



# PLAN DE TRANSFORMACIÓN DEL COMERCIO OSCENSE



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

	4
<b>CONTEXTUALIZACIÓN Y OBJETIVO PRINCIPAL</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>HUESCA</b>	<b>12</b>
<b>EL URBANISMO COMERCIAL</b>	<b>15</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>17</b>
<b>EL COMERCIO MINORISTA</b>	<b>17</b>
<b>LA SITUACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA</b>	<b>18</b>
<b>EL COMERCIO ELECTRÓNICO</b>	<b>22</b>
<b>NUEVAS TENDENCIAS COMERCIALES</b>	<b>28</b>
<b>EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR</b>	<b>35</b>
<b>COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR OSCENSE</b>	<b>37</b>
<b>NUEVAS TRIBUS DE CLIENTES EN EL COMERCIO MINORISTA</b>	<b>41</b>
LA GENERACIÓN MILLENIAL	41
<b>SITUACIÓN DEL COMERCIO OSCENSE</b>	<b>45</b>
<b>CLIENTE MISTERIOSO. COMERCIOS DE LA CIUDAD</b>	<b>45</b>
CONCLUSIONES	47
<b>FORO DE DISCUSIÓN: REFLEXIONES DE LOS COMERCIANTES</b>	<b>49</b>
<b>ANÁLISIS DAFO</b>	<b>51</b>
<b>ESTABLECIMIENTO DE VALORES RELATIVOS</b>	<b>53</b>
AJUSTE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES	54
FACTORES FUNDAMENTALES	54
<b>PROPUESTAS DE MEJORA</b>	<b>56</b>
PERSONAS	56
PRODUCTO	56
COMUNICACIÓN	57
<b>¿QUÉ PUEDE HACER EL COMERCIO TRADICIONAL EN UNA CIUDAD COMO HUESCA?</b>	<b>58</b>
<b>LINEAS ESTRATÉGICAS</b>	<b>62</b>
<b>CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA MARCA</b>	<b>64</b>
<b>IDENTIDAD CORPORATIVA</b>	<b>65</b>

	5
<b>DIFERENCIACIÓN:</b>	<b>71</b>
<b>OBJETIVO: LA MENTE DEL CLIENTE (POSICIONAMIENTO)</b>	<b>73</b>
<b>ANEXO: CLUB DE CLIENTES</b>	<b>81</b>
<b>MARKETING DE VINCULACIÓN</b>	<b>84</b>
<b>VENTAJAS DE DESARROLLAR UN CLUB DE CLIENTES PARA LA ASOCIACIÓN</b>	<b>85</b>
<b>DISEÑO DEL CLUB DE CLIENTES</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO: LA LIGA DE LOS ESCAPARATES</b>	<b>91</b>
<b>ANEXO: FORO DE DISCUSIÓN</b>	<b>93</b>
<b>ANEXO: EL TERMÓMETRO DEL COMERCIO</b>	<b>96</b>
<b>ANEXO: DATOS DEL ESTUDIO COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR OSCENSE</b>	<b>97</b>
<b>METODOLOGÍA</b>	<b>97</b>
<b>RESULTADOS OBTENIDOS</b>	<b>100</b>
2.1 SUBOBJETIVO 1.	100
2.2 SUBOBJETIVO 2.	101
2.3 SUBOBJETIVO 3.	103
2.4 SUBOBJETIVO 4	108
2.5 SUBOBJETIVO 5.	110
2.6 SUBOBJETIVO 6.	112
2.7 SUBOBJETIVO 7.	115
<b>DOCUMENTOS ANALIZADOS</b>	<b>119</b>

---

## CONTEXTUALIZACIÓN

## CONTEXTUALIZACIÓN Y OBJETIVO PRINCIPAL

---

El presente documento, plantea la primera fase de un proyecto que tiene por objeto transformar el comercio oscense, utilizando herramientas de marketing, con objeto de adaptarlo a los nuevos escenarios competitivos que plantea el entorno.

Se ha tratado de adaptar el proyecto global, que se plantea de manera inicial, a un formato en el que se desarrollan varias fases y disminuye el presupuesto disponible. Por lo que la consultora adopta una metodología que va a mezclar lo estratégico y lo táctico con idea de aportar soluciones bajadas al terreno, algunas de inmediata aplicación.

El enfoque que aplicará la Consultora durante esta primera fase se centrará en lo siguiente:

- El equipo de consultores ha realizado un diagnóstico inicial, que parte de un análisis detallado de la situación actual del entramado comercial en nuestra ciudad.
- Se han revisado un amplio número de fuentes de datos secundarias, con objeto de recopilar información relevante para dicho diagnóstico.
- Con objeto de aumentar la dedicación en otras partes del proyecto, se ha evitado redundar en estudios ya realizados, por lo que se ha aprovechado los resultados de los mismos para tomar las decisiones adecuadas, ya que en la mayoría de los casos las conclusiones a las que llegaban eran parecidas. En muchos de ellos, se primaba describir una situación, establecer una radiografía, más que ofrecer un camino para revertirla y alcanzar unas metas. Por lo que ponemos especial interés en plantear sugerencias y determinar rutas de trabajo que nos lleven a la situación deseada.

Es preciso tener en cuenta que, el presente escrito, corresponde a una primera fase de análisis que posteriormente es preciso desarrollar. Aunque, en algunos casos, por sugerencia de la asociación y para tratar de ser los más operativos posible, hemos llevado a cabo las propuestas que se detallan.

Con el proyecto global se busca alcanzar los siguientes objetivos que en fases posteriores será preciso cuantificar y detallar:

- Modernización del comercio local.
- Mejoras en la percepción del cliente del comercio de proximidad.
- Incentivación de la compra de producto autóctono
- Dinamización de la ciudad
- Optimización de recursos mediante la creación de sinergias entre eventos, asociaciones...
- Aumento de la actividad en los comercios
- Establecer una estrategia que diseñe el marco de actuación del comercio oscense y lo adapte a los nuevos tiempos.

Los destinatarios de estas acciones serán:

- Comercio local con objeto de dinamizar y modernizar los procesos.
- La ciudad en su conjunto, habitantes y visitantes , que se beneficia de la actividad comercial como elemento clave de vitalidad y movimiento en la urbe.
- Grupos de interés en lo que al aprovechamiento de sinergias se refiere.
- Organizaciones del tercer sector como elemento de desarrollo de una ciudad más social y tolerante.
- Otras empresas y asociaciones, como el turismo, la hostelería, para las cuales el sector comercial es un complemento fundamental.
- Los visitantes de la ciudad que podrán disfrutar de una urbe más animada y dinámica.



# INTRODUCCIÓN

## INTRODUCCIÓN

---

El comercio impregna de vida a la ciudad, es la base de la cultura ciudadana. Es complicado ver a la ciudad latir sin la sangre que proporciona el comercio. No me refiero, única y exclusivamente, al intercambio de bienes y servicios. Hablo del establecimiento comercial como un elemento clave de animación y socialización, un lugar que da forma a la fisonomía de la ciudad dotando de contenido sus calles y plazas.

Está tan relacionado con la vitalidad de la ciudad, que no es posible pensar en planes de dinamización de los centros urbanos que no contemplen el impulso de la actividad comercial en sus calles.

Se trata de un termómetro que determina la salud de cualquier urbe, un indicador que determina su atractivo y se convierte en un elemento fundamental para impulsarla y desarrollarla.

De esas tiendas emanan historias de nuestros antepasados, rutinas diarias salpicadas de miles de anécdotas que impregnan las urbes y construyen su historia. A lo largo de los años dieron nombre a sus calles en honor a aquellos gremios que en ellas desarrollaban su actividad.

El comercio de proximidad favorece el consumo y el conocimiento del producto autóctono, potencia la economía local y debe generar orgullo de pertenencia. Además, se ha convertido en una herramienta de desarrollo social, la compra de productos locales contribuye a la sostenibilidad y al mantenimiento del empleo en la ciudad. Un elemento fundamental de cohesión que propicia la interacción y el aumento del flujo de viandantes en las calles. Una ciudad con gente en la calle es una ciudad alegre y plena de vida. Además transmite sensación de seguridad y genera confianza para el inversor.

El nuevo comercio debe apostar por la especialización, el profundo conocimiento del producto que comercializa y el trato cercano, personas interactuando con personas y aportando valor. Entender que la persona (el Cliente) es el centro sobre el cual debe girar la maquinaria del negocio, un

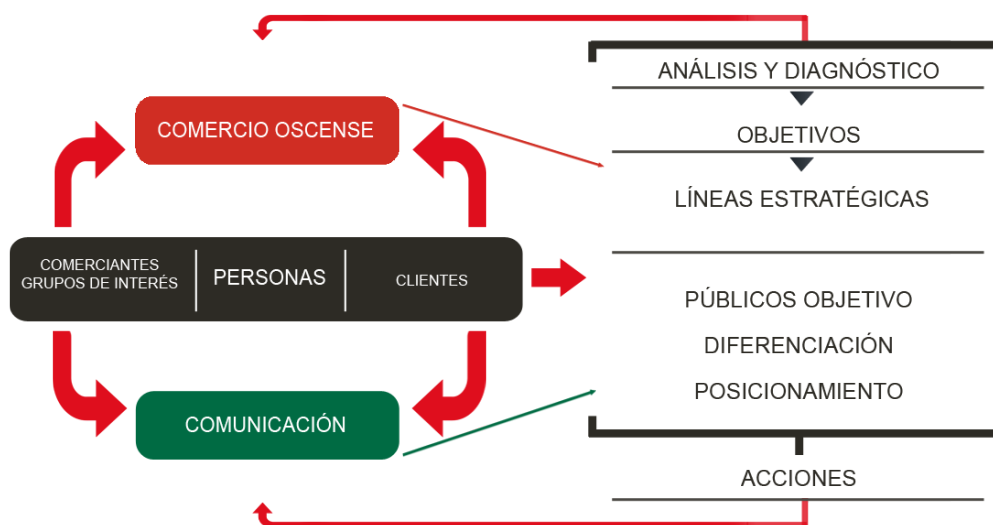
Cliente al que debemos conocer y comprender con objeto de adecuarnos a sus nuevas necesidades.

Es preciso seducir a ese consumidor para que continúe haciendo negocios con nosotros durante mucho tiempo. Generar una atmósfera que lo envuelva y convierta cada interacción en una experiencia positiva, memorable y digna de ser contada.

A continuación, planteamos algunas de las claves fundamentales que nos permitan transformar el modelo comercial oscense y revitalizar sus establecimientos, en un entorno volátil, complejo y competitivo.

## HUESCA

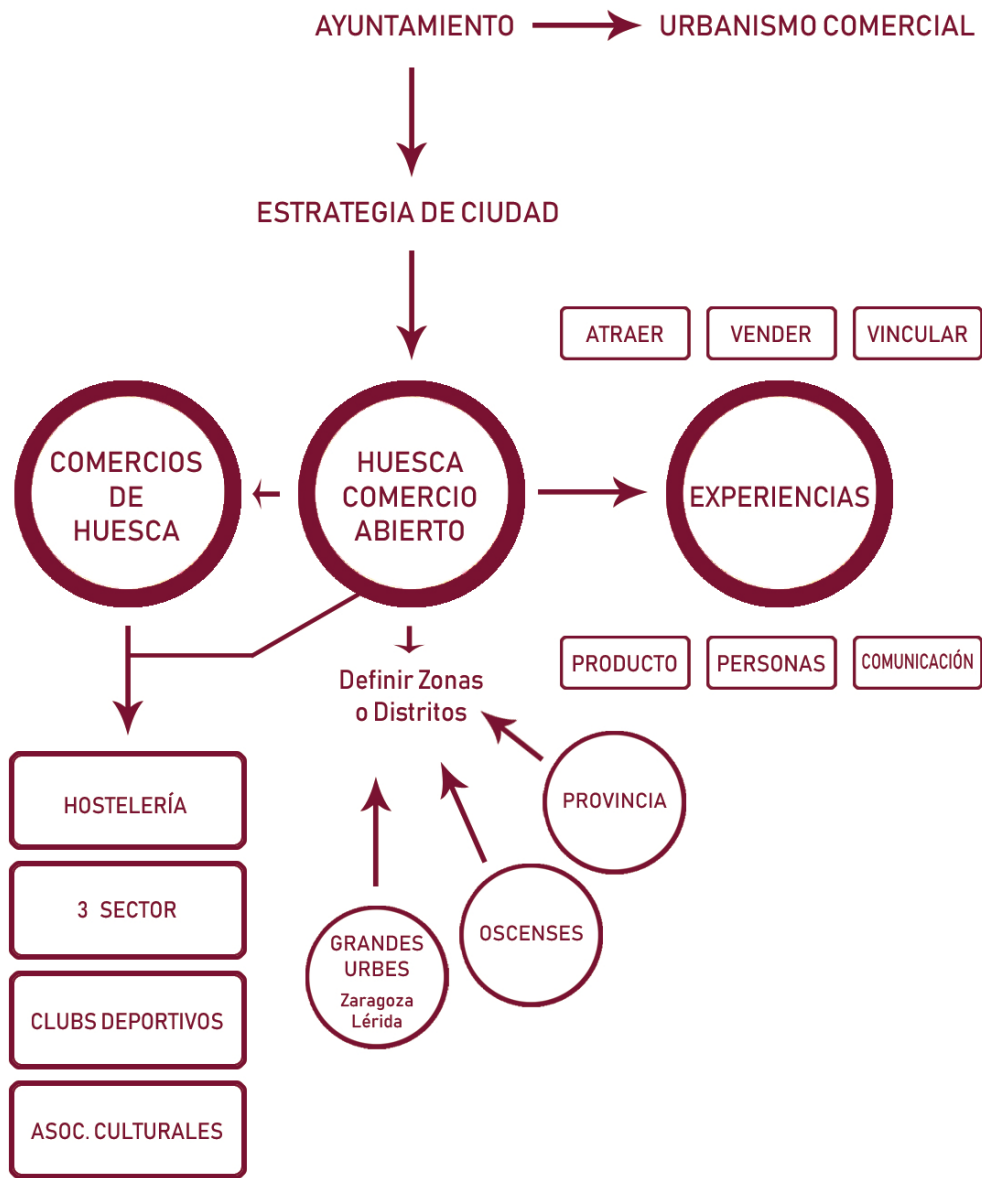
Las características de la ciudad de Huesca, en lo que a tamaño de la ciudad se refiere, peatonalización de sus calles más céntricas o las diversas iniciativas que en ella se desarrollan, se prestan al diseño y desarrollo de una estrategia comercial común que ponga en valor el comercio oscense y dé continuidad y coherencia a todas las acciones que se llevan a cabo, con objeto generar hábitos de compra de proximidad y propiciar la llegada de visitantes.



