorizaciones presenciales, por ejemplo), para que el comercio rural pueda acceder a este tipo de adecuación comercial. Además de mejorar las infraestructuras de estas zonas, porque de poco sirve realizar formación en Nuevas Tecnologías si no hay conexión de Internet en ciertas zonas, lo que ha aumentado la brecha digital entre el comercio urbano y el rural. Se incide en recuperar el formato de Comercios a Mano, que se considera una iniciativa muy útil para este tipo de zonas.

## 12.5. MESA DE TRABAJO ZONAS RIBERA-TUDELA<sup>11</sup>

### SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO

En general, el sector comercial en estas zonas puede mejorar mucho creando nuevas iniciativas que sean más atractivas o innovadoras y con un programa continuado durante todo el año, que no sean actuaciones concretas o aisladas. La idea existente es que hay potencial para atraer mayor número de consumidores y evitar la fuga hacia otros espacios comerciales como Zaragoza o Pamplona. Para conseguirlo, una actuación clave es dar a conocer la oferta existente, puesto que se considera que falta promoción y conocimiento por parte de la clientela potencial.

### ACCIONES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN NECESARIAS

A nivel de acciones organizativas, se detecta la falta de un asociacionismo más activo, a pesar de la existencia de numerosas asociaciones (por ejemplo, solo en Tudela existen 4 asociaciones trabajando por su cuenta y no con un plan preestablecido para conformar Tudela como Destino Comercial que es lo deseable). Además, algunos asociados no conocen las actuaciones puestas en marcha por su Asociación, por lo que no pueden colaborar ni aprovecharse de la misma. Respecto a las mejoras en la gestión se detecta el planteamiento de un horario más flexible, fomentar el producto local y la vinculación turístico-comercial.

### ACTUACIONES DE MEJORA DE LA IMAGEN Y PROMOCIÓN NECESARIAS

Como se incidió anteriormente, en general se considera necesario desarrollar nuevas iniciativas que sean más atractivas o innovadoras y con un programa continuado durante todo el año, que no sean actuaciones concretas o aisladas. Concretamente en Tudela, se está desarrollando una marca de comercio, con promoción audiovisual para dar una imagen de unidad, porque hasta la fecha las acciones entre asociaciones son diferenciadas.

---

<sup>11</sup> Debido a las problemáticas similares, se decide realizar una única Mesa para ambas zonas.

### **ACTUACIONES DE ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL NECESARIAS**

En materia urbanístico-comercial se hace mucha incidencia en el Mercado Municipal de Tudela, un ejemplo de la desconexión entre el comercio y el usuario, ya que no todos los puestos abren en el mismo horario, escasa promoción y necesidades de mejora en el espacio físico, lo que es una de las razones de que existan bastantes puestos vacíos, pero se considera que se debe y puede potenciar más para consolidar el comercio de proximidad del centro urbano.

En materias genéricas, se considera que el aparcamiento es uno de los puntos de mejora en este espacio, así como el elevado número y mala imagen de los locales vacíos, que precisarían propuestas de actuación para limitar su número y mejora su imagen.

### **ACTUACIONES DE ADECUACIÓN O MODERNIZACIÓN NECESARIAS**

Como principales actuaciones de adecuación o modernización del comercio minorista coinciden en la formación práctica (escaparatismo, normativa...), pero que les llegue realmente. Aunque consideran que la imagen de los comercios de estas zonas se está modernizando poco a poco, aunque de forma lenta.

## 12.6. MESA DE TRABAJO ZONA NOROESTE

### SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO

La escasez de clientela por fuga a Pamplona, por estar muy cerca y que la zona disponga de una escasa y poco estructurada oferta comercial y de ocio, es una de las principales debilidades de la situación del comercio en la zona Noroeste. Por tanto, una de las medidas más solicitadas son ayudas para apoyar al emprendimiento en esta zona.

### ACCIONES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN NECESARIAS

Otro de los aspectos negativos más resaltados, la falta colaboración activa en los comercios. No hay conciencia de pertenencia a un colectivo ni se ve los beneficios de estar asociado, por lo que se considera necesario fomentar el asociacionismo para potenciar el sector en la zona. Respecto a la gestión se considera fundamental mejorar en atención al cliente y coordinarse en horarios y cierres, no siendo acordes a las necesidades actuales de los consumidores.

### ACTUACIONES DE MEJORA DE LA IMAGEN Y PROMOCIÓN NECESARIAS

Se detectan tres problemas fundamentales: el comercio debe actualizarse, el vecino no es consciente de lo que tiene al lado y el valor del comercio local y debe haber campañas de comercio adecuadas concienciando al público objetivo. Del mismo modo, las promociones comerciales deben ampliar las temáticas y ser más innovadoras y/o atractivas para atraer al público local.

### ACTUACIONES DE ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL NECESARIAS

Hay una conciencia general en esta zona de aparcar justo al lado del comercio, por lo que se debe fomentar el aparcamiento rotatorio para facilitar la afluencia de público. Otro aspecto que llama la atención es la presencia de locales vacíos en malas condiciones, por lo que se demandan actuaciones de mejora en este ámbito (vinilo, utilización de escaparates por otros negocios activos...). Igualmente, para minimizar el número de locales inactivos también se precisan medidas de generación de nuevos negocios en el centro urbano y no en polígonos, abaratamiento de los precios de los locales, etc.

RESUMEN EJECUTIVO

**ACTUACIONES DE ADECUACIÓN O MODERNIZACIÓN NECESARIAS**

Como principales actuaciones de mejora se destaca el impulso de la formación práctica y la implantación de servicios añadidos, aunque se destaca que la orografía de la zona es complicada y no ayuda ni al asociacionismo ni al reparto, etc., por lo que se precisa de un plan de actuación integral para el comercio de esta zona en general, no pensando solo en lo local, con la puesta en marcha de mesas de comercio a nivel de comunidad y actuaciones conjuntas.

**12.7. MESA DE TRABAJO ZONA NAVARRA MEDIA ORIENTAL**

**SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO**

Una de las problemáticas que consideran más importante en esta zona es falta de relevo generacional, no retomándose los negocios una vez que los comerciantes se jubilan. Pero en asuntos estrictamente comerciales, el problema es la fuga de gasto hacia Pamplona y las Grandes Superficies principalmente, a pesar de que existe una oferta amplia en Tafalla. Por lo que se insiste en la línea de concienciar a la población residente mediante campañas de que el comercio local tiene un valor social que genera vida a la vez que riqueza a su alrededor, aunque también en la necesidad de que el comercio local se adapte a los nuevos hábitos de consumo.

**ACCIONES ORGANIZATIVAS Y DE GESTIÓN NECESARIAS**

El fomento del asociacionismo vuelve a tomar un peso fundamental, incluso con la posibilidad de constituirse Centro Comercial Abierto. Otro aspecto de interés es buscar la colaboración activa de la Administración Local, desarrollando una mesa local de comercio, donde todos los sectores que afecten al comercio estén todos representados, y tratar de combatir de forma conjunta las dificultades existentes.