Es importante plantear un nuevo enfoque de las distintas zonas comerciales de la ciudad en forma de centro comercial abierto, con una estrategia definida, que agrupe todos los recursos, eventos e iniciativas que se desarrollan, y se pueden poner en marcha, en la ciudad. Eventos continuos que generen un calendario de actividades impactante que se convierta en un foco de atracción comercial, proporcione animación y tráfico de personas en las calles y aumente las oportunidades de venta en la ciudad.

Este proyecto debería enmarcarse en una estrategia de ciudad que suponga la transformación comercial de la misma. Para que una revolución de estas características surta efecto sería idóneo lo siguiente:

- Un consenso político que permitiera desarrollar una estrategia común a 10 años vista con el objetivo de aunar voluntades para que participen todos los grupos de interés
- La creación de espacios amables con sensación de unidad que faciliten la compra.
- Predisposición de los comerciantes a evolucionar para dotar a los comercios de herramientas de gestión que mejoren la relación con el Cliente.
- Concienciar y seducir a la ciudadanía con propuestas atractivas que inciten a la compra en la ciudad y eviten, en la medida de lo posible, la fuga de compradores a otras zonas.
- Fomentar la implicación y la colaboración múltiple de los distintos actores. Los implicados directamente y otras nuevas alianzas que se deben buscar.



## EL URBANISMO COMERCIAL

Lo ideal sería complementar esta planificación, centrada en el marketing, con una estrategia global de urbanismo comercial que permitiera mejorar los espacios intraurbanos comerciales, con objeto de aumentar su atractivo y confort, proporcionando lugares más amables y mejores servicios a los usuarios. Es fundamental adecuar las actuaciones a la problemática de cada zona e integrarlas en una estrategia holística de ciudad.

Aunque el objeto de este estudio no se centra en ello, los aspectos claves a considerar para alcanzar la mejora de las distintas zonas comerciales de Huesca son los siguientes:

Diversidad de establecimientos, focos de atracción y locomotoras comerciales que atraigan tráfico de personas a las distintas zonas.

Decoración y señalización comercial a las distintas zonas que faciliten la orientación y organicen el espacio. Creación de puertas de entrada con objeto de dar sensación de Centro Comercial Abierto.

Cuidar el diseño del paisaje urbano de forma que genere una atmósfera atractiva y agradable para el comprador.

Construcción de amplias aceras que proporcionen seguridad y comodidad a los consumidores.

Conservación y actualización del mobiliario urbano. Iluminación adecuada que proporcione una sensación acogedora y proporcione seguridad.

Limpieza y mantenimiento de los espacios urbanos

Accesos rápidos y fluidos. Facilidades de aparcamiento en las distintas zonas comerciales.

Accesibilidad y eliminación de barreras arquitectónicas para colectivos con discapacidad.

## ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN Y DIAGNÓSTICO



## ANÁLISIS EXTERNO

---

### EL COMERCIO MINORISTA

El comercio minorista debe afrontar una profunda transformación en los próximos años para adecuarse a los cambios drásticos que se están produciendo a su alrededor. Desconocemos con exactitud lo que nos deparará el futuro, pero en las próximas líneas vamos a tratar de desarrollar posibles planteamientos que permitan la adaptación del comercio, y de las personas que en él trabajan, a los nuevos escenarios de consumo.

Es indudable, que debemos reinventar el comercio tradicional en la ciudad de Huesca, con objeto de dotarle de herramientas que le permitan competir con los nuevos agentes que intervienen en el sector satisfaciendo de forma eficiente las necesidades y deseos de los consumidores. Por tanto, la pregunta que debe hacerse cada establecimiento es si dispone de las herramientas precisas y de una estrategia convincente que les permita sobrevivir en la nueva coyuntura.

El nuevo escenario, marcado por un cambio ostensible en los hábitos de consumo, con la irrupción y consolidación del comercio electrónico, los teléfonos móviles inteligentes, las redes sociales, los grandes centros comerciales... exige un esfuerzo mayúsculo al comercio tradicional y le obliga a reinventarse de forma continua, con independencia de su tamaño.

En estos momentos, pensar que el modelo de comercio que se generó a finales del siglo XX, es capaz de adecuarse a este nuevo entorno, resulta sorprendente y de una ingenuidad alarmante. Ante esta disyuntiva surgen las siguientes cuestiones:

¿Es consciente el comercio oscense de la necesidad de cambio?

¿Tiene las herramientas necesarias para ello?

¿Qué papel juegan las instituciones en este proceso?

## **LA SITUACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA EN ESPAÑA**

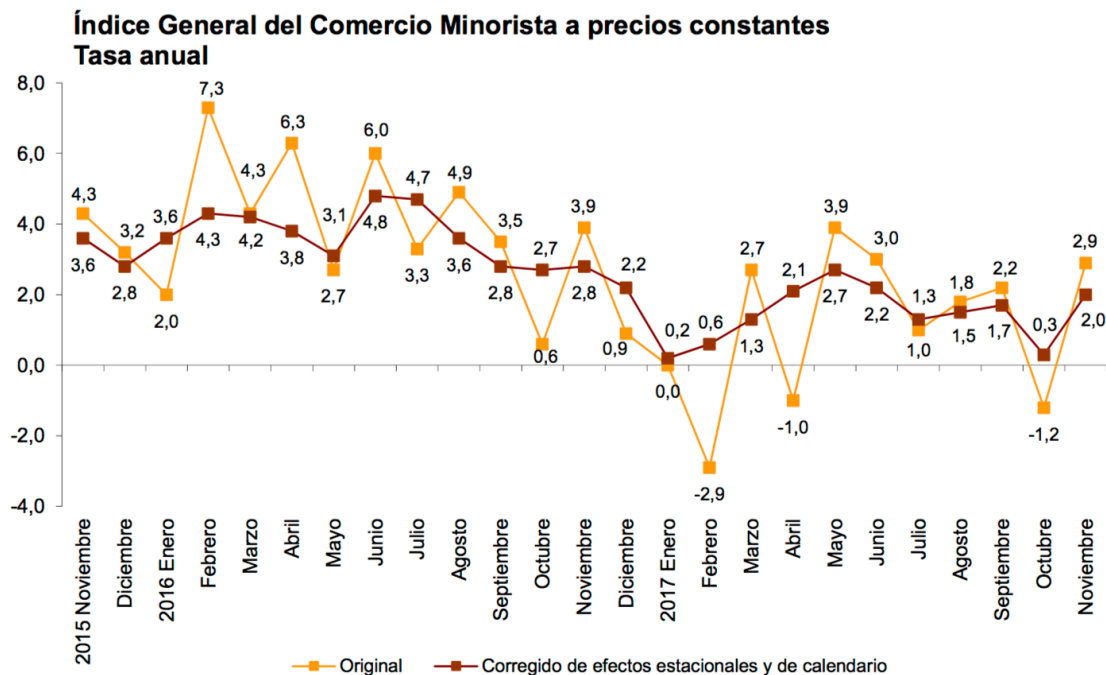
Para visualizar una radiografía del comercio minorista en nuestro país hemos analizado una serie de estudios que nos van a permitir establecer un diagnóstico certero de la coyuntura actual.

En el comercio minorista en España están presentes empresas de reducida dimensión. Conforme a los datos del Directorio Central de Empresas para el Comercio (DIRCE) del INE, a 1 enero de 2016 había 462.450 empresas activas en el comercio al por menor (14,3% del total de empresas). Respecto a la condición jurídica de las empresas del comercio minorista un 68,2% corresponde a personas físicas, un 23,8% a sociedades de responsabilidad limitada y un 1,0% a sociedades anónimas. El 6,9% restante corresponde a otras formas jurídicas.

### **Evolución anual de las ventas de comercio minorista**

Según datos del INE de Diciembre de 2017 El Índice General de Comercio Minorista corregido de efectos estacionales y de calendario presenta en noviembre una variación del 2,0% respecto al mismo mes del año anterior. Esta tasa es 1,7 puntos superior a la registrada en octubre.

La serie original del ICM a precios constantes registra una variación del 2,9% respecto a noviembre de 2016, lo que supone 4,1 puntos por encima de la tasa del mes anterior.



El índice general sin incluir las estaciones de servicio y corregido de efectos estacionales y de calendario registra una variación anual del 2,9% en noviembre. Si desglosamos estas ventas por tipo de productos, Alimentación sube un 2,1%, y Resto un 3,6%.

## Tasas anuales de las ventas de comercio minorista a precios constantes

	Índice original	Índice corregido de efectos estacionales y de calendario
	Tasa anual (%)	Tasa anual (%)
<b>ÍNDICE GENERAL</b>	<b>2,9</b>	<b>2,0</b>
1. Estaciones de servicio	-1,0	-0,8
2. GENERAL SIN ESTACIONES DE SERVICIO	3,3	2,9
2.1. Alimentación	2,1	2,1
2.2. Resto	4,1	3,6
2.2.1. Equipo personal	6,0	4,5
2.2.2. Equipo del hogar	6,5	6,0
2.2.3. Otros bienes	2,1	1,9
<b>MODOS DE DISTRIBUCIÓN</b>		
3. Empresas unilocalizadas	1,2	1,1
4. Pequeñas cadenas	1,3	0,7
5. Grandes cadenas	6,2	4,1
6. Grandes superficies	3,5	1,5

Todas las comunidades autónomas aumentan sus ventas minoristas respecto a noviembre de 2016. El comercio minorista aragonés ha registrado un aumento del 3,7% en sus ventas durante el mes de noviembre, comparando los datos del mismo mes del año anterior. De esta manera, Aragón es la quinta Comunidad en crecimiento de ventas, situándose la media nacional en un 2,9%.

Otro de los informes revisados es **Total Retail 2017**, elaborado por la consultora PwC, a partir de entrevistas con 24.471 consumidores de todo el mundo, más de 1.000 españoles.

*Si el informe del año pasado reflejaba la falta de madurez de las compras online en nuestro país, ahora vemos cómo esta situación está cambiando paulatinamente. Aumenta del 19% al 27% el porcentaje de los consumidores españoles que ya compran online, al menos, una vez a la semana; y del 48% al 58%, los que lo hacen, al menos, una vez al mes.*

*Unos hábitos de compra que se van acercando a la media mundial pero que aún se mantienen muy lejos de los países de nuestro entorno y de aquellos más punteros. En el Reino Unido, por ejemplo, el 45% de los consumidores realiza sus compras por Internet, al menos, una vez a la semana, por delante de Alemania (40%), Italia (42%), Francia (33%), Estados Unidos (30%) y España (27%). China sigue siendo la gran referencia mundial en comercio electrónico: un 73% de sus consumidores compra online cada semana.*

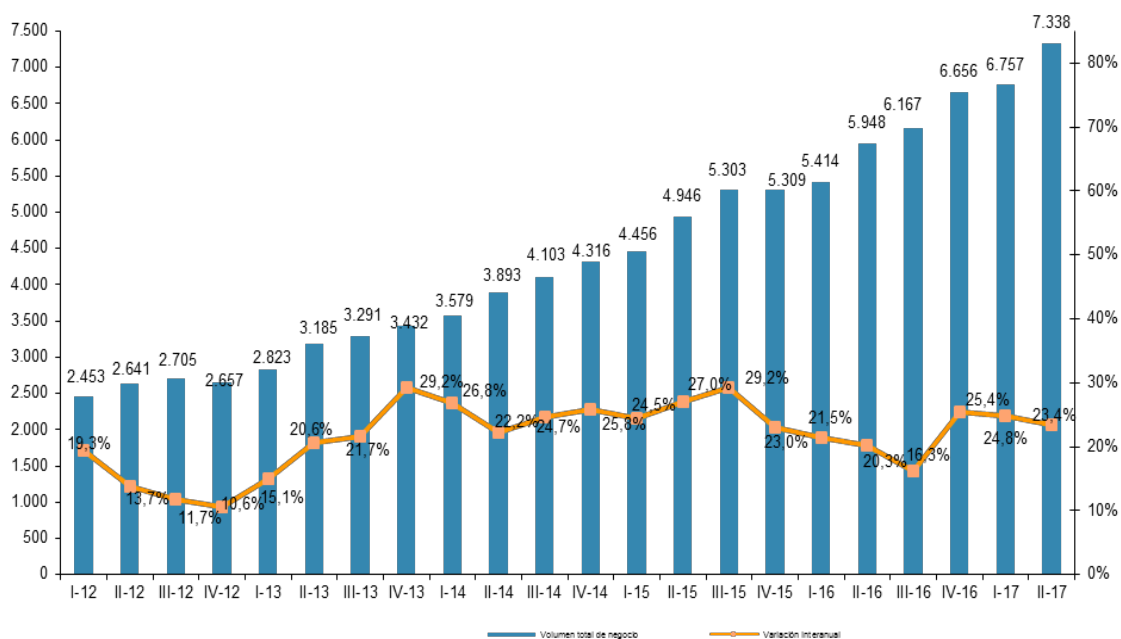
*La tienda física sigue siendo el canal preferido por los consumidores españoles a la hora de hacer sus compras pero lentamente va perdiendo peso. Caen más de veinte puntos- del 66% al 45% respecto al año pasado-, los españoles que acuden a ella, al menos, una vez a la semana.*

- El mayor conocimiento del producto o de la gama de productos es destacado por un 80% de los encuestados.
- El 71 % valora la posibilidad de saber la disponibilidad de un artículo en otros establecimientos asociados.
- La existencia de ofertas personalizadas es el acicate para comprar del 60% de los investigados.
- Un 58 % indica que un ambiente atractivo es fundamental para acudir al establecimiento.

En definitiva, nos encontramos en un proceso de transformación digital profunda, que afecta a todas las áreas del modelo de negocio. Los cambios suceden con rapidez y de forma drástica, por lo que es vital que todas las empresas impulsen el cambio y adapten sus formas de actuación a la realidad del consumo actual. Es clave reflexionar sobre aspectos tales como la experiencia de Cliente, los nuevos modos de pago, la “omnicanalidad”, las cuestiones logísticas, los horarios de apertura, los nuevos perfiles de Clientes.

## EL COMERCIO ELECTRÓNICO

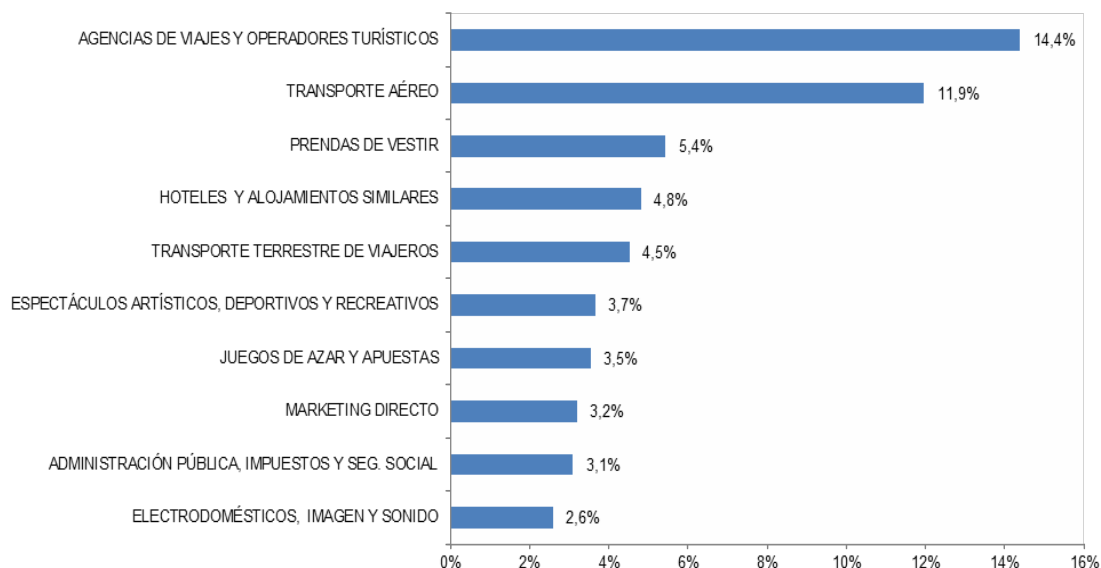
Según los datos que hemos analizado de la Comisión Nacional de los Mercados y la Competencia, la facturación del comercio electrónico en nuestro país aumentó un 23,4% interanual en el segundo trimestre de 2017. Las ventas han alcanzado los 7.338,1 millones de euros.



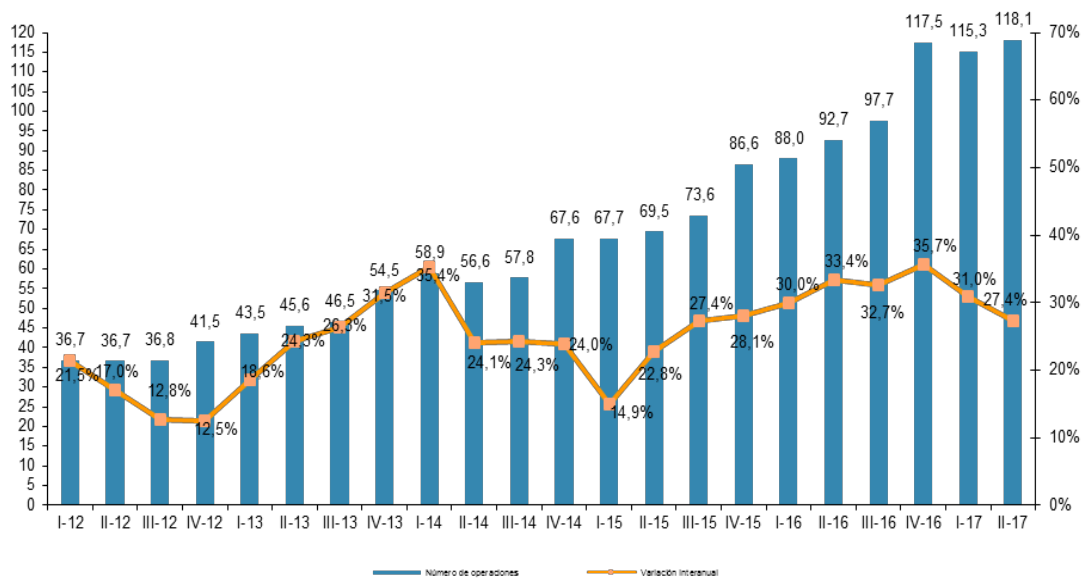
En función de lo que ocurre en otros territorios, la tendencia es que continúe aumentando, por lo que la realidad para el pequeño comercio, y para las grandes cadenas, es preocupante.

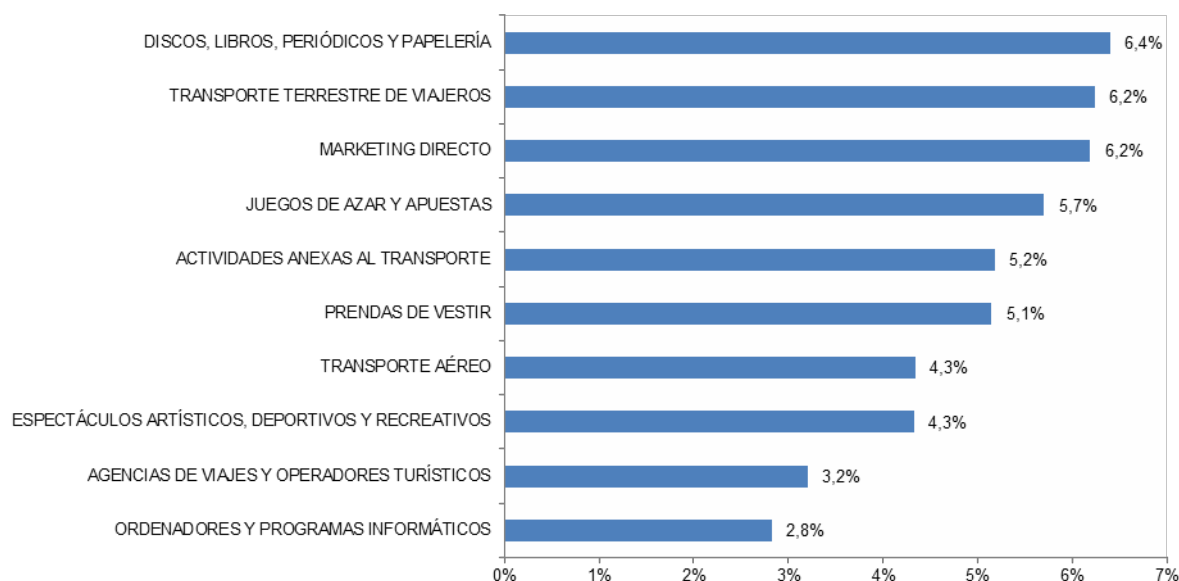
A continuación vamos a ver una serie de datos que posteriormente nos servirán para establecer una serie de pautas que consideramos interesantes para el comercio de nuestra ciudad.

Los sectores de actividad con mayores ingresos han sido las agencias de viajes y operadores turísticos, con el 14,4% de la facturación total; el transporte aéreo, con el 11,9% y las prendas de vestir, en tercer lugar, con el 5,4%.



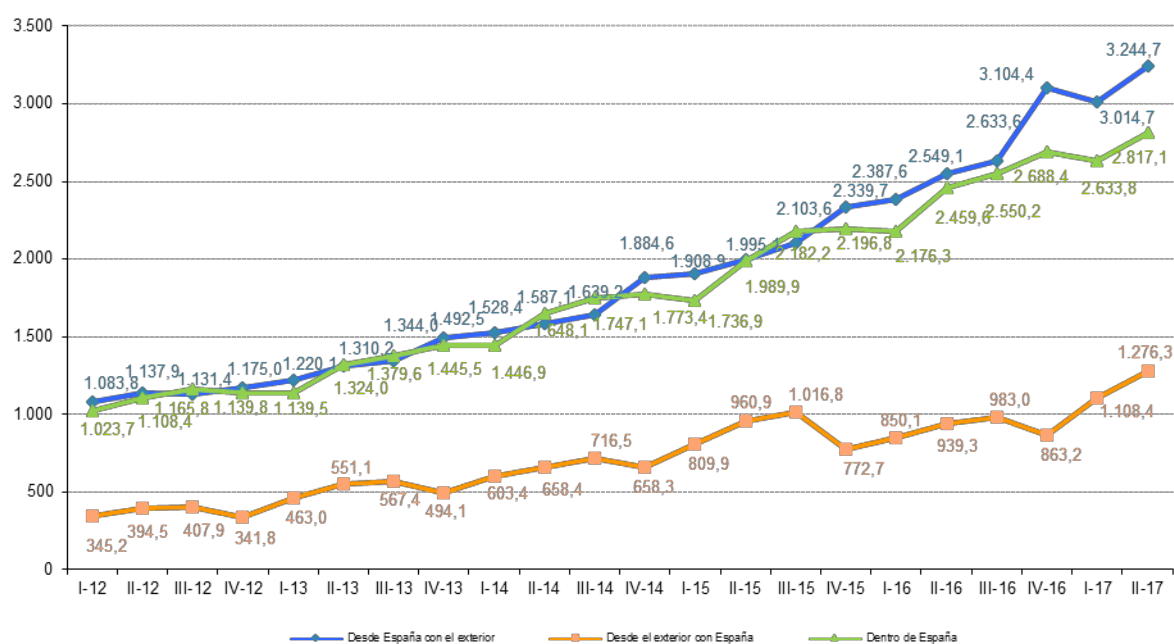
Si nos fijamos en el número de transacciones, en el segundo trimestre de 2017 se han registrado más de 118 millones de transacciones, un 27,4% más. Los discos, libros, periódicos y papelería lideran el ranking por compraventas (6,4%).





En cuanto a la segmentación geográfica, las webs de comercio electrónico en España se han llevado el 55,8% de los ingresos en el segundo trimestre de 2017. El 44,2% restante se corresponde con compras con origen en España hechas a webs de comercio electrónico en el exterior.

El saldo neto exterior (la diferencia entre lo que se compra desde el extranjero a sitios webs españoles y lo que se compra desde España al extranjero) arroja un déficit de 1.968,5 millones de euros.



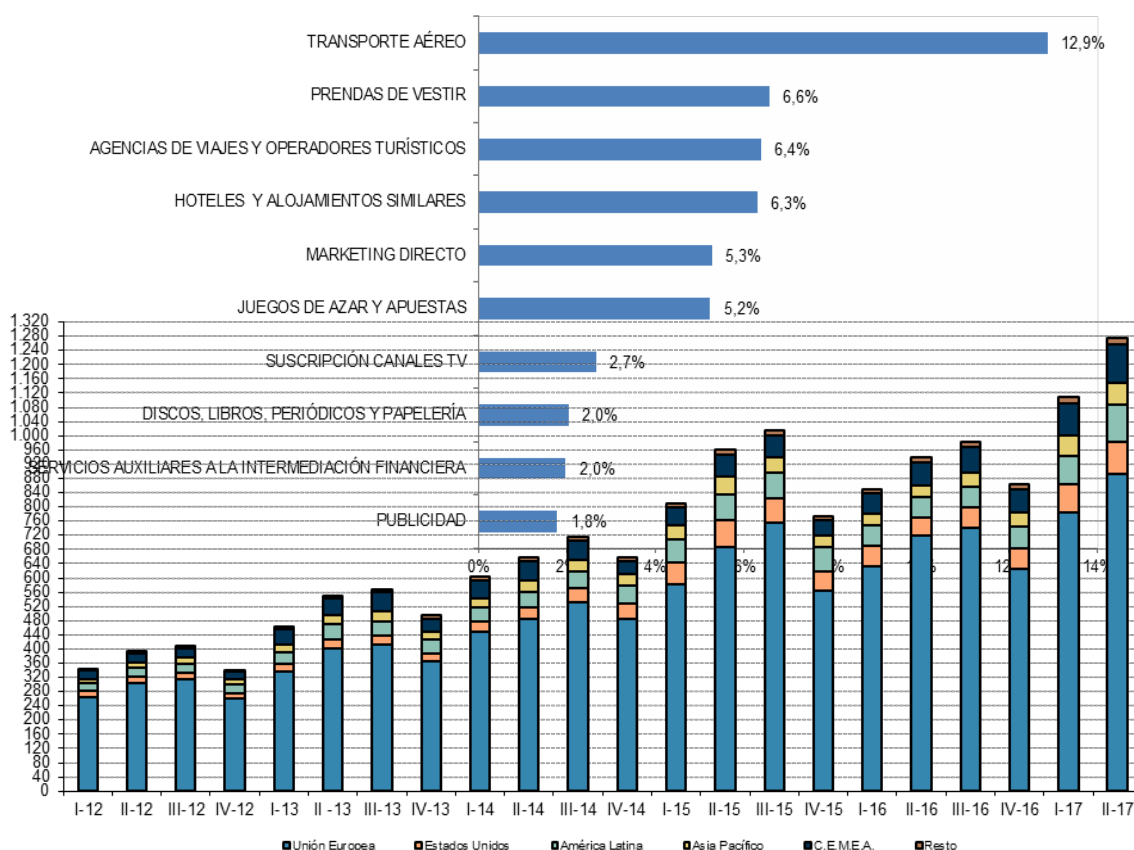


En el gráfico anterior observamos la evolución trimestral del volumen de negocio del comercio electrónico segmentado geográficamente (millones de euros)

Por número de transacciones, el 44,2% de las compraventas se registran en webs españolas y el 55,8% en webs del extranjero.