### **ACTUACIONES DE MEJORA DE LA IMAGEN Y PROMOCIÓN NECESARIAS**

Como actuación prioritaria se considera fundamental sensibilizar a la población más joven de la existencia de oferta comercial y de ocio a sus gustos y necesidades. A nivel general, se precisan campañas más directas y específicas según el público objetivo. Y en la medida de lo posible, desarrollar un mayor vínculo del comercio con el turismo existente en la zona.

### **ACTUACIONES DE ADECUACIÓN URBANÍSTICO-COMERCIAL NECESARIAS**

Respecto a las actuaciones urbanísticas se destaca la necesidad de controlar de manera más efectiva los aparcamientos de rotación, mejorar la señalización comercial, aumentar el número y eficiencia de la iluminación y arreglar la estética de los locales inactivos y las fachadas en mal estado.

### **ACTUACIONES DE ADECUACIÓN O MODERNIZACIÓN NECESARIAS**

Entre las actuaciones de adecuación o modernización de los comercios de la zona se entiende que la implantación de la venta online puede ayudar al comercio de proximidad; así como la formación y conocimiento de otras experiencias exitosas que puedan ser extrapoladas.

## 13. VALORACIÓN DEL III PLAN DE CONSOLIDACIÓN

### 13.1. VALORACIÓN DE LOS PROGRAMAS Y SUS LÍNEAS DE ACTUACIÓN

#### PROGRAMA I: MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

A este Programa se han destinado la mayor parte de los fondos presupuestarios derivados de la ejecución de las medidas establecidas en el III Plan por un importe total de **5.325.140 euros** lo que representa **el 79% de los gastos** finalmente imputados al III Plan.

Destacan las líneas de apoyo que mediante convocatorias de subvenciones públicas anuales se han destinado tanto a las asociaciones de comerciantes y otras estructuras organizativas como a las pymes del sector:

- En la convocatoria para la mejora de la competitividad de las empresas comerciales minoristas se han concedido subvenciones por valor de 2.853.322 euros, lo que supone el 54% de los gastos del Programa 1.
- Y en la convocatoria de fomento y gestión de colectivos se han concedido subvenciones por 2.169.075 euros, esto es, el 41% de los gastos del Programa 1.

En general, la consecución de los objetivos de este Programa se ha conseguido convocando durante estos cuatro años (y de forma **ininterrumpida** al menos desde el 2008 hasta el año 2016 inclusive) las siguientes convocatorias de subvenciones:

- Para las pymes existentes del sector: ayudas a la inversión empresarial
- Para las Asociaciones de comerciantes y otras estructuras:
  - Convocatoria de fomento y gestión de colectivos comerciales
  - Formación para el sector comercial

La línea 1.5 (fomento y apoyo a la sucesión y traspaso de negocios) es la que no ha ejecutado como estaba prevista, queda pendiente de valorar a futuro y de realizar un replanteamiento para su ejecución en planes posteriores.

## PROGRAMA II: DESARROLLO LOCAL DEL COMERCIO

A este proyecto se han destinado fondos por valor por un importe total de **333.092 euros** lo que representa el **5% de los gastos** finalmente imputados al III Plan.

Es difícil medir el impacto de las medidas realizadas sobre el sector, dada la dificultad de establecer indicadores precisos, pero en general, los fondos utilizados han contribuido al cumplimiento de los objetivos del Plan, si bien la escasez de recursos ha hecho que los efectos fueran un tanto limitados, en especial, al suprimir durante tres años las convocatorias de subvenciones al urbanismo comercial para priorizar las ayudas a las pymes del sector y a las asociaciones de comerciantes y otros colectivos empresariales, frente a las ayudas a las entidades locales.

Por otra parte, la línea 2.1, planificación territorial del desarrollo comercial es básica y fundamental y no se desarrolló con la profundidad y extensión que hubieran sido necesarios.

## PROGRAMA III: NUEVO COMERCIO Y EMPRENDEDORES

Este es el segundo programa al que se han destinado más fondos para la ejecución de las medidas previstas en el III Plan, por un importe total de **847.118 euros** lo que representa el **12% de los gastos** finalmente imputados al III Plan.

La línea 3.1 de fomento y apoyo a la creación de comercio es la que tuvo un desarrollo más destacado, bien con una convocatoria de subvenciones específica (emprendedores comerciantes) y con otras subvenciones para el emprendimiento (especialmente para autónomos) llevadas a cabo por el Servicio Navarro de Empleo - Nafar Lansare.

Es difícil medir el impacto de estas medidas concretas, dado que esta actuación debiera formar parte de las establecidas dentro del Plan de Emprendimiento del Gobierno de Navarra y completarse con otro tipo de actuaciones para garantizar la continuidad y desarrollo de los negocios puestos en marcha.

En definitiva, formar parte de un plan conjunto y coordinado desde la Dirección General de Política Económica y Empresarial y Trabajo y, además, haber estado coordinada la ejecución de las medidas de este Programa con las actuaciones previstas en el I Plan de Emprendimiento de Navarra (2013-2015.)

RESUMEN EJECUTIVO

Y sin impacto presupuestario pero no menos importante fue la modificación normativa que supuso la Orden Foral 448/2014, de 23 de diciembre, del Consejero de Desarrollo Rural, Medio Ambiente y Administración Local, lo que suponía que las entidades locales en lugar de exigir una licencia o permiso previo a la apertura de los comercios, debían sustituirlo por una declaración responsable y/o comunicación para poner en marcha los negocios de comercio minorista, para los que tuvieran una superficie útil de exposición y venta inferior a 750 metros cuadrados.

**PROGRAMA IV: FORTALECIMIENTO DE LA IMAGEN**

Para el desarrollo de este Programa se han destinado fondos por valor de **145.451 euros**, lo que representa apenas el **2% de los gastos** finalmente imputados al III Plan.

Las medidas más importantes de este programa son las que se han ejecutado de forma continua durante los cuatro años de vigencia del III Plan, en concreto el plan de inspección de la actividad comercial que se viene realizando con normalidad y, además, se vio reforzado con la modificación de la estructura del Gobierno de Navarra, motivada por el anterior cambio de legislatura dado que desde el año 2011, las competencias en materia de comercio pasaron a ser desempeñadas por la Dirección General de Turismo y Comercio, que contaba con la Sección de Ordenación del Turismo para el control de la normativa de turismo y que pasó a desempeñar, además, el control de la normativa comercial.

Ello supuso el cambio del nombre de la Sección que pasó a llamarse Sección de Ordenación del Turismo y del Comercio. Por tanto, ahora se dispone de más personal y de un vehículo en exclusiva para realizar las tareas propias de dicha Sección incluidas las de control del sector comercial.

Es de destacar las campañas de promoción de la imagen del comerciante, la buena respuesta que ha tenido tanto en niveles de audiencia en los distintos medios y canales de comunicación utilizados como en el empresariado, así como en las distintas asociaciones de comerciantes.

Por el contrario, algunas medidas como el impulso de la marca de comercio o la imagen del artesano no tuvieron ningún desarrollo, quedando mucho margen para su análisis y, en su caso, posterior realización.