El volumen de negocio de las transacciones con origen en España y dirigidas hacia el exterior ha sido de 3.244,7 millones de euros, un 27,3% más que en el segundo trimestre del año anterior. El 92,4% de las compras desde España hacia el exterior se dirigen a la Unión Europea, seguidas de Estados Unidos (2,8%).

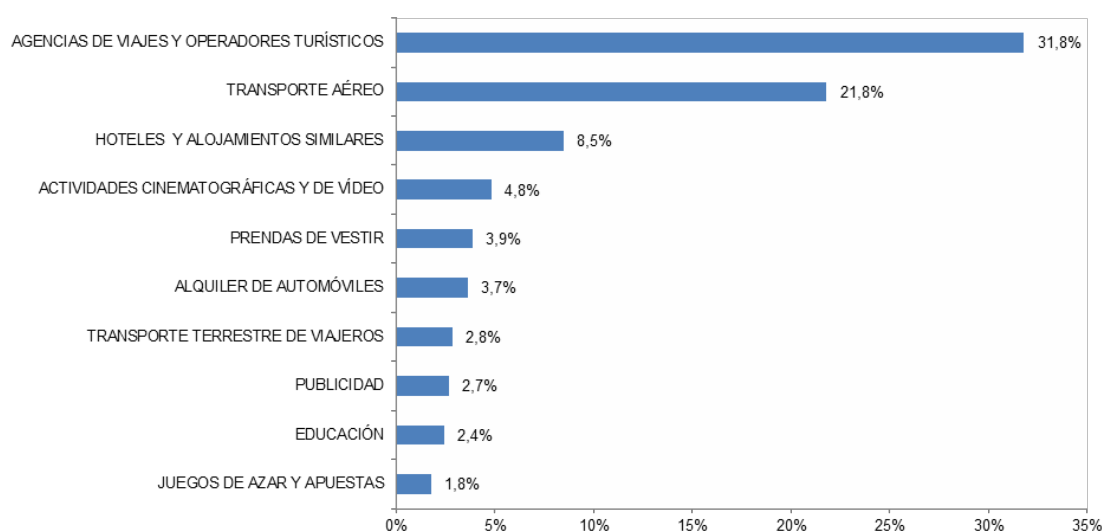
Las ramas de actividad con mayor volumen de negocio desde España hacia el exterior son el transporte aéreo (un 12,9%), las prendas de vestir (6,6%) y las agencias de viajes y operadores turísticos (un 6,4%).



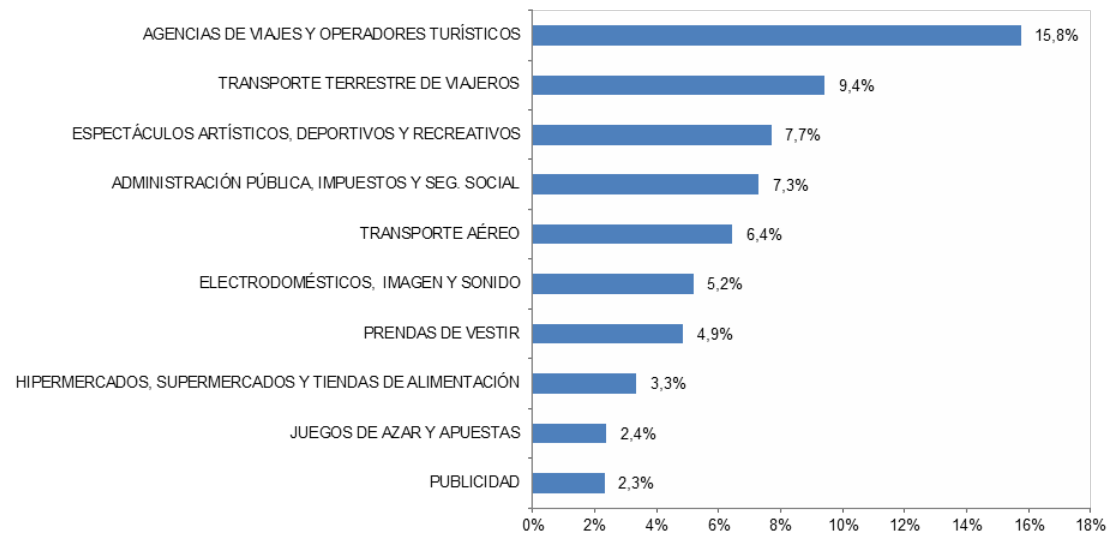
Por su parte, las ventas desde webs españolas hacia el exterior se han situado en una facturación de 1.276,3 millones de euros, un 35,9% más que en el

segundo trimestre del año anterior. El 70,0% de las compras desde el exterior proviene de la Unión Europea.

Asimismo, las áreas de actividad relacionadas con el sector turístico (que agrupa las agencias de viajes, transporte aéreo, transporte terrestre, alquiler de automóviles y los hoteles) acaparan el 68,6% de las compras que desde el extranjero se hacen en webs de comercio electrónico españolas.



Los ingresos de comercio electrónico dentro de España (compras hechas en España a webs españolas) han aumentado un 14,5% interanual hasta los 2.817,1 millones de euros. El sector turístico supone el 33,6% de la facturación dentro de España, seguido de los espectáculos artísticos, deportivos y recreativos (7,7%), la administración pública, impuestos y seguridad social (7,3%) y los electrodomésticos, imagen y sonido (5,2%).



Se puede ver el informe completo en los anexos y obtener más información en CNMCData

## NUEVAS TENDENCIAS COMERCIALES

---

Partiendo del estudio, la investigación y conversaciones con agentes implicados en el sector minorista vamos a plantear aspectos que tendrán influencia en las organizaciones del futuro. Tendencias que van a afectar de forma determinante al comercio tradicional en los próximos años. Este hecho, implicará la desaparición de aquellos establecimiento que no sean capaces de adaptarse al nuevo escenario, pero a la vez supondrá la generación de oportunidades de negocio y propiciará la creación de nuevos productos, procesos y costumbres.

Entonces, ¿Qué supone esto para los pequeños negocios de la ciudad de Huesca? ¿Cómo puede el comercio oscense aprovecharse de todo ello?

### **El comercio “ALL LINE”**

El canal online y el offline se deben unir la mano, con objeto de generar ventajas competitivas aprovechando las virtudes del comercio tradicional y del comercio electrónico. Es de vital importancia adecuar nuestros mecanismos a ello: Comunidades de venta on line(Distrito 22?), estrategias correctas en redes sociales, servicios de reparto a domicilio, la tienda como escaparate...

### **La “colaboratividad”**

Y todo lo que implique la colaboración entre consumidores, comerciantes, proveedores... para ahorrar costes y mejorar la experiencia de compra. Optimizado con la utilización de las nuevas tecnologías.

Acuerdos de colaboración entre comerciantes y proveedores con idea de asumir menos riesgos y obtener mayores márgenes, sistemas como la compra a depósito.

### **Responsabilidad, ética y transparencia**

Los nuevos consumidores demandan información inmediata y real por parte de las empresas, sin letra pequeña. Además de comportamientos éticos sustentados en determinados valores y respetuosos con el entorno.

**Al consumidor 2.0**, hiperconectado e hiperinformado, le añadimos el aumento de una mayor sensibilización con el entorno y el mundo que le rodea. Un

consumidor socialmente responsable, comprometido con la ecología. Empático con la falta de medios con la que sobreviven muchos...

Aunque será una tendencia clave en el futuro, estoy convencido, todavía son más los consumidores que lo dicen que los que lo llevan a la práctica. (Caso Volkswagen)

### **Escalabilidad del precio**

Precios modulables y escalables en función de los extras que se añadan al producto básico. Gestión del precio individualizada orientada a satisfacer las necesidades de cada Cliente y pidiéndole su colaboración para abaratar el coste final. Tarifas planas al estilo de Internet...

### **El móvil como “navaja suiza”**

La utilización del móvil como herramienta de pago y soporte para la fidelización. Se prevé que en el próximo lustro podamos dejar las carteras y salir de compras sólo con el móvil en el bolsillo. Con todo lo que implica para los sistemas de gestión de Clientes, además a esto se unen nuevos elementos incorporados a estos dispositivos como la conexión permanente o la geolocalización.

El Smartphone se convertirá, todavía más, en una “navaja suiza” con múltiples posibilidades en todos los ámbitos: Medicina, gestión personal, economía, seguridad, ejercicio físico, monedero, asesor... con multitud de aplicaciones de lo más variopintas orientadas a poner el móvil en el centro de nuestras vidas.

Aumentará la compra por impulso sugerida en cualquier momento y en cualquier lugar propiciada por la conectividad 24 horas, los móviles y la geolocalización. Decisiones de compra espontáneas incentivadas por las sugerencias y mensajes que llegan a nuestro Smartphone en relación a posibilidades de consumo en el lugar donde nos encontremos.

### **Hazlo jugando.**

La gamificación o la integración de elementos lúdicos en el contacto con el Cliente favorecerá la receptividad por parte de los consumidores. La introducción de retos, juegos y resolución de enigmas que implique la obtención de una recompensa aumentará los niveles de participación.

### **La cocreación.**

El crowdsourcing puede jugar un papel fundamental en el futuro de los negocios. La integración del Cliente en los procesos de la empresa, su implicación en el diseño y elaboración de acciones aumentará los niveles de participación y satisfacción. Enriqueciendo de esta manera la relación.

### **El valor de los datos**

El análisis de la información es bidireccional, el famoso “big data” cada vez es más asequible para las pequeñas empresas. Una herramienta que facilita un conocimiento mayor de los Clientes y permite adecuarnos de forma más eficiente a sus demandas. La clave residirá en proporcionar ofertas personalizadas a cada perfil de Cliente.

De igual manera, los Clientes manejan, también, un gran volumen de información que implica comparar y profundizar pero que también supone dudar y posponer las decisiones de compra.

La gestión adecuada de grandes volúmenes de datos será fundamental para establecer diagnósticos y tomar decisiones. Por ejemplo con objeto de encontrar nuevos nichos de mercado o para establecer modelos de comportamiento...

### **Ofrece tiempo.**

Cada vez hay una mayor sensación de que el tiempo se nos va, que no somos capaces de gestionarlo adecuadamente o que tenemos la sensación de que lo perdemos muy asiduamente. Por tanto cobrarán importancia productos que mejoren la gestión del tiempo y su aprovechamiento, mecanismos que eviten las esperas o colas virtuales en aplicaciones móviles. Negocios que eviten tareas que pueden resultar tediosas: La compra a domicilio, servicios para aprovechar los desplazamientos.

La compra debe resultar tan agradable que pase a formar parte de nuestro tiempo de ocio. Por tanto, vuelve a jugar un papel protagonista la experiencia de Cliente

### **La impresión en 3D.**

En 1995 Tim Anderson y Jim Bredt decidieron desmontar una impresora para sustituir la inyección de tinta por un polvillo, desde entonces las impresoras de tres dimensiones han evolucionado, saltando de la gran industria a las casas. En pocos años, debido a la disminución de su coste, la impresora 3D será tan popular como lo son hoy las normales.

### **El aprendizaje**

La formación tradicional debe dar paso al aprendizaje. Debemos recuperar la figura del mentor, del maestro. El docente debe proporcionar herramientas en forma de conocimientos prácticos y bajados al terreno pero también debe inspirar, motivar e implicar.

### **El Internet de las cosas y la humanización de la tecnología**

En los próximos meses aumentará el número de objetos cotidianos interconectados, algo que posibilitará que podamos responder al móvil con el reloj, recibir información en las gafas, conocer nuestra actividad física o el estado de salud...

Con la disminución del tamaño de la tecnología y crecimiento de la electromecánica será posible convertir todos los objetos en inteligentes, aparatos conectados a internet con capacidad para percibir, procesar y comunicar datos.

Todos estos cambios serán implementados para humanizar la tecnología y hacer de nuestro mundo un lugar mucho más cómodo.

### **Contadores de historias**

Las empresas tendrán que acostumbrarse a generar historias que interactúen con los Clientes, que les toquen la fibra. Que pongan en marcha los interruptores que inciten a la acción (la compra, el voto, el cambio de una actitud...). Deben convertirse en creadoras de contenido que interese y aporte valor a su público objetivo y que por supuesto, a largo plazo, venda.

El video y lo que denominamos PDA (Pequeño documento audiovisual) tendrá un papel fundamental, el aumento de la calidad y la predisposición del usuario a comentar y compartir lo convertirán en uno de los protagonistas.

### **Urbanitas y Smarts Cities**

Según los estudios en el año 2050 se prevé que el 70 % de la población viva en entornos urbanos, por lo que será fundamental aplicar la tecnología y los recursos necesarios para conseguir que las ciudades sean sostenibles y estén fundamentadas en el ciudadano. Estas ciudades precisarán de productos y servicios que faciliten su desarrollo y mejoren la calidad de vida de sus habitantes teniendo en cuenta aspectos económicos, medioambientales, culturales...

### **Lo simple, lo sencillo, lo rápido**

Creo que asistiremos a una simplificación de las cosas, a una tendencia a la sencillez que facilite su uso. El diseño y la tecnología irrumpirá en determinados productos y servicios para hacerlos más fáciles de utilizar, más comprensibles y por lo tanto más eficientes. Para ello partiendo de lo complejo, lo separaremos en sus partes principales con objeto de conservar solo las que generen valor para solucionar el problema en cuestión.

### **La cultura del YO**

La tendencia al egocentrismo, a la cultura del yo y mis acciones. La búsqueda del enriquecimiento personal y de la autogestión. La predisposición a mostrarnos continuamente ante los otros en el gran teatro de las redes sociales.

Observamos en este apartado desde la irrupción del deporte para sentirse bien y competir con uno mismo hasta la narración de todo ello en las redes sociales. Fotos personales (Un alto porcentaje de las fotos que se suben a internet son autofotos) con lo que hacemos y donde nos encontramos, como nos sentimos... en definitiva Narciso ha vuelto para quedarse.

### **Miscelánea**

Miscelánea es la mezcla o unión de varias cosas. Durante los próximos tiempos asistiremos al triunfo de lo híbrido, de la combinación radical. Modelos que se entremezclan para ofrecer una propuesta más atractiva e innovadora que proporcione una experiencia más potente en el Cliente. Los formatos comerciales se fusionan con objeto de aumentar el atractivo perdido, tiendas de ropa que son coctelerías, peluquerías o librerías que parecen cafeterías...



### **Las tiendas de la experiencia (Experience Store)**

Más orientadas a promocionar y posicionar la marca que a la venta. Establecimientos en los que el consumidor se impregna de la marca e interactúa con ella.

### **Las neurociencias**

Los avances en el estudio de la estructura y la organización funcional del sistema nervioso, en especial el cerebro, y las nuevas tecnologías utilizadas en su observación abren un amplio margen de avance que permitirá conocer con más detalle su funcionamiento. Con objeto de aplicar estos progresos a multitud de sectores

### **La nube**

La computación en la nube determina todo aquello que tenga que ver con la provisión de servicios de hospedaje a través de Internet. Estos servicios se dividen en tres grandes categorías: Infraestructura como servicio (IaaS), plataforma como servicio (PaaS) y software como servicio (SaaS)

Se trata de una tecnología que busca tener toda nuestra información en la red para trabajar y operar con ella desde cualquier lugar utilizando todo tipo de dispositivos.

### **La realidad virtual y la realidad aumentada**

La realidad virtual es un entorno generado informáticamente que, mediante unas gafas o un casco, crea al usuario la sensación de apariencia real. Además pueden incorporarse otros dispositivos que mejoran la percepción de realidad

La realidad aumentada (RA) es la visión de un entorno físico del mundo real a través de un dispositivo tecnológico en el cual se mezclan los elementos reales y los virtuales.

La diferencia con la realidad virtual es que ésta no sustituye la realidad física si no que sobrepone la información al mundo real.

A pesar de que el mundo del entretenimiento será el más beneficiado también veremos ejemplos de ambas en sectores como el marketing, la educación, la salud...

## EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

---

A pesar de lo osado de establecer una radiografía común del Cliente actual, que se pierde en generalizaciones, vamos a tratar de esbozar resumidamente una serie de características que definen nuestra manera de comprar en estos tiempos.

Los puntos siguientes están extraídos del análisis de diversos estudios realizados.

Es una realidad palpable que la coyuntura ha cambiado los valores, las percepciones y nuestra forma de entender la vida. Además, nuevas herramientas posibilitan otra manera de hacer las cosas modificando hábitos y conductas.

Al amparo de estos tiempos, nacen nuevas tipologías de Clientes que poco tienen que ver con los de antes. Por tanto, es preciso conocerlos a fondo para adecuarnos a sus nuevas demandas.

En términos generales, la radiografía del nuevo consumidor nos habla de atributos tales como los siguientes:

- **Exigente:** Un cliente que desea más servicio, más atención personalizada. Al disponer de una mayor comparativa aumenta su exigencia y busca nuevas opciones que satisfagan sus expectativas previas al consumo.
- **Sofisticado:** Desea interactuar de una forma más emocional y sensitiva con aquello que se le oferta con objeto de vivir experiencias positivas, memorables y dignas de ser contadas
- **Más informado:** Maneja mucha más información que le proporciona internet y las redes sociales hasta el punto de que en ocasiones es difícil gestionarla llegando a la “infoxicación” o la paralización por el exceso de información.
- **Más viejo:** En el año 2000 había 600 millones de personas mayores de 60 años, en el 2050 la cifra habrá alcanzado los 2.000 millones, en comparación con los 200 millones que había en 1950.

- **Hiperconectado:** Está constantemente en línea con multitud de dispositivos, es multicanal. Hablamos de un consumidor omnicanal, que afronta la compra desde diversos canales y utiliza todas las herramientas que tiene a su alcance (tablet, móvil, PC, TV...). Internet es, para él, la principal fuente de información a la hora de adquirir productos
- **Desconfiado:** Vive a la defensiva, tiene miedo ante las incertidumbres que plantea el futuro.
- **Narcisista:** Le gusta estar expuesto constantemente, contar lo que hace, mostrarse. En ello juegan un papel fundamental las redes sociales.
- **Indignado.** Está descontento con la actual situación.
- **Socialmente responsable.** Es consciente de la evolución de nuestro entorno pero la realidad es que todavía no actúa en consecuencia con el problema.
- **Más sensible al precio.** Es atraído por la marca blanca, las promociones y el “low cost”.

Frente al consumidor de antaño, que adquiría productos en función de su estatus y compraba de forma homogénea, nos encontramos ante lo que denomino un Cliente “multirrol” que adopta distintos roles en función del momento, la situación y sus preferencias.

Un consumidor camaleónico que reparte su presupuesto disponible teniendo en cuenta su escala de valores, si disfruta comiendo, adquirirá productos delicatosen y de vez en cuando visitará restaurantes con estrella, pero por el contrario no le importará vestirse en tiendas de bajo coste ya que no concede importancia alguna a su manera de vestir.

Se trata un Cliente exigente y emocional que ya no se conforma con la mera satisfacción de necesidades, sino que busca vivir experiencias holísticas interactuando con productos y empresas.

## COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR OSCENSE

Partimos de los datos de varios estudios que hemos analizado y sobre los cuales extraemos una serie de conclusiones que citamos en el presente documento.

Uno de ellos es el estudio coordinado por María José Barlés, profesora titular de la Universidad de Zaragoza, y realizado por Meilán Acín Sevilla, del cual extraemos los datos para obtener las conclusiones referentes a las siguientes cuestiones:

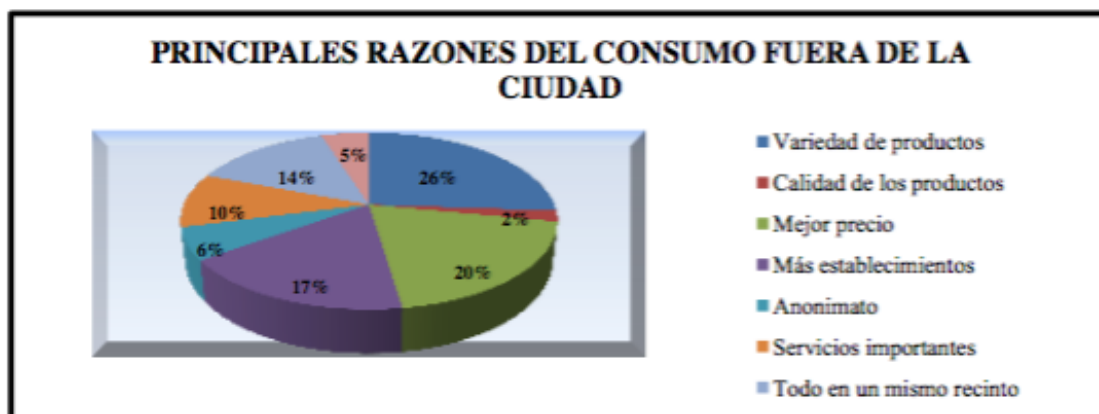
1. Los productos o servicios que se adquieren fuera de la ciudad de Huesca y/u online.
2. Las razones por las que se compra fuera de nuestra ciudad.
3. Cual es la percepción del comerciante oscense por parte del consumidor.
4. Tener una visión general de la opinión del comercio oscense por parte de los consumidores.

En los anexos se muestran todos los datos analizados en el estudio. A partir de los mismos se extraen las siguientes conclusiones:

### **¿Qué categoría de productos o servicios se adquieren fuera de la ciudad de Huesca y/u online?**

Las compras de productos textiles y tecnológicos se realizan fuera de la ciudad y por Internet. Se observa una percepción por parte del Cliente de precio más elevado en la ciudad, sobre todo en textil y en tecnología, algo que en muchas ocasiones no se ajusta con la realidad. En lo que al consumo de alimentación se refiere, la compra se realiza mayoritariamente en grandes cadenas e hipermercados debido principalmente al hecho de tener una amplia disponibilidad de producto y adquirirlo todo en el mismo establecimiento.

### **¿Cuáles son las razones por las que se compra fuera de Huesca?**



Razones del consumo fuera de la ciudad. Elaboración: Meilán Acín Sevilla. Fuente: análisis SPSS.

El precio, la variedad de producto y establecimientos son los factores más citados. Es importante las estrategias low cost de algunas cadenas, la amplia variedad de producto que ofrecen los centros comerciales o el comercio on line y la posibilidad de tener más comercios en los que comprar.

La percepción de mayor calidad no es considerado como un elemento clave para comprar fuera, por lo que será esencial comprender más a fondo al cliente y centrarnos en la empatía, en lo suficientemente bueno, más que en productos con altos niveles de calidad. Además es esencial entender que el producto es condición necesaria pero no suficiente y el componente servicio juega un papel fundamental.

Los consumidores valoran el hecho de poder adquirir todo en el mismo lugar y compaginar la compra con el ocio. En este apartado, la oferta de actividades lúdicas y opciones de restauración que plantean las grandes superficies juega un papel fundamental. Bien es cierto, que este es un hecho que se podría subsanar si fuéramos capaces de dotar de unidad, fuerza y contenido al Centro Comercial Abierto y establecer estrategias de actuación en colaboración con otros agentes implicados, tales como la hostelería, los clubs deportivos, las asociaciones culturales o sociales...

**¿Cómo percibe el consumidor al comerciante oscense?**

Su profesionalidad, amabilidad, trato directo, disponibilidad, respuesta ante posibles problemas...

Frases propuestas	Grado de acuerdo	Porcentaje%
Generalmente se me trata con amabilidad	Desacuerdo	38,40%
	Neutral	26,10%
	De acuerdo	35,40%
Generalmente se me trata con profesionalidad.	Desacuerdo	41,00%
	Neutral	19,00%
	De acuerdo	39,90%
Me gusta el trato cercano y personal del comercio de mi ciudad	Desacuerdo	39,90%
	Neutral	22,00%
	De acuerdo	38,10%
Me gusta tener libertad de entrar y ser atendido solo si lo necesito.	Desacuerdo	41,40%
	Neutral	22,80%
	De acuerdo	35,80%
A veces, me siento presionado a realizar la compra.	Desacuerdo	40,70%
	Neutral	27,20%
	De acuerdo	32,10%
Si no encuentro lo que busco, me recomiendan otro establecimiento.	Desacuerdo	39,60%
	Neutral	25,40%
	De acuerdo	35,10%
Si surge algún problema, me lo solucionan con rapidez y eficacia.	Desacuerdo	41,80%
	Neutral	21,30%
	De acuerdo	36,90%
Me gustaría que me devolviesen el dinero cuando realizo una devolución, en vez de un vale de consumo con fecha de caducidad.	Desacuerdo	45,50%
	Neutral	20,50%
	De acuerdo	34,00%
La atención al cliente en general me parece buena.	Desacuerdo	41,40%
	Neutral	23,10%
	De acuerdo	35,40%

Relación con el comerciante. Elaboración: Meilán Acín Sevilla. Fuente: análisis SPSS

Aunque los datos pueden parecer equilibrados, si buscamos la excelencia lo neutral tampoco nos sirve por lo que entonces la situación se complica.

Como vemos se perciben notables carencias relacionadas con el servicio recibido por los consumidores. Para el Cliente es clave la libertad para moverse por el establecimiento pero teniendo en todo momento la posibilidad de recibir el asesoramiento que se precise por lo que la formación y la comprensión de los procesos de venta y las formas de actuación son vitales para mejorar este apartado.

Se sigue teniendo la sensación de malestar, por parte del comerciante, en caso de entrar y no comprar. Además la falta de sugerencias y alternativas al consumidor, en caso de no disponer el establecimiento del producto que busca, es otro de los aspectos que se subrayan. Creemos que la cercanía es clave para reforzar la relación, pero esta debe ir unida con la confianza para acceder al comercio sin necesidad de comprar.

La devolución del importe de la compra es otro aspecto que el consumidor considera de vital importancia y que no sucede en el comercio oscense.

### ¿Cuál es la visión general del comercio oscense?

Nota	Frecuencia	Porcentaje %	Porcentaje acumulado
0	1	0,37%	0,37%
1	7	2,61%	2,98%
2	12	4,48%	7,46%
3	22	8,21%	15,67%
4	34	12,69%	28,36%
5	45	16,79%	45,15%
6	50	18,66%	63,81%
7	52	19,40%	83,21%
8	32	11,94%	95,15%
9	9	3,36%	98,51%
10	4	1,49%	100,00%
<b>TOTAL</b>	268	100%	

Elaboración: Meilán Acín Sevilla. Fuente: análisis SPSS

En la presente tabla el comercio no queda muy bien parado y es preciso desarrollar acciones que modifiquen esa percepción, teniendo en cuenta que el 63,81 % de los encuestados se considerarían detractores, en terminología NPS, el 31,34% serían neutros y sólo el 4,85 % serían promotores. Unos datos preocupantes si una de las claves reside en competir en excelencia en el servicio.