#### PROGRAMA V: DESARROLLO DE LA OFERTA TURÍSTICO-COMERCIAL

Este es el Programa al que menos fondos se destinaron, tan solo **20.251 euros**, lo que representa un **0,3%** del total de fondos destinados al Plan.

La confluencia de dos planes sectoriales (Turismo y Comercio) han dificultado la integración de ambos para la ejecución de las medidas contempladas en este Programa, todo ello unido a que dos Servicios distintos eran los responsables de su gestión y puesta en marcha. Se constata la dificultad de integrar medidas y equipos de trabajo que, en ocasiones, solapan sus objetivos.

La falta de concreción de los objetivos a conseguir y la dificultad para establecer indicadores de control, fueron dificultades añadidas para el desarrollo del Programa.

Todas las medidas de este Programa tenían una prioridad MEDIA, dato a tener en cuenta de cara a la valoración final del mismo si bien se ha perdido una oportunidad de impulsar y de generar sinergias entre los recursos y la oferta de activos tanto de turismo como de comercio con los que cuenta Navarra y se ha desaprovechado la oportunidad de reforzar el papel de los mercados municipales y de los productos navarros.

Durante este periodo no se han reeditado los apoyos al Plan de Marketing de los Mercados Municipales de Pamplona, dado que uno de los tres mercados de Pamplona se desmarcó de las actuaciones a realizar previstas en dicho Plan por parte de todos los mercados, condición indispensable para poder obtener el apoyo del Gobierno de Navarra, tal y como se había venido realizando en años anteriores y la insuficiencia presupuestaria hizo el resto.

#### PROGRAMA VI: INFORMACIÓN Y COOPERACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

El desarrollo de este programa ha sido muy significativo en las principales medidas en él contempladas, como la creación de un portal web temático de comercio puesto en marcha en diciembre de 2013, o la creación de informes de situación trimestral y anual de la actividad del comercio en Navarra o la realización del censo de establecimientos comerciales, aunque esté la parte pública pendiente de desarrollar a nivel informático, dado que la información del sector está disponible para el SOFTC, para sus tareas de planificación.

No obstante, y para futuros planes sectoriales, existe margen de mejora y de actuación en el establecimiento de objetivos más concretos, así como en la definición de unos indicadores precisos para medir el impacto y la eficacia de las mismas.

## BALANCE FINAL

El balance del cumplimiento del III Plan de Impulso del Comercio Minorista (2012-2015) de Navarra en lo que respecta al grado de ejecución de las 75 medidas establecidas y que han sido abordadas en mayor o menor medida es el siguiente:

- 36 medidas se consideran cumplidas en su totalidad
  - o 16 medidas con impacto presupuestario
  - o 20 medidas sin impacto presupuestario
- En 16 medidas se han realizado actuaciones parciales
- 23 medidas no se han ejecutado

Uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta, es que la propia estructura de la Dirección General de Turismo y Comercio es escasa, por falta de estructura y consecuentemente de personal, lo que dificulta la ejecución de las diferentes medidas de actuación que se ponen en marcha.

## 14. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL SISTEMA COMERCIAL DE NAVARRA

### 14.1. ANÁLISIS D.A.F.O.-C.A.M.E.

Para una mejor adaptación del Plan de Impulso, se ha efectuado el análisis D.A.F.O.-C.A.M.E. por zonas Navarra 2000:

#### **ZONAS NAVARRA 2000**

Noroeste

Pirineo

Pamplona (se ha realizado con la información recopilada en el Estudio de la Oferta Comercial de Pamplona 2016).

Tierra Estella

Navarra Media Oriental

Ribera Alta

Tudela

### 14.1.1 NOROESTE

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D01. Crecimiento de la población menor que la media de la Comunidad Foral.	C01. Adaptación a los públicos objetivos.
D02. Municipios con escasa dotación comercial y de oferta de ocio.	C02. Orientación y mix comercial por zonas.
D03. Escasa promoción conjunta del comercio.	C03. Fomento del asociacionismo zonal.
D04. Escasez de clientela.	C04. Adaptación a los públicos objetivos.
D05. Visión escasa de los beneficios del asociacionismo empresarial.	C05. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.
D06. Fuga de consumidores a otros espacios y formatos comerciales, principalmente de población joven.	C06. Orientación y mix comercial por zonas.
D07. Dificultad de emprendimiento comercial.	C07. Puesta en marcha de un programa de captación de emprendedores. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
D08. Falta de adecuación al público objetivo (imagen, atención al cliente, servicios, adecuación urbanística-comercial...).	C08. Puesta en marcha de un programa de modernización de pymes.
D09. Percepción de los agentes sobre el trato diferencial existente entre el comercio rural y el urbano.	C09. Puesta en marcha de un programa específico de comercio rural.
D10. Falta de servicios añadidos, promoción conjunta...	C10. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.
D11. Escasa implantación de las nuevas tecnologías.	C11. Formación y tutorización de comerciantes.

Sigue:

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D12. Dificultades orográficas que dificultan las actuaciones de cooperación empresarial.	C12. Gestión de la cooperación empresarial a través de una Entidad Intermedia (Grupo de Desarrollo).
D13. Escasa conciencia por parte del residente y la administración local de la importancia que tiene el comercio minorista de proximidad.	C13. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
D14. Desaprovechamiento del producto local como reclamo (principalmente en zonas turísticas).	C14. Actuaciones para una mejor visualización y comercialización del producto al público objetivo.
D15. Elevado número, mala presencia de locales inactivos y altos costes de alquiler en las zonas más comerciales.	C15. Puesta en marcha de medidas de penalización a los locales inactivos.
D16. Mayores dificultades de formación específica en materia comercial.	C16. Adaptación de la formación a las necesidades del comerciante rural.
D17. Escasa participación activa por parte de la Administración Local.	C17. Encuentros/foros con las administraciones locales.

RESUMEN EJECUTIVO

<b>A-Amenazas (análisis externo)</b>	<b>A-Cómo Afrontar las Amenazas</b>
A01. El comercio electrónico sin establecimiento.	A01. Fomento en la implantación y uso de las nuevas tecnologías.
A02. Escaso relevo generacional.	A02. Incentivos para facilitar el relevo generacional.
A03. Cambios en los hábitos de consumo y comportamientos de compra (comercio online, asociación de compras y ocio, mejora de las infraestructuras...).	A03. Adaptación a nuevos segmentos y/o facilitación del consumo.
A04. Dificultades de acceso a las actuaciones que se ponen en marcha para dinamizar el comercio (subvenciones, formación...).	A04. Puesta en marcha de líneas específicas para el comercio rural.
A05. Concentración de la oferta en Pamplona y Comarca (Ensanche, Casco Viejo, Grandes Superficies).	A05. Puesta en marcha de servicios y promoción conjunta que visualice la oferta rural y disminuya los desplazamientos a otros espacios comerciales.
A06. Pérdida paulatina de estructura comercial.	A06. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
<b>F-Fortalezas (análisis interno)</b>	<b>M-Cómo Mantener o Mejorar las Fortalezas</b>
F01. Cercanía a la población residente en zonas escasamente pobladas.	M01. Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.
F02. Experiencias exitosas con el programa Comercios a Mano.	M02. Puesta en marcha de actuaciones similares.
F03. Sinergias con otros sectores (artesanal y turístico).	M03. Potenciar la vinculación turístico-comercial.
F04. Sector clave en los sistemas productivos locales.	M04. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
F05. El menor número de comercios posibilita la generación de alianzas estratégicas de manera más funcional.	M05. Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.

RESUMEN EJECUTIVO

O-Oportunidades (análisis externo)	E-Cómo Explotar las Oportunidades
O01. Vinculación turismo y comercio.	E01. Fomentar el consumo turístico a través de la adaptación de la oferta local al visitante (en los espacios turísticos).
O02. Visualización de medidas específicas de apoyo al comercio rural.	E02. Puesta en marcha de líneas específicas de apoyo al comercio rural por parte de la Administración.
O03. Apoyo de Entidades Intermedias al comercio rural.	E03. Gestión de Entidades Intermedias (Grupos de Desarrollo) para la puesta en marcha de medidas de actuación conjuntas en la zona.
O04. Importante impulso al emprendimiento, siendo el comercio un sector muy demandado.	E04. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
O05. Avance de las compras responsables con la sostenibilidad económica, con apoyo a los productos locales.	E05. Fomento y apoyo al consumo responsable, al comercio justo y al producto local.
O06. La ruptura espacio-temporal para la venta online para el comercio rural.	E06. Romper la barrera espacial para el comercio rural, apostando por Marketplace online a la vez que las tiendas físicas.

### 14.1.2 PAMPLONA

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D01. Importante presencia de Grandes Superficies Comerciales en Pamplona y su periferia.	C01. Limitación o prohibición de implantación de nuevas superficies.
D02. Barrios con escasa dotación comercial para la población existente.	C02. Orientación y mix comercial por zonas, reajuste en beneficio del Comercio Urbano.
D03. Escasa promoción conjunta del comercio urbano	C03. Creación de una Identidad Global o Marca de Comercio Pamplona. Desarrollo de un Portal Web Conjunto y calendarización de actividades.
D04. La oferta formativa poco adaptada a las necesidades del pequeño comercio.	C04. Detección de Necesidades Formativas y puesta en marcha de un Plan Formativo Específico del Comercio.
D05. Déficit de asociacionismo representativo en ciertas zonas.	C05. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.
D06. Ralentización en la actualización o modernización de los establecimientos comerciales más tradicionales.	C06. Puesta en marcha de un programa de modernización de pymes.
D07. Escasa disponibilidad de los/as comerciantes tradicionales a horarios comerciales más flexibles.	C07. Sensibilización del comerciante con políticas de horarios conjuntas adaptadas a la demanda.

Sigue:

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D08. Falta de especialización comercial en ciertas zonas de la ciudad con comercio poco atractivo.	C08. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
D09. Percepción de los/as comerciantes sobre el trato diferencial existente entre el comercio del centro ciudad y el resto.	C09. Calendarización de actividades conjuntas.
D10. Elevados costes de alquiler de locales.	C10. Puesta en marcha de medidas de penalización a los locales inactivos.
D11. Alto número de locales inactivos.	C11. Puesta en marcha de un programa de captación de inversores y emprendedores.
D12. Problemas de accesibilidad y aparcamientos en el Casco Viejo principalmente.	C12. Fomento de medidas de facilitación del aparcamiento a las personas que consumen del comercio.
D13. Zonas comerciales con potencial, pero sin delimitar ni concretar de cara a las personas que consumen.	C13. Definición y promoción de las áreas de comercio denso de los barrios.
D14. Atomización y dispersión de las asociaciones de comerciantes en una misma zona (barrio de San Juan).	C14. Fomento del asociacionismo zonal y fomento de los Centros Comerciales Abiertos.

RESUMEN EJECUTIVO

A-Amenazas (análisis externo)	A-Cómo Afrontar las Amenazas
A01. El comercio electrónico sin establecimiento.	A01. Fomento en la implantación y uso de las nuevas tecnologías.
A02. Escaso relevo generacional.	A02. Incentivos para facilitar el relevo generacional.
A03. Cambios en los hábitos de consumo.	A03. Puesta en marcha de un programa de modernización de pymes.
A04. Dificultades del acceso a la financiación.	A04. Dar a conocer las diferentes líneas de financiación existente para la empresa.
A05. Reducción del poder adquisitivo de las familias	A05. Adaptación a nuevos segmentos y/o facilitación del consumo.
A06. Indefinición del modelo comercial en el planeamiento urbano de Pamplona.	A06. en marcha de un Plan Especial de Urbanismo Comercial.
A07. Avance del comercio sucursalista y persona franquiciada foráneo.	A07. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
A08. Supremacía del uso del vehículo privado para ir de compras.	A09. Necesidad de arraigar la cultura del parking, facilitando su uso a la persona que consume (bonos aparcamiento, etc.).
A10. Dificultad de acceso a las zonas comerciales urbanas.	A10. Fomento de la accesibilidad, sobre todo en lo que a señalización comercial y continuidad se refiere (señalización, bolsas de aparcamiento, calles peatonales...).

RESUMEN EJECUTIVO

F-Fortalezas (análisis interno)	M-Cómo Mantener o Mejorar las Fortalezas
F01. Imagen turística de Pamplona.	M01. Potenciar la vinculación turístico-comercial.
F02. Calidad y variedad de la oferta según zonas.	M02. Puesta en marcha de un programa de comunicación de los barrios como Destinos de Compra.
F03. Conocimiento del producto por parte del comerciante local.	M03. Puesta en marcha de un programa de comunicación de los barrios como Destinos de Compra.
F04. Proximidad del comercio urbano a zonas densamente pobladas en los barrios.	M04. Contacto directo con la persona que consume. Puesta en marcha de un programa de comunicación de los barrios como Destinos de Compra.
F05. Cambio de mentalidad con la incorporación de nuevos comerciantes, debido a la rotación que ha experimentado el sector en los últimos años.	M05. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
F06. Pamplona es un auténtico Centro Regional con capacidad supramunicipal.	M06. Puesta en marcha de un programa de comunicación de Pamplona como Destino de Compras.
F07. Presencia de atractores tanto culturales como de servicios para la dinamización comercial de la ciudad, principalmente en el Casco Viejo.	M07. Potenciar la vinculación turístico-comercial.
F08. Organizaciones empresariales zonales muy activas (principalmente Ensanche).	M08. Apoyo y potenciación del asociacionismo zonal.