## **NUEVAS TRIBUS DE CLIENTES EN EL COMERCIO MINORISTA**

Hemos desarrollado una serie de perfiles de Clientes con objeto de valorar opciones que faciliten la adaptación de los modelos de negocio comerciales a sus necesidades y deseos. Como hemos visto el hecho de conocer a fondo los distintos perfiles de Clientes nos va a permitir adecuarnos de forma más eficiente a sus demandas:

### **LA GENERACIÓN MILLENIAL**

Los millennials o generación Y son aquellos nacidos a mediados de los años 80, aunque no existe un consenso que delimite esta fecha. Se trata de una generación con gustos y necesidades distintas que serán más del 70% de la fuerza laboral del mundo desarrollado en 2025. Probablemente, entonces, habrán empezado a tomar las riendas del futuro de este planeta. En nuestro país, son una generación de más de ocho millones de personas que nacieron en la prosperidad pero que cuando llegaron a la mayoría de edad se dieron de bruces con una situación compleja y repleta de dificultades

Algunos aspectos clave de esta generación:

- Para ellos no existen las fronteras.
- Son nativos digitales. Se caracterizan por dominar la tecnología como una prolongación de su propio cuerpo.
- Buscan disfrutar de nuevas experiencias, de vivencias transformadoras.
- Se cuidan, el deporte juega un papel clave en sus vidas. Valoran los alimentos saludables y sostenibles.
- En relación con el punto anterior, son narcisistas y les gusta mostrarse. La vida en directo.
- Las redes sociales adquieren un papel fundamental, viven en una exposición continua en ellas y las utilizan para escuchar las recomendaciones de otros.
- Han desarrollado un sentido mucho más crítico y exigente que sus padres. Exigen una vida más personalizada y defienden unos nuevos valores más

acordes con la sociedad actual: transparencia, sostenibilidad, participación, colaboración y compromiso social.

- Exigen personalización y nuevos valores. Esperan que la empresa se adecue a sus demandas

Además de este grupo clave, hemos detectado otros grupos con los que es preciso desarrollar estrategias futuras:

**Multirol:** Son nuevos perfiles de Clientes que modifican sus formas de consumo en función de sus gustos y preferencias. Están dispuestos a ahorrar en la compra de determinados productos para destinar ese excedente a proporcionarse otros caprichos. Pasan del low cost al delicatessen con facilidad y pertenecen a una clase media perjudicada por la situación económica que observa con incertidumbre el futuro pero quiere seguir disfrutando.

Un caso bastante significativo es la búsqueda de vacaciones en centrales de reservas online. Durante la búsqueda en casa el Cliente suelo buscar el mejor precio pero una vez que se encuentra en destino esta idea desaparece y la mentalidad es “para una vez al año que nos vamos de vacaciones vamos a darnos un homenaje”, momento en el que prima la experiencia sobre el precio.

**Ambulantes:** Nuevos trabajadores que trabajan desde cualquier lado gracias a la movilidad que les otorga internet y las nuevas tecnologías. Son dueños de su tiempo y lo administran a su antojo. Saben que lo fundamental es la calidad no la cantidad.

Pueden prestar sus servicios a distintas empresas. Suelen mezclar vida personal y profesional. Huyen de los horarios rígidos y desempeñan su tarea por objetivos. Son proactivos y flexibles, lo que les permite adaptarse a los cambios. Poseen una alta preparación adaptada a las necesidades actuales del mercado.

Disponen de mayor flexibilidad para el consumo y precisan producto que les faciliten su nuevo modo de vida.

**Sporters:** Denominamos “sporter” a un consumidor a partir de los 35 – 40 años, preocupado por su salud y su estética que en el mediodía de su vida han recuperado el placer de hacer deporte. Compiten con ellos mismos y disfrutan corriendo (runners) o pedaleando (bikers). Buscan productos que les permitan llevar una dieta saludable, gestionar su entrenamiento... y se desplazan a distintos lugares para hacer ejercicio.

**Buscadores de chollos:** Buscan siempre la mejor oferta, la mejor ganga del mercado. Son fieles a los cupones descuento. Se vanaglorian de sus adquisiciones ante sus amigos y conocidos.

**Seniors:** En los próximos años rondaremos los 200 millones de personas mayores de 60 años. Con un aumento cada vez mayor de la esperanza de vida este perfil de Cliente precisa de productos que se adapten a su nuevo estatus, disponen de mucho tiempo libre y buscan realizar actividades que les aporten tranquilidad, les hagan estar activos, sentirse vivos

**Elite:** Si tenemos en cuenta que en la actualidad el 1% de la población mundial tiene el 50% de la riqueza y que el 20% consume el 80% de los recursos existentes. En este perfil nos encontramos ante un consumidor tremendamente elitista que busca diferenciarse mediante la exclusividad extrema. Dispone de mucho dinero para gastar, suelen venir de otros países como Rusia, China... Se sienten atraídos por nuestro clima, la gastronomía... .Consume lujo y servicios premium al alcance de muy pocos.

**Mamas digitales:** Pueden formar parte de varias generaciones, aunque la generación millennial es la más atractiva para el comercio. El 90% de ellas planifica su compra previamente, y una de cada cinco lo hace online, con el fin de ahorrar lo máximo posible en la lista de la compra familiar. N su caso la digitalización es una forma de conciliar su vida familiar y profesional con objeto de disponer de más tiempo.

**Eco – consumidores:** Valoran las buenas prácticas de los comercios y los bienes que comercializan, son socialmente responsables y actúan en consecuencia a la hora de comprar. Están dispuestos a pagar un precio más elevado por el producto si este es coherente con su forma de pensar y actuar.

## SITUACIÓN DEL COMERCIO OSCENSE

---

### CLIENTE MISTERIOSO. COMERCIOS DE LA CIUDAD

Es una técnica de investigación de mercados, utilizada por las empresas para evaluar y medir la calidad en la atención al cliente, por extensión la experiencia que vive un posible Cliente en el comercio.

En el presente estudio, los clientes misteriosos se hicieron pasar por Clientes comunes que acudían al establecimiento a comprar un producto (bien o servicio). Posteriormente se elaboraron los informes que se detallan, EN UN ANEXO APARTE, referentes a cada caso.

Se trato de buscar comercios ubicados en la ciudad de características distintas. A cada uno de ellos se le realiza una sola visita. Para próximas fases del proyecto será bueno incorporar nuevas visitas, solemos hacer tres, para valorar su evolución e interactuar en diversas situaciones. Con este aumento de las inspecciones eliminamos situaciones puntuales que hayan podido tergiversar la realidad observada.

### FASES DESARROLLADAS

#### 1 Diseño del proyecto.

- Planificación del proyecto a desarrollar.

- Coordinación y seguimiento del equipo de trabajo.

- Cronograma de actuación

#### 2 Validación metodológica.

- Definición de los campos analizar.

- Validación de los modelos de informes.

#### 3 Planificación y desarrollo de las visitas.

- Cronograma de actuación

- Formación de los evaluadores

- Ejecución de las visitas

#### 4 Redacción de informes.

Informes individualizados de cada establecimiento

## 5 Conclusiones.

Conclusiones y propuestas de acciones a desarrollar

Las visitas se realizaron la última semana de Noviembre y durante el mes de Diciembre.

Se ha buscado analizar la apariencia interna y externa de los comercios, y las características de la atención recibida en tres fases. Estos fueron los puntos en los que se basaron los investigadores.

### ACOGIDA

- ¿Cómo es la entrada y el acceso a la tienda?
- ¿Te recibieron con amabilidad?

### TRAMA

- ¿Cómo se desarrolla la escucha? ¿Cuál es la actitud del comercial?  
¿Realiza las preguntas adecuadas?
- ¿Pudo el vendedor contestar a tus preguntas sobre un producto de forma satisfactoria?
- ¿Cómo es el interior de la tienda?

### DESPEDIDA

- ¿Le cobraron correctamente, entregándole el ticket mirándole a los ojos y con una sonrisa?
- ¿Cómo fue la despedida? ¿Le acompañaron hasta la puerta?

## CONCLUSIONES

Debido a que se trata de un estudio peculiar, que corresponde a una asociación y no a una empresa en particular, en el que estamos analizando apariencia del establecimiento y trato al Cliente para conocer datos generales sobre el comercio oscense que corroboren o echen por tierra la percepción del Cliente de la calle, los ejemplos son muy variados. En este caso, tampoco va a haber feedback con el analizado ni sugerencias de mejora concretas sino apreciaciones generales para la organización en su conjunto y el comercio de proximidad que representa.

Como veremos en los informes individualizados en la mayoría de los casos la apariencia externa de los establecimientos es correcta. La rotulación es la adecuada y presentan una imagen corporativa definida.

Es en el escaparate donde no se logra marcar una gran diferencia. En líneas generales, nos encontramos con escaparates homogéneos que se limitan a exponer producto sin apenas originalidad. No se suele tratar de escaparates temáticos y los tiempos de renovación son más amplios de los que se aconsejaría.

La acogida es correcta, aunque sin ese punto excepcional que sería necesario para transmitir un servicio excelente y por extensión una experiencia memorable. En ocasiones, observamos situaciones perjudiciales que contribuyen a crear una percepción de mal servicio ya que se suelen recordar y comentar más los malos momentos. Se observa en varias ocasiones que el interés y la actitud del comercial va de menos a más.

La atención del personal es buena y tratan de agradar. Excepto en algún caso puntual, no podemos decir que haya un mal servicio al cliente, la mayoría de las situaciones se realizan con normalidad. Lo que ocurre es que como no abundan los casos excepcionales, que los hay, cuando se producen situaciones negativas llaman más la atención.

Aunque en la mayoría de los casos el trato es cordial y amable, notamos que falta formación comercial que permita controlar más la situación, hacer las preguntas adecuadas y ofrecer alternativas al cliente.

En la mayoría de los casos no hay un protocolo de actuación que facilite las cosas al comercial y de esta manera no depender tanto de la persona que atiende.

El interior de los establecimientos está limpio y cuidado, los espacios suelen ser acogedores.

En ninguno de los comercios analizados, nos ofrecen la tarjeta de fidelización de la asociación, a pesar de que algunos la poseen. Tampoco se percibe ningún tipo de unidad en ellos, ni siquiera los que pertenecen a la asociación.

Como conclusión general creemos que se presta mayor atención a la apariencia de las tiendas que al servicio al Cliente. En este análisis no creemos que sea malo pero en la mayoría de los casos no sorprende. Es fundamental entender que la calidad en el servicio es una cuestión de expectativas, si estas superan a la prestación recibida nos iremos descontentos, si están por debajo estaremos conformes. Tampoco apreciamos desgana en la atención.



## **FORO DE DISCUSIÓN: REFLEXIONES DE LOS COMERCIANTES**

Se desarrolló un grupo de discusión con objeto de recopilar nuevas ideas e información relevante sobre la asociación, tratando de conocer el sentir de los integrantes de la junta directiva e involucrarles en el desarrollo del proyecto.

EN LOS ANEXOS SE AMPLIA LA INFORMACIÓN Y SE CONCRETA LA METODOLOGÍA SEGUIDA.

### Situación actual del comercio Oscense

Una de las reflexiones con las que comienza la sesión hace hincapié en la desmotivación de los comerciantes, con frases como “Los comerciantes están desmotivados”, “el sector tiene una profunda depresión” o “Necesitamos un psicólogo”. Los asistentes comentan la necesidad de motivar y cargar las pilas al colectivo del comercio.

En diversos momentos se habla sobre el individualismo de los empresarios de Comercio “Los comerciantes somos cada vez más independientes” o “cada uno va por su cuenta”. En función de ello, se habla de la necesidad de que la asociación atraiga a un mayor número de participantes y se convierta en un elemento de cohesión que permita competir en la coyuntura actual.

### Servicio ofrecido al Cliente

Otro aspecto clave que surge en varias ocasiones de la charla, es el referente a la al cliente y la necesidad de mejorar el servicio que se le presta. “Falta mejorar el trato con cliente” o “hay que prestar más atención cliente”.

Este asunto se ve reforzado por los datos que ofrecen algunos estudios que se ha realizado. Aunque son conscientes de que se debe mejorar, es cierto que en ocasiones se generaliza y “pagamos justos por pecadores”. Aunque lo realmente importante, es la percepción General que existe el comercio de la ciudad por parte de muchos de sus habitantes y ésta no es todo lo bueno que debería ser. “No estamos cumpliendo las expectativas del cliente”

Es necesario conseguir que la gente no tenga miedo de entrar en el establecimiento, aunque sea sólo a mirar “Hay que cambiar el chip de la gente para que no piensen que molestan si no compran”.

Introducido por el moderador, sale a la palestra la gestión de quejas y reclamaciones, más concretamente, la gestión de las devoluciones. En éste punto no existe un consenso claro, mientras unos realizar la devolución del dinero otros entregan un vale para gastar establecimiento.

Se habla también de la poca seriedad que hay, por parte de algunos comerciantes, en lo que respeto los horarios se refiere “Hay Poca seriedad con los horarios”.

#### Futuro del sector

Respecto la crisis del sector y los negocios que han cerrado en los últimos tiempos se habla de los grandes competidores, las grandes superficies y la venta online, pero también se comenta la necesidad de mejorar la formación y la predisposición para adecuarnos a las necesidades de nuestros clientes. Una de las frases que se escuchan esa siguiente: “Se abren negocios no por vocación sino como tabla de salvación, lo cual es un error.”