RESUMEN EJECUTIVO

O-Oportunidades (análisis externo)	E-Cómo Explotar las Oportunidades
O01. Vinculación turístico-comercial del Casco Viejo.	E01. Vinculación turístico-comercial. Fomentar el consumo turístico a través de la adaptación de la oferta, principalmente en el Centro.
O02. Paulatina reversión de la actual coyuntura de crisis.	E02. Puesta en marcha de servicios añadidos al cliente.
O03. Plan Estratégico específico del comercio.	E03. Consenso y priorización de las medidas necesarias para su puesta en marcha.
O04. Proliferación de apoyo al comercio urbano local con la adecuación de accesos y mejoras de las vías comerciales.	E04. Tendencia a la mejora urbanística de los espacios comerciales. Consenso y priorización de los espacios a mejorar (señalética, mobiliario...).
O05. Apoyo de las políticas Autonómicas y Estatales al comercio urbano.	E05. Información de las ayudas y sensibilización a asociaciones y empresariado para su solicitud.
O06. Importante impulso al emprendimiento, siendo el comercio un sector muy demandado.	E06. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
O07. Avance de las compras responsables con la sostenibilidad económica, con apoyo a los productos locales.	E07. Fomento y apoyo al consumo responsable, al comercio justo y al producto local.
O08. La ruptura espacio-temporal para la venta online para el comercio local.	E08. Romper la barrera espacial para el comercio de Pamplona, apostando por una tienda online a la vez que la física.
O09. La tendencia de elección por el comercio de proximidad	E09. Campañas de comunicación de visualización del comercio local.

### 14.1.3 TIERRA DE ESTELLA

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D01. Proliferación de Grandes Superficies en las periferias.	C01. Limitación de proyectos en la periferia y visualización del comercio de proximidad.
D02. Escasa adaptación a las nuevas tecnologías.	C02. Formación y tutorización en NTI.
D03. Déficit en la gestión comercial (imagen de los negocios, marketing a nivel individual, formación, escaparatismo e interiorismo, colocación de productos, etc.).	C03. Formación y tutorización personal.
D04. Percepción de dificultad de acceso y aparcamiento al centro urbano comercial de Estella.	C04. Puesta en marcha de servicios añadidos y visualización de los mismos.
D05. Fuga de consumidores a Grandes Superficies y Pamplona, principalmente de población joven.	C05. Adaptación a los públicos objetivos. Puesta en marcha de servicios añadidos y visualización de los mismos.
D06. Dificultad de emprendimiento comercial.	C06. Puesta en marcha de un programa de captación de emprendedores. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
D07. Falta de adecuación urbanístico-comercial (tránsito peatonal, iluminación, señalización...).	C07. Puesta en marcha de un programa de adecuación urbanística-comercial.
D08. Bajo grado formativo del comerciante local.	C08. Formación y tutorización personal.
D09. Falta de servicios añadidos, promoción conjunta...	C09. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios añadidos.
D10. Elevado número, mala presencia de locales inactivos y altos costes de alquiler en las zonas más comerciales.	C10. Puesta en marcha de medidas de penalización a los locales inactivos.
D11. Escasa participación activa por parte de la Administración Local.	C11. Encuentros/foros con las administraciones locales.

<b>A-Amenazas (análisis externo)</b>	<b>A-Cómo Afrontar las Amenazas</b>
A01. El comercio electrónico sin establecimiento.	A01. Fomento en la implantación y uso de las nuevas tecnologías.
A02. Escaso relevo generacional.	A02. Incentivos para facilitar el relevo generacional.
A03. Cambios en los hábitos de consumo y comportamientos de compra (comercio online, asociación de compras y ocio, mejora de las infraestructuras...).	A03. Adaptación a nuevos segmentos y/o facilitación del consumo.
A04. Concentración de la oferta en las periferias.	A04. Puesta en marcha de servicios y promoción conjunta.
<b>F-Fortalezas (análisis interno)</b>	<b>M-Cómo Mantener o Mejorar las Fortalezas</b>
F01. Puesta en marcha de planes de revitalización comercial (en Estella) para dinamizar el comercio urbano.	M01. Actualización de los planes de revitalización.
F02. Proactividad de las agrupaciones comerciales en Estella.	M02. Fomento del asociacionismo y puesta en marcha de actuaciones conjuntas.
F03. Percepción de Estella como Destino Comercial.	M03. Sensibilización como Destino Comercial completo y de calidad.
F04. Trato personalizado y cercano a los clientes.	M04. Campañas de sensibilización al residente. Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.
F05. Presencia de agrupaciones en municipios menores (Puente La Reina, Andosilla).	M05. Puesta en marcha de servicios conjuntos. Fomento del asociacionismo.

RESUMEN EJECUTIVO

O-Oportunidades (análisis externo)	E-Cómo Explotar las Oportunidades
O01. Concienciación de la importancia del comercio de proximidad en el sistema productivo local.	E01. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
O02. Calidad del Producto Local.	E02. Visualización del producto local hacia el público objetivo.
O03. Importante impulso al emprendimiento, siendo el comercio un sector muy demandado.	E03. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
O04. Avance de las compras responsables con la sostenibilidad económica, con apoyo a los productos locales.	E04. Fomento y apoyo al consumo responsable, al comercio justo y al producto local.
O05. La ruptura espacio-temporal para la venta online para el comercio.	E05. Romper la barrera espacial para el comercio de proximidad, apostando por Marketplace online a la vez que las tiendas físicas.

## 14.1.4 PIRINEOS

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D01. La orografía dificulta la accesibilidad y desplazamientos.	C01. Servicio a domicilio o venta ambulante hacia los municipios con menor o ninguna dotación comercial.
D02. Municipios con escasa dotación comercial y de oferta de ocio (algunos sin un solo comercio).	C02. Orientación y mix comercial por zonas. Facilitación para que toda la población tenga un comercio cercano.
D03. Dificultades en la puesta en marcha de comercios.	C03. Puesta en marcha de un programa de captación de emprendedores. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio. Reintroducción del proyecto Comercios a Mano.
D04. Los costes del comerciante se disparan por lo que debe repercutirlo en el precio final.	C04. Puesta en marcha de incentivos fiscales para el comercio rural.
D05. La mejora de las infraestructuras facilita la fuga de los escasos clientes a otros espacios comerciales.	C05. Actuaciones para una mejor visualización y comercialización del producto al público objetivo.
D06. Dificultades orográficas que dificultan las actuaciones de cooperación empresarial.	C06. Gestión de la cooperación empresarial a través de una Entidad Intermedia (Grupo de Desarrollo).
D07. Escasa conciencia por parte del residente y la administración local de la importancia que tiene el comercio minorista de proximidad.	C07. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
D08. Desaprovechamiento del producto local como reclamo (principalmente en zonas turísticas).	C08. Actuaciones para una mejor visualización y comercialización del producto al público objetivo.
D09. Escasez de clientela por la baja población del territorio.	C09. Adaptación a los públicos objetivos. Introducción de la venta online.
D10. Visión escasa de los beneficios del asociacionismo empresarial.	C10. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.

Sigue:

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D11. Fuga de consumidores a otros espacios y formatos comerciales, principalmente de población joven.	C11. Orientación y mix comercial por zonas.
D12. Percepción de los agentes sobre el trato diferencial existente entre el comercio rural y el urbano.	C12. Puesta en marcha de un programa específico de comercio rural.
D13. Falta de servicios añadidos, promoción conjunta...	C13. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.
D14. Escasa implantación de las nuevas tecnologías.	C14. Formación y tutorización de comerciantes.
D15. Mayores dificultades de formación específica en materia comercial.	C15. Adaptación de la formación a las necesidades del comerciante rural.
D16. Escasa participación activa por parte de la Administración Local.	C16. Encuentros/foros con las administraciones locales.

RESUMEN EJECUTIVO

<b>A-Amenazas (análisis externo)</b>	<b>A-Cómo Afrontar las Amenazas</b>
A01. El comercio electrónico sin establecimiento.	A01. Fomento en la implantación y uso de las nuevas tecnologías.
A02. Escaso relevo generacional.	A02. Incentivos para facilitar el relevo generacional.
A03. Cambios en los hábitos de consumo y comportamientos de compra (comercio online, asociación de compras y ocio, mejora de las infraestructuras...).	A03. Adaptación a nuevos segmentos y/o facilitación del consumo.
A04. Dificultades de acceso a las actuaciones que se ponen en marcha para dinamizar el comercio (subvenciones, formación...).	A04. Puesta en marcha de líneas específicas para el comercio rural.
A05. Concentración de la oferta en Pamplona y Comarca (Ensanche, Casco Viejo, Grandes Superficies).	A05. Puesta en marcha de servicios y promoción conjunta que visualice la oferta rural y disminuya los desplazamientos a otros espacios comerciales.
A06. Pérdida paulatina de estructura comercial.	A06. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
<b>F-Fortalezas (análisis interno)</b>	<b>M-Cómo Mantener o Mejorar las Fortalezas</b>
F01. Conocimiento y cercanía a la población residente en zonas escasamente pobladas.	M01. Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.
F02. Experiencias exitosas con el programa Comercios a Mano.	M02. Puesta en marcha de actuaciones similares.
F03. Sinergias con otros sectores (artesanal y turístico). Marca Pirineos de reconocido prestigio.	M03. Potenciar la vinculación turístico-comercial con la marca Pirineos.
F04. Sector clave en los sistemas productivos locales.	M04. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
F05. El menor número de comercios posibilita la generación de alianzas estratégicas de manera más funcional.	M05. Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.

RESUMEN EJECUTIVO

O-Oportunidades (análisis externo)	E-Cómo Explotar las Oportunidades
O01. Vinculación turístico y comercio.	E01. Fomentar el consumo turístico a través de la adaptación de la oferta local al visitante (en los espacios turísticos).
O02. Visualización de medidas específicas de apoyo al comercio rural.	E02. Puesta en marcha de líneas específicas de apoyo al comercio rural por parte de la Administración.
O03. Apoyo de Entidades Intermedias al comercio rural.	E03. Gestión de Entidades Intermedias (Grupos de Desarrollo) para la puesta en marcha de medidas de actuación conjuntas en la zona.
O04. Importante impulso al emprendimiento, siendo el comercio un sector muy demandado.	E04. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
O05. Avance de las compras responsables con la sostenibilidad económica, con apoyo a los productos locales.	E05. Fomento y apoyo al consumo responsable, al comercio justo y al producto local.
O06. La ruptura espacio-temporal para la venta online para el comercio rural.	E06. Romper la barrera espacial para el comercio rural, apostando por Marketplace online a la vez que las tiendas físicas.

### 14.1.5 NAVARRA MEDIA ORIENTAL

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D01. Comarca con falta de cohesión territorial.	C01. Potenciación de Destinos Comerciales por zonas (Tafalla y Sangüesa, principalmente).
D02. Falta de asociacionismo empresarial activo.	C02. Fomento del asociacionismo.
D03. Escasa colaboración público-privada.	C03. Puesta en marcha de Mesas de Comercio.
D04. Falta de relevo generacional.	C04. Puesta en marcha de un programa de captación de emprendedores. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
D05. Fuga de consumidores a Grandes Superficies y Pamplona, principalmente de población joven.	C05. Comunicación a la población local de la oferta existente. Adaptación a los públicos objetivos. Puesta en marcha de servicios añadidos y visualización de los mismos.
D06. Escasa vinculación turístico-comercial y de visualización del producto local.	C06. Puesta en marcha de programas de vinculación turístico-comercial y de mayor visualización del producto local.
D07. Escasa adaptación a las nuevas tecnologías.	C07. Formación y tutorización en NTI.
D08. Déficit en la gestión comercial (imagen de los negocios, marketing a nivel individual, formación, escaparatismo e interiorismo, colocación de productos, etc.).	C08. Formación y tutorización personal.
D09. Falta de servicios añadidos, promoción conjunta...	C09. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios añadidos.
D10. Elevado número, mala presencia de locales inactivos y altos costes de alquiler en las zonas más comerciales.	C10. Puesta en marcha de medidas de penalización a los locales inactivos.
D11. Problemas de aparcamiento en centro urbano de Tafalla.	C11. Puesta en marcha de facilitación de aparcamiento al cliente (bonos de aparcamientos...).
D11. Elección de Pamplona como primer Destino Comercial.	C11. Potenciación de Destinos Comerciales por zonas (Tafalla y Sangüesa, principalmente).

RESUMEN EJECUTIVO

<b>A-Amenazas (análisis externo)</b>	<b>A-Cómo Afrontar las Amenazas</b>
A01. El comercio electrónico sin establecimiento.	A01. Fomento en la implantación y uso de las nuevas tecnologías.
A02. Escaso relevo generacional.	A02. Incentivos para facilitar el relevo generacional.
A03. Cambios en los hábitos de consumo y comportamientos de compra (comercio online, asociación de compras y ocio, mejora de las infraestructuras...).	A03. Adaptación a nuevos segmentos y/o facilitación del consumo.
A04. Desconocimiento de las generaciones más jóvenes de la oferta de comercio minorista existente.	A04. Comunicación a la población local de la oferta existente. Adaptación a los públicos objetivos. Puesta en marcha de servicios añadidos y visualización de los mismos.
A05. Pérdida paulatina de estructura comercial.	A05. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
<b>F-Fortalezas (análisis interno)</b>	<b>M-Cómo Mantener o Mejorar las Fortalezas</b>
F01. Polarización en dos focos comerciales relativamente importantes (Tafalla y Sangüesa).	M01. Potenciación como Destinos Comerciales completos y de calidad.
F02. Espacios turísticos de interés.	M02. Vinculación Turístico-Comercial.
F03. Percepción de Tafalla como Destino Comercial de prestigio.	M03. Sensibilización como Destino Comercial completo y de calidad.
F04. Producto agroalimentario local de prestigio.	M04. Actuaciones de visualización del producto local al público objetivo.
F05. Presencia de agrupaciones en diferentes municipios.	M05. Puesta en marcha de servicios conjuntos. Fomento del asociacionismo.
F06. Puesta en marcha de un Plan de Dinamización Turístico-Comercial en Tafalla.	M06. Actualización del Plan de Dinamización.