Se comenta la necesidad de dejar de hablar y de ponerse en marcha. “Nos quejamos demasiado y hacemos poco”. Establecer un libro de ruta que nos permita mejorar y competir en la actual coyuntura.

Respeto al comentario “La gente se va a comprar Zaragoza” se coincide en que no se pueden poner puertas al campo, por lo que es preciso desarrollo acciones quiero que la gente cumple. También se habla de la complicación de competir con Amazon.

## ANÁLISIS DAFO

Tal y como señalamos en la **Introducción**, el **Análisis DAFO** tiene como propósito contestar a las siguientes preguntas:

1. **¿Con qué fortalezas y oportunidades contamos?**
2. **¿Cuáles son nuestras debilidades?**
3. **¿Qué cosas nos amenazan?**

Las reflexiones que se expresan a continuación son consecuencia de los estudios realizados y analizados.

Del **Análisis de la Situación Actual** se deben extraer las conclusiones en forma de Debilidades, Amenazas, Fortalezas Y Oportunidades **que permitirán completar el Análisis DAFO:**

<b>FORTALEZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las características de la ciudad hacen que sea una ciudad amable con posibilidades para el comercio.</li> <li>• Cercanía con Zaragoza, la quinta ciudad española con 698.978 habitantes.</li> <li>• Lérida esta también a una distancia muy razonable. Una ciudad con 139.809 habitantes y 363.900 en su área metropolitana</li> <li>• Una provincia tremendamente atractiva con un gran potencial</li> <li>• Variedad de productos autóctonos</li> <li>• Sinergias entre agentes diversos</li> <li>• Existe la posibilidad de desarrollar multitud de actividades complementarias.</li> <li>• Peatonalización del centro.</li> <li>• Percepción de calidad de los productos comercializados.</li> <li>• Algunas herramientas necesarias ya están o se han intentado poner en marcha, aunque no han</li> </ul>
-------------------	---

	<p>tenido el éxito esperado.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elevado tráfico de paso hacia el Pirineo.</li> </ul>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Múltiples posibilidades que ofrece internet y las nuevas tecnologías</li> <li>• Responsabilidad social empresarial</li> <li>• Sinergias entre distintos colectivos</li> <li>• Creatividad y nuevas ideas</li> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Construcción de productos de nicho</li> <li>• Integrar nuestras acciones en el calendario de eventos de la ciudad.</li> <li>• Nuevos formatos comerciales.</li> <li>• Nuevos horarios</li> <li>• Nuevas tendencias en el sector</li> <li>• Mejoras en la logística</li> <li>• Reparto a domicilio</li> <li>• Múltiples posibilidades de colaboración o “coopetición” entre los comerciantes</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponibilidad de producto.</li> <li>• Limitación de horarios</li> <li>• No existe un producto turístico que permita la llegada de visitantes de fuera.</li> <li>• Desmotivación y dejadez de algunos comercios</li> <li>• Carencias en formación que es preciso subsanar.</li> <li>• Individualismo. Falta de cohesión entre los integrantes del sector</li> <li>• Discrepancias entre los distintos agentes implicados.</li> <li>• Existen algunas de las herramientas necesarias pero no se ha estructurado una</li> </ul>

	<p>estrategia en torno a ellas.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No ha existido una identidad corporativa claramente definida, ni se percibe el colectivo como un todo</li> <li>• Percepción generalizada de deficiencias en el servicio.</li> <li>• Falta de autocrítica en el sector</li> <li>• El hecho de que algunos comercios lo hagan mal perjudica a la percepción del resto del sector.</li> <li>• Escaparates más elaborados</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coyuntura económica.</li> <li>• Aumento del comercio electrónico. (Amazon)</li> <li>• Grandes centros comerciales (Puerto Venecia)</li> </ul>

El análisis DAFO permite establecer **Objetivos** más ajustados a partir del principio de que los mismos serán más fácilmente alcanzables si:

- Se sustentan en una **Fortaleza** de la empresa.
- Si explotan correctamente una **Oportunidad** de mercado.
- Si permiten eliminar o neutralizar una **Debilidad** o una **Amenaza**.

### ESTABLECIMIENTO DE VALORES RELATIVOS

A partir del DAFO que se plantea, incorporando aquellos aspectos que se consideren oportunos se aconseja asignarle "valores" o "pesos relativos de importancia" a los distintos elementos contenidos en cada una de las casillas.

Ya no se trata, pues, de hacer una lista de factores considerados como fortalezas, debilidades, oportunidades o amenazas, sino que en las mismas se debe indicar la importancia relativa que tiene cada uno de ellos como "factor fundamental" en la consecución de los objetivos de la empresa.

Así, algunos, a los que se asigna mayor importancia, se consideran como "condición indispensable" (factores sine qua non), mientras que otros son concebidos como "simples colaboradores" en el logro del objetivo. De esa forma, en el momento del desarrollo de las estrategias, los responsables saben a qué áreas, factores o acciones se les debe asignar un alto nivel de prioridad y cuáles se pueden situar en un nivel más bajo.

Esto es especialmente importante tanto para establecer la secuencia de las acciones previstas como para la asignación de recursos (dinero, tiempo, esfuerzos, etcétera) que se destinarán a apoyar cada acción.

Para asignar estos "valores", se puede recurrir a cualquiera de los métodos estadísticos y/o basados en criterios personales desarrollados para esos fines

### **AJUSTE FORTALEZAS-OPORTUNIDADES**

Está claro que entre las fortalezas y las oportunidades existe una relación muy estrecha, en algunas casos, incluso, de causalidad directa. Es decir: la posibilidad de explotar determinadas oportunidades depende directamente de las fortalezas del comercio oscense en la actualidad.

### **FACTORES FUNDAMENTALES**

En función del apartado anterior vamos a destacar los factores que consideramos básicos y que luego influirán en la consecución de los objetivos de la organización.

#### **FORTALEZAS CLAVES**

Ciudad amable con una dimensión reducida y el centro peatonalizado.

Grandes urbes cercanas (Zaragoza)

Entorno atractivo y elevado tráfico hacia el Pirineo

#### **PARA APROVECHAR OPORTUNIDADES**

Múltiples posibilidades que ofrece internet y las nuevas tecnologías

Responsabilidad social empresarial

Sinergias entre distintos colectivos
HABRA QUE MEJORAR EN
Percepción generalizada de deficiencias en el servicio. Desmotivación y falta de cohesión entre los integrantes del sector. No ha existido una marca potente que englobara al como un todo
PARA MINIMIZAR
Coyuntura económica. Aumento del comercio electrónico. (Amazon) Grandes centros comerciales (Puerto Venecia)

## PROPUESTAS DE MEJORA

A continuación se plantean algunas propuestas, en función de las conclusiones extraídas del DAFO, que se irán diseñando, desarrollando y ejecutando en fases posteriores, aunque algunas de ellas se desarrollan con más amplitud en las páginas siguientes.

Están divididas en tres grupos y son claves para poner en valor el comercio de la ciudad:

### PERSONAS

Fidelización y Motivación de la mayoría de los comerciantes con objeto de afrontar los nuevos retos.

Formación en nuevas herramientas y tendencias con objeto de crear nuevos productos y modelos de negocio.

Servicio diferencial y personalizado a los clientes buscando recuperar la cercanía y la excelencia en el servicio. La clave está en proporcionar una experiencia positiva memorable y digna de ser contada.

Desarrollar una estrategia de Responsabilidad Social Corporativa auténtica y bajada al terreno que aporte valor al entorno y convierta al comercio en un elemento clave de la ciudad.

### PRODUCTO

Construir un producto común y unificado que transmita seguridad, confianza y credibilidad, sustentado por una marca común.

Dotar de estrategia y contenido al Centro Comercial Abierto y al resto de zonas de la ciudad. Buscando el equilibrio entre el centro y la periferia.

Crear una plataforma de venta online, teniendo en cuenta que la clave es definir una estrategia que tenga muy claro los siguiente, con objeto de no volver a cometer errores pasados:

- Los públicos objetivos a los que nos dirigimos,
- Los productos que comercializamos y como se diferencian del resto.



- El posicionamiento buscado.

Revisar la tarjeta de fidelización haciéndola evolucionar a un Club de Clientes para que sea un elemento clave del desarrollo de la estrategia del comercio oscense.

Creación de una política de actuación común que establezca unos compromisos por parte del comerciante en lo que a servicio al Cliente se refiere: Procesos de atención, gestión de quejas y reclamaciones, arbitraje, devolución de productos... Firma del Manifiesto del Comercio Oscense.

Sinergias y cooperación entre comerciantes compartiendo escaparates, almacenes en la zonas industriales, servicios de logística y reparto a domicilio, plataformas, datos... Creación del Foro de Innovación y Cooperación del Comercio de Huesca

## **COMUNICACIÓN**

Marketing relacional. Organización de la base de datos, carterización y desarrollo de acciones en función de los distintos perfiles de Clientes.

Escaparates y calendario temático para decorar la ciudad y dotarla de vida... Liga de los escaparates

Desarrollo de acciones más ambiciosas y creativas que pongan el comercio en boca de todos. Presentar un calendario de acciones cada semestre para dar continuidad a la marca y que a modo de lluvia fina vaya calando la idea en los consumidores.

- Sorteo en Navidad de la cesta más grande de la provincia valorada en mas de 60,000 €.

- II Foro del Comercio, en la semana del comercio.

- ...

Estrategia y plan de contenidos en Internet y Redes sociales.

## ¿QUÉ PUEDE HACER EL COMERCIO TRADICIONAL EN UNA CIUDAD COMO HUESCA?

Los datos son relevantes y muy a tener en cuenta. En un país de referencia, como EEUU, miles de tiendas están cesando su actividad y las grandes compañías están reduciendo sus puntos de venta físicos para centrarse en aumentar su negocio on line. En Europa y en nuestro país este hecho, por ahora, es menos significativo pero acabará ocurriendo.

Esta claro, que el comercio electrónico aporta una serie de ventajas al consumidor con las cuales es complicado competir con la mayoría de los modelos de negocio comerciales que se desarrollan en la actualidad, mas concretamente en nuestra ciudad.

Nos encontramos con un consumidor omnicanal que compra desde cualquier sitio y busca la comodidad. Elige Internet como principal fuente de información ya que en la Red tiene la posibilidad de comparar precios y alternativas. Además el consumidor elige las tiendas de la Red por una percepción de precio más barata que las tiendas físicas.

Un elemento muy a tener en cuenta es que con los nuevos gigantes que operan en Internet ya no es un problema ni los plazos de entrega ni los gastos de envío. Amazon y otras plataformas, han construido una imagen de marca que es sinónimo de credibilidad, seguridad y confianza, eliminando de esta manera muchos frenos que existían antaño a la compra online (servicios, medios de pago, devoluciones...)

Las incorporación de nuevas herramientas y tecnologías hacen que el asesoramiento no sea peor que en los establecimientos físicos.

Las opiniones de otros, los comentarios y las reseñas que aparecen continuamente en lo virtual aumentan la confianza y facilitan la compra.

En vistas de lo analizado, los pequeños comercios de la ciudad se enfrentan a serios problemas, más creo, que lo que pueden imaginar. Nos encontramos, ya, en un contexto digitalizado y global, con un cliente con altos niveles de exigencia. Por tanto, es fundamental establecer un proceso de metamorfosis

que permita adecuarse a los establecimientos minoristas a la nueva coyuntura en el menor tiempo posible.

Aún hay esperanza y como veíamos con anterioridad todavía preferimos la tienda física. Ya que, por ahora, tocar, oler, probar o sentir, solo es posible en un establecimiento físico.

Las tiendas siguen formando parte de nuestras vidas y configuran el ecosistema de la ciudad por lo que es clave recuperar la cercanía con el vecino. Establecer vínculos mediante el aporte continuo de valor.

Convencer al ciudadano de la necesidad del tejido comercial para construir ciudades vivas y amables. Un comercio participativo e integrado en la vida de la ciudad, con responsabilidad social ayudará a esta tarea.

Para muchos las compras se mezclan con el ocio y se convierten en excusas para disfrutar e interactuar con otros. La calle se convierte en un lugar de conversación y socialización. Es preciso dotar a las zonas comerciales de contenidos y servicios adicionales estableciendo acuerdos con hostelería y otros agentes de interés.

Un comercio potente aumenta el tráfico en las calles y mejora la seguridad en las mismas. Algunas iniciativas para que los niños vayan solos al colegio consisten en que conozcan a los que regentan los comercios para que acudan a ellos en caso de problemas.

Creación de una plataforma de comercio electrónico con una estrategia claramente definida. Prestando atención en los productos comercializados con objeto de que aporten elementos de diferenciación o precios muy competitivos y en una estrategia de comunicación que la posicione y ponga en valor.

Dotar de estrategia y contenido al Centro Comercial Abierto con objeto de transmitir unidad y consistencia, generar sentido de pertenencia y llevar a cabo políticas comunes y uniformes con objeto de aumentar la confianza del consumidor y la credibilidad del comercio local.

Llevar a cabo estrategias multicanal que integren la presencia on line y offline, para mezclar la cercanía y el asesoramiento personalizado, con la posibilidad

de acceder a través de cualquier canal digital. La clave reside en construir la mejor experiencia de compra.

Darle una vuelta al punto de venta y buscar nuevos formatos. Mezclar conceptos e integrar lo online y lo offline. Crear espacios únicos donde sucedan cosas, no solo pensados para la transacción comercial sino también para el servicio, la educación, el ocio, la diversión o la comunicación.

Las herramientas tecnológicas pueden propiciar la búsqueda de nuevos aliados que pueden ser vitales para los pequeños negocios. Incluso el propio Amazon, con sus inconvenientes, puede suponer una oportunidad.

Apostar de forma decidida y auténtica por la Responsabilidad Social con objeto de modificar la percepción del Cliente y establecer compromisos .

## LÍNEAS ESTRATÉGICAS

## LINEAS ESTRATÉGICAS

---

Aunque no es propio de una primera fase de un proyecto como el que se planteaba, debido a las modificaciones planteadas y con objeto de que sea útil desde un principio esbozamos unas líneas estratégicas para que sirvan de guía en las acciones que se desarrollen a continuación. Estos planteamientos estratégicos se deben ampliar en fases posteriores.

Además se debe plantear una ruptura, un punto de inflexión que permita modificar conductas y cambiar percepciones.

Cualquier Plan de Marketing tiene como uno de sus propósitos principales:

**DOTAR DE COHERENCIA Y CONTINUIDAD A TODAS LAS ACCIONES DE QUE DESARROLLE LA ASOCIACIÓN.**

Estas dos características (coherencia y continuidad) es lo que le ha permitido a las grandes marcas internacionales alcanzar el liderazgo en sus mercados, incluso a nivel mundial.

El enemigo más importante del marketing de cualquier organización es la improvisación y los cambios de enfoques y mensajes: lo único que se logra es confundir a los clientes y prospectos, lo que implica dificultades para consolidar una imagen única y fuerte en el mercado.

En función de lo expresado, uno de los planteamientos que se desarrollan es una nueva identidad corporativa que debe dotar de unidad al comercio oscense y aportarle coherencia.

Se trata del primer paso para la construcción de una marca que diferencie y posicione al comercio de Huesca. Si se trabaja correctamente, debe optimizar recursos e incrementar las ventas en la ciudad.

Es importante tener en cuenta que una marca no es nada si detrás no existe un posicionamiento claramente diferenciado. Si esa marca no está ubicada en la mente de los consumidores y relacionada con una serie de atributos clave que hacen que sea memorable y se perciba de la forma adecuada.

Por tanto vamos a definir esos atributos que diferencien y posicionen la marca en la mente de sus públicos objetivo. En este caso sólo nos centraremos en el

publico de la ciudad y comarca de la Hoya de Huesca. Teniendo en cuenta que en futuras actuaciones habrá que incluir a los habitantes de la provincia, los de las dos grandes ciudades cercanas (Zaragoza y Lérida) y desarrollar una estrategia de Turismo comercial.

## CONSTRUCCIÓN DE UNA NUEVA MARCA

Alrededor de la imagen corporativa debemos construir una marca que transmita la esencia del proyecto, la fuerza de lo local y aporte elementos diferenciadores.

La marca es una especie de bandera que debe resumir en sí misma todo aquello que rodea al proyecto. Tiene que proporcionar una identidad individual claramente diferenciada y es un elemento esencial de generación de valor para el consumidor.

Por tanto es básico envolver a este producto de una serie de elementos adicionales que lo hagan más atractivo, lo diferencien y lo posicionen.





## IDENTIDAD CORPORATIVA

A la hora de abordar el desarrollo de una nueva marca para el comercio oscense que suponga un punto de ruptura, hemos seguido el siguiente proceso creativo:



### OBJETIVOS

¿Qué es lo que deseamos conseguir?

Es fundamental tener claro que, con una visión más amplia y en el futuro, estamos construyendo un producto global y unificado alrededor del comercio oscense. Con objeto de incentivar el consumo y generar sentido de pertenencia tanto entre los comerciantes como entre los habitantes de la ciudad.

### RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para llevar a cabo la construcción de la identidad corporativa pasamos a documentar el desarrollo.

- Historia de la Asociación
- Visualización de imágenes referentes a la ciudad y su comercio.
- Lectura de textos e información que ha facilitado la generación de ideas.

En este apartado juega un papel clave el análisis de la situación y el diagnóstico que se expone al principio del documento.

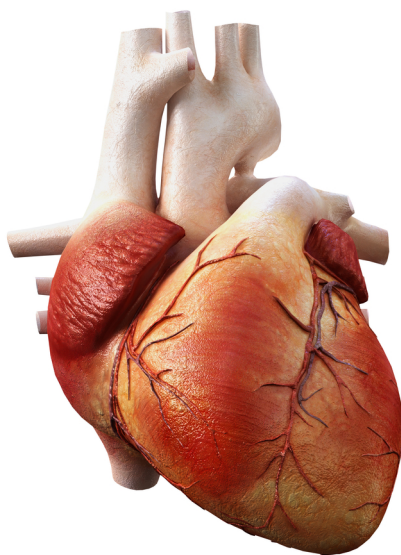
## GENERACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DE IDEAS

Una vez documentado el paso anterior, realizamos ejercicios que faciliten la generación de ideas. Trabajamos principalmente con mapas mentales de forma individual y tormentas de ideas. Para el desarrollo de las dos técnicas citadas se partió del concepto “Huesca y su comercio”.

Para posteriormente filtrar toda la información extraída, quedándonos con la siguiente idea:

### **El comercio da vida a las ciudades.**

A partir de allí tratamos de buscar un concepto sencillo que representara esta idea y le diera fuerza.



## EL CORAZÓN

Según la RAE:

1. m. Órgano de naturaleza muscular, común a todos los vertebrados y a muchos invertebrados, que actúa como impulsor de la sangre y que en el ser humano está situado en la cavidad torácica.
2. m. Palo de los cuatro que constituyen la baraja francesa, cuyas cartas llevan estampados uno o varios corazones rojos. U. m. en pl.
3. m. Ánimo o valor. No tuvo corazón para abandonarlo.
4. m. Sentimientos. Es una persona de buen corazón.
5. m. dedo cordial.
6. m. Centro de algo. El corazón de una manzana.
7. m. Figura de corazón representada en cualquier superficie o material.
8. m. Heráld. Punto central del escudo.

## CONSTRUCCIÓN DE LA IDENTIDAD CORPORATIVA

### NAMING

Como naming se ha elegido el concepto

### COMERCIO HUESCA

Con idea de mantener el mismo concepto que le dominio de la web y que nos sirva para el desarrollo de otros elementos como el centro comercial abierto o el club de Clientes.

Una imagen corporativa está configurada por los siguientes elementos:

**Nombre o fonotipo:** Constituido por la parte de la marca que se puede pronunciar. Es la identidad verbal de la marca.

- COMERCIO HUESCA

**El logotipo:** Formado por las graffías características del nombre (nombre logotipado) y el símbolo. Debe ser simple, sin contener excesiva información, para facilitar el recuerdo y tiene que transmitir percepciones positivas al receptor, coherentes con el posicionamiento del producto.

¿Cómo desarrollar algo relacionado con un corazón que construyera el logotipo y fuera distinto, representativo y sencillo?

Partimos de las letras “c” y “h” de “comercio huesca” para, a partir de ellas, diseñar un corazón. El palo más amplio de la “h” sirve para acentuar ese corazón y darle más fuerza al símbolo.



**Los colores:** Cada color tiene un significado psicosociológico que aporta una serie de sensaciones al receptor. No es bueno diseñar el logotipo con excesivos colores ya que esto complica el recuerdo. Al final, después de varias pruebas, decidimos trabajar con los colores de la anterior imagen corporativa de la asociación. Un granate que mantenga el recuerdo de donde venimos, el año pasado se cumplió el 25 aniversario de la misma.



**Grafías:** Se ha apostado por una grafía consistente y estable que contribuya a generar una imagen gráfica con fuerza. La idea era construir una identidad con personalidad propia que transmita de dónde venimos pero, sobre todo, que suponga un punto de inflexión. Para lograr estos objetivos, se ha trabajado con la tipografía Bahnschrift



En los documentos adjuntos se incluye el manual de identidad corporativa.

## **DIFERENCIACIÓN:**

A continuación tratamos de establecer lo que nos distingue de nuestros competidores potenciales. (Grandes cadenas

### **Buscar la idea diferenciadora**

En función de lo comentado debemos tratar de hallar una idea que nos diferencie y que tenga valor para nuestros consumidores.

Para ello, en función las cuestiones analizadas nos centraremos en:

- El comercio es vida para la ciudad
- Crear vínculos y establecer afecto – amor por el comercio local como parte clave de la ciudad.
- Motivación y pasión de los comerciantes por ofrecer el mejor servicio, por la ciudad

Por lo que vamos a destacar los siguientes conceptos:

### **VIDA – AMOR – PASIÓN**

#### **Demostrar la diferencia**

Si se tiene un producto diferente, se tiene que ser capaz de demostrar esa diferencia.

Poseemos argumentos que nos respalden, que apoyan la idea diferenciadora que hemos comentado, haciéndola real y creíble. Por tanto es fundamental mostrar esa versatilidad en los elementos de comunicación del proyecto.

Tener una buena idea no es suficiente es preciso comunicarla adecuadamente y que el consumidor la perciba de la forma idónea.

Como se desarrollará en fases posteriores, las acciones de comunicación deben plantear esa diferencia. Tenemos que tener en cuenta que el marketing es cuestión de continuidad y coherencia.

La diferenciación se produce en la mente.

Es importante tener en cuenta que todo ocurre en la mente del Cliente, y es allí donde nos apropiaremos de una idea simple que se relacione con nuestro producto.

Lo que somos realmente no importa solo es importante lo que piensa el Cliente que somos. En el mundo del Marketing percepción es igual a realidad.

Todas las acciones que llevemos a cabo deben ir encaminadas a que la gente se entere de la diferenciación. Para conseguir de esta manera el posicionamiento adecuado, o sea, ser percibidos en la mente del cliente de la forma precisa.

La idea diferenciadora que se pretenda utilizar debe ser lo más sencilla y visible posible. La repetiremos una y otra vez por los medios que se tenga al alcance.

Tenemos que tener en cuenta que la memoria es extremadamente selectiva por lo que será fundamental aportar un mensaje valioso, atractivo y fácil de recordar.



## **OBJETIVO: LA MENTE DEL CLIENTE (POSICIONAMIENTO)**

El concepto de posicionamiento viene a definirse como la percepción que tiene el cliente en su mente de nuestro producto. Convirtiéndose la actividad industrial en una batalla por la mente de los clientes. Se trata de una asociación potente entre la marca y un atributo.

El marketing no es una guerra de productos, sino de percepciones.

### **Percepción es realidad**

La percepción nos permite, a través de los sentidos, recibir, elaborar e interpretar la información que proviene del entorno. Esta percepción está condicionada por nuestras experiencias, conocimientos, valores...y es la que define nuestra realidad.

En el mundo del Marketing es un aspecto fundamental ya que lo que realmente cuenta no es la realidad objetiva sino la realidad subjetiva de cada Cliente, su percepción.

### **CONSTRUIR EL POSICIONAMIENTO**

Cómo hemos visto con anterioridad el posicionamiento es la percepción que tiene el Cliente en su mente de nuestra marca. El espacio que ocupa en su mente y con que atributos la relaciona.

Es un concepto estratégico que debe ser compartido toda la organización.

Lo debemos construir a partir de información interna y externa de la empresa y en función de él se desarrollará su identidad verbal, visual y sensorial.

En este punto es clave alinear lo que la asociación dice que es (marca) y lo que nuestro público objetivo piensa que somos (reputación).

Hemos buscado un posicionamiento relevante, creíble, duradero, distinto y enfocado.

1. Relevante: Los atributos elegidos son importantes para nuestros Clientes.
2. Creíble: La marca debe ser auténtica y transmitir credibilidad. Para ello tiene que existir una coherencia entre lo que

se dice y lo que se hace. La marca debe cumplir con las promesas que trasmite.

3. Duradero: Permite a la organización mantener una posición de ventaja a lo largo del tiempo.
4. Distinto: Debe comunicarse de forma diferente.
5. Enfocado: Se centra en los beneficios y valores distintivos de consumir carne.

Conseguir que nuestros clientes nos perciban de una determinada manera es vital en el planteamiento estratégico de cualquier negocio. De esta forma, nuestros esfuerzos en comunicación deben ir enfocados a posicionar el producto en la mente de nuestros clientes.

En función de lo comentado, en nuestro caso debemos contestar a:

- ¿Cómo se pretende que los consumidores nos perciban?
- ¿Cómo se espera que nos recuerden?
- ¿Cómo lo comparan con los productos competidores?

Para ello, función del análisis realizado hemos destacado los atributos comentados con anterioridad.

- El comercio es vida para la ciudad
- Crear vínculos y establecer afecto – amor por el comercio local como parte clave de la ciudad.
- Motivación y pasión de los comerciantes por ofrecer el mejor servicio, por la ciudad

### **VIDA – AMOR – PASIÓN**

Estamos hablando de conceptos que deben generar confianza y transmitir credibilidad. Elementos clave que debemos corroborar con la actuación de nuestra gente y el desarrollo excelente de un servicio cuidado y adaptado a las necesidades y deseos de cada Cliente. Además de ponerlo en valor con múltiples acciones y una comunicación continuada y claramente definida.

### **¿Cómo convertiremos el mensaje para que sea atractivo para los Cliente?**

En función de los atributos de posicionamiento que hemos establecido construiremos un mensaje coherente con los mismos en forma de eslogan que tendrá que tener visibilidad en los distintos soportes.

Un claim o eslogan es una palabra o una frase corta, original, impactante, fácil de recordar y coherente con el posicionamiento buscado.

Para que un eslogan sea efectivo:

- Debe ser impactante y fácil de recordar.
- Tiene que incluir atributos clave y sintetizar la propuesta de valor.
- Nos debe diferenciar y posicionar.
- Es fundamental que genere sentimientos positivos.

Por tanto, con objeto de resumir todo lo anterior y convertirlo en un contenido atractivo y memorable para cliente planteamos el siguiente CLAIM:

### **CORAZÓN DE CIUDAD**

Una idea que implica vida, que otorga una papel clave al comercio en la ciudad como elemento de desarrollo. Que trasmite pasión y amor, aspectos siempre relacionados con la imagen de un corazón.

Estas ideas se muestran en los fotogramas del siguiente