RESUMEN EJECUTIVO

O-Oportunidades (análisis externo)	E-Cómo Explotar las Oportunidades
O01. Colaboración público-privada.	E01. Puesta en marcha de Mesas de Comercio Locales.
O02. Espacio turístico reconocido.	E02. Vinculación turístico-comercial.
O03. Experiencias ya realizadas en otros espacios.	E03. Adaptación de buenas prácticas y experiencias ya contrastadas.
O04. Concienciación de la importancia del comercio de proximidad en el sistema productivo local.	E04. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
O05. Calidad del Producto Local.	E05. Visualización del producto local hacia el público objetivo.
O06. Importante impulso al emprendimiento, siendo el comercio un sector muy demandado.	E06. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
O07. Avance de las compras responsables con la sostenibilidad económica, con apoyo a los productos locales.	E07. Fomento y apoyo al consumo responsable, al comercio justo y al producto local.
O08. La ruptura espacio-temporal para la venta online para el comercio.	E08. Romper la barrera espacial para el comercio de proximidad, apostando por Marketplace online a la vez que las tiendas físicas.

## 14.1.6 RIBERA ALTA

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D01. Zona sin ningún referente comercial claro.	C01. Potenciación de Destinos Comerciales más viables.
D02. Falta de asociacionismo empresarial activo.	C02. Fomento del asociacionismo.
D03. Escasa colaboración público-privada.	C03. Puesta en marcha de Mesas de Comercio locales.
D04. Fuga de consumidores a Grandes Superficies y Pamplona y Zaragoza, principalmente de población joven.	C04. Comunicación a la población local de la oferta existente. Adaptación a los públicos objetivos. Puesta en marcha de servicios añadidos y visualización de los mismos.
D05. Déficit en la gestión comercial (imagen de los negocios, marketing a nivel individual, formación, escaparatismo e interiorismo, colocación de productos, etc.).	C05. Formación y tutorización personal.
D06. Falta de servicios añadidos, promoción conjunta...	C06. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios añadidos.
D07. Municipios con escasa dotación comercial y de oferta de ocio.	C07. Orientación y mix comercial por zonas. Programa de Emprendimiento.
D08. Escasa conciencia por parte del residente y la administración local de la importancia que tiene el comercio minorista de proximidad.	C08. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
D09. Desaprovechamiento del producto local como reclamo (principalmente en zonas turísticas).	C09. Actuaciones para una mejor visualización y comercialización del producto al público objetivo.
D10. Visión escasa de los beneficios del asociacionismo empresarial.	C10. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.
D11. Falta de servicios añadidos, promoción conjunta...	C11. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.
D12. Escasa participación activa por parte de la Administración Local.	C12. Encuentros/foros con las administraciones locales.

RESUMEN EJECUTIVO

<b>A-Amenazas (análisis externo)</b>	<b>A-Cómo Afrontar las Amenazas</b>
A01. El comercio electrónico sin establecimiento.	A01. Fomento en la implantación y uso de las nuevas tecnologías.
A02. Escaso relevo generacional.	A02. Incentivos para facilitar el relevo generacional.
A03. Cambios en los hábitos de consumo y comportamientos de compra (comercio online, asociación de compras y ocio, mejora de las infraestructuras...).	A03. Adaptación a nuevos segmentos y/o facilitación del consumo.
A04. Desconocimiento de las generaciones más jóvenes de la oferta de comercio minorista existente.	A04. Comunicación a la población local de la oferta existente. Adaptación a los públicos objetivos. Puesta en marcha de servicios añadidos y visualización de los mismos.
A05. Pérdida paulatina de estructura comercial.	A05. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
<b>F-Fortalezas (análisis interno)</b>	<b>M-Cómo Mantener o Mejorar las Fortalezas</b>
F01. Producto agroalimentario local de prestigio.	M01. Actuaciones de visualización del producto local al público objetivo.
F02. Conocimiento y cercanía a la población residente.	M02. Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.
F03. Sinergias con el sector turístico	M03. Potenciar la vinculación turístico-comercial.
F04. Sector clave en los sistemas productivos locales.	M04. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.

RESUMEN EJECUTIVO

O-Oportunidades (análisis externo)	E-Cómo Explotar las Oportunidades
O01. Colaboración público-privada.	E01. Puesta en marcha de Mesas de Comercio Locales.
O02. Concienciación de la importancia del comercio de proximidad en el sistema productivo local.	E02. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
O03. Calidad del Producto Local.	E03. Visualización del producto local hacia el público objetivo.
O04. Importante impulso al emprendimiento, siendo el comercio un sector muy demandado.	E04. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
O05. Avance de las compras responsables con la sostenibilidad económica, con apoyo a los productos locales.	E05. Fomento y apoyo al consumo responsable, al comercio justo y al producto local.
O06. La ruptura espacio-temporal para la venta online para el comercio.	E06. Romper la barrera espacial para el comercio de proximidad, apostando por Marketplace online a la vez que las tiendas físicas.

### 14.1.7 TUDELA

<b>D-Debilidades (análisis interno)</b>	<b>C-Cómo Corregir las Debilidades)</b>
D01. Proliferación de Grandes Superficies en las periferias.	C01. Limitación de proyectos en la periferia y visualización del comercio de proximidad.
D02. Pérdida de fuerza del asociacionismo empresarial (en Tudela) por su división en cuatro asociaciones.	C02. Unificación y/o planes de actuación conjuntos.
D03. Desconocimiento de la oferta local.	C03. Campañas de sensibilización al residente.
D04. Horarios no adaptados a los nuevos hábitos de consumo.	C04. Flexibilidad horaria y adaptación a las necesidades locales.
D05. Desconexión turismo-comercio.	C05. Puesta en marcha de actuaciones de vinculación turístico-comercial.
D06. Escasa participación activa del asociado.	C06. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios a personas asociadas.
D07. Escasa funcionalidad del Mercado Municipal de Tudela.	C07. Puesta en marcha de un programa de modernización del Mercado Municipal.
D08. Elevado número, mala presencia de locales inactivos y altos costes de alquiler en las zonas más comerciales.	C08. Puesta en marcha de medidas de penalización a los locales inactivos.
D09. Déficit en la gestión comercial (imagen de los negocios, marketing a nivel individual, formación, escaparatismo e interiorismo, colocación de productos, etc.).	C09. Formación y tutorización personal.
D10. Falta de servicios añadidos, promoción conjunta...	C10. Sensibilización al comerciante y puesta en marcha de servicios añadidos.

RESUMEN EJECUTIVO

<b>A-Amenazas (análisis externo)</b>	<b>A-Cómo Afrontar las Amenazas</b>
A01. El comercio electrónico sin establecimiento.	A01. Fomento en la implantación y uso de las nuevas tecnologías.
A02. Escaso relevo generacional.	A02. Incentivos para facilitar el relevo generacional.
A03. Cambios en los hábitos de consumo y comportamientos de compra (comercio online, asociación de compras y ocio, mejora de las infraestructuras...).	A03. Adaptación a nuevos segmentos y/o facilitación del consumo.
A04. Concentración de la oferta en las periferias.	A04. Puesta en marcha de servicios y promoción conjunta.
A05. Pérdida paulatina de estructura comercial.	A05. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
<b>F-Fortalezas (análisis interno)</b>	<b>M-Cómo Mantener o Mejorar las Fortalezas</b>
F01. Presencia de un espacio comercial de referencia en la zona (Tudela) y de dos subdestinos de cierta importancia que modulan comercialmente el territorio (Cintruénigo y Corella).	M01. Sensibilización de destinos y subdestinos comerciales completos y de calidad.
F02. Sinergias con el sector turístico.	M02. Potenciar la vinculación turístico-comercial.
F03. Sector clave en los sistemas productivos locales.	M03. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
F04. Existencia de varias agrupaciones de comerciantes que fomentan la cooperación empresarial.	M04. Unificación y/o planes de actuación conjuntos.
F05. Trato personalizado y cercano a los clientes.	M05. Campañas de sensibilización al residente. Puesta en marcha de servicios añadidos conjuntos.

RESUMEN EJECUTIVO

O-Oportunidades (análisis externo)	E-Cómo Explotar las Oportunidades
O01. Vinculación turismo y comercio.	E01. Fomentar el consumo turístico a través de la adaptación de la oferta local al visitante (en los espacios turísticos).
O02. Importante impulso al emprendimiento, siendo el comercio un sector muy demandado.	E02. Orientación y mix comercial por zonas. Banco de Ideas de Negocio.
O03. Avance de las compras responsables con la sostenibilidad económica, con apoyo a los productos locales.	E03. Fomento y apoyo al consumo responsable, al comercio justo y al producto local.
O04 La ruptura espacio-temporal para la venta online para el comercio rural.	E04. Romper la barrera espacial para el comercio rural, apostando por Marketplace online a la vez que las tiendas físicas.
O05. Concienciación de la importancia del comercio de proximidad en el sistema productivo local.	E05. Campañas de sensibilización al residente y encuentros/foros con las administraciones locales.
O06. Calidad del Producto Local.	E06. Visualización del producto local hacia el público objetivo.

## 14.2. DIAGNÓSTICO

Con toda la información analizada, se está en condiciones de realizar una serie de conclusiones preliminares para poder, en un paso posterior, identificar los programas y líneas de actuación a desarrollar por el nuevo Plan de Impulso.

A este respecto, nos encontramos con un sector comercial en la Comunidad Foral con un peso relativo superior incluso que la media nacional, con un potencial de desarrollo y consolidación importante, pero que presenta una serie de problemas muy concretos que se intentarán paliar con el Plan de Impulso.

En primer lugar, se está produciendo un continuado y elevado incremento de las ventas online de los grandes portales especializados y por parte de las grandes marcas que están afectando negativamente al sector y que todavía van a afectar más en un futuro. De hecho, es la principal preocupación de la mayor parte de los diferentes agentes públicos y privados consultados, por encima incluso por la preocupación por la implantación de Grandes Superficies Comerciales. Por tanto, se deberán poner en marcha iniciativas en el nuevo Plan de Impulso para paliar esta situación, con ayudas a la implantación TIC, promoción y fidelización de clientes, etc.

Por otro lado, destaca que otra de las problemáticas que siempre se plantean en entrevistas y mesas de trabajo, así como encuestas a comerciantes y artesanos, sea el relevo generacional. Un aspecto que llama la atención, puesto que la línea 1.5 del III Plan de Impulso (fomento y apoyo a la sucesión y traspaso de negocios) no se ejecutó como estaba prevista, por lo que queda pendiente su valoración a futuro y realizar un replanteamiento para su ejecución en el nuevo Plan, con otro planteamiento más efectivo.

La implantación de Grandes Superficies Comerciales y el desequilibrio que supone al pequeño comercio, unido a los nuevos hábitos de consumo es otra de las grandes preocupaciones del sector, por lo que se propondrán iniciativas al respecto; al igual que a la falta de especialización comercial en los principales centros urbanos con potencial de atracción, fomentando la formación específica, el fomento del asociacionismo, el desarrollo de formatos comerciales zonales de comercio minorista como los Mercados Municipales y los Centros Comerciales Abiertos; así como ayudas para la modernización e implantación de nuevos negocios.

## RESUMEN EJECUTIVO

Respecto a las necesidades específicas para el desarrollo del sector en nuestra Comunidad, según los análisis realizados, el nuevo Plan de Fomento debe desarrollar iniciativas para mejorar:

### GESTIÓN EMPRESARIAL:

- Fomentar la aplicación de las nuevas tecnologías en el pequeño comercio.
- Establecimiento de líneas de ayudas económicas que acompañen a la implantación TIC en el pequeño comercio (apoyo al asesoramiento, inversiones...).
- Potenciar el desarrollo de servicios ligados a la compra (servicio a domicilio, incentivos por fidelización...).
- Fomentar el uso de aplicaciones informáticas para la gestión del establecimiento (Base de datos de clientes, gestión con proveedores...).
- Adecuar la oferta formativa a las necesidades del pequeño comercio.

### PROMOCIÓN E IMAGEN:

- Desarrollo de técnicas de fidelización y aceptación de clientes.
- Desarrollo de técnicas de promoción de ventas.
- Participación en campañas conjuntas de espacios comerciales zonales.
- Adecuación del escaparatismo e interiorismo con la imagen del negocio.

### ESTRATEGIAS COMERCIALES:

- Ayudas para la realización estudios de mercado sobre viabilidad económica y/o expansión de los negocios.
- Potenciar la especialización de los negocios.
- Determinación de mix y orientación comercial adecuados en centros urbanos comerciales para consolidar el emprendimiento.
- Especialización en segmentos de demanda creciente.
- Ayudas para la creación y consolidación de franquicias navarras.

#### COOPERACIÓN EMPRESARIAL:

- Apoyo a la creación de servicios añadidos a los clientes (servicio a domicilio, bonos aparcamiento, herramientas de fidelización...).
- Potenciación de acuerdos de colaboración con las administraciones locales (convenios concretos, mesas de comercio...).
- Apoyo a la creación de servicios añadidos a los asociados (asesoramiento, publicidad en medios, acuerdos ventajosos con proveedores...).
- Participar en la constitución de centros comerciales abiertos u otras fórmulas de cooperación espacial.
- Potenciación de la profesionalización de la gestión (gerencia, promoción, servicios añadidos, financiación por parte del empresariado...).

#### PARTICIPACIÓN ADMINISTRACIÓN:

- Mejora de la accesibilidad y dotación de aparcamientos.
- Mayor integración y participación de las actividades comerciales en los instrumentos de planeamiento urbano y ordenanzas municipales.
- Puesta en marcha de iniciativas para limitar el número de locales inactivos.
- Adecuación del espacio comercial (peatonalización, coexistencia, mobiliario...).
- Incentivar la formación de los comerciantes.

#### COMERCIO RURAL:

- Apoyo a la puesta en marcha de nuevos negocios en el ámbito rural.
- Potenciación de estrategias con otros sectores (turismo, hostelería, denominaciones territoriales...).
- Fomento del producto local.
- Potenciar la participación en estructuras asociativas.
- Desarrollo de servicios añadidos conjuntos (reparto a domicilio, pedidos por teléfono o internet...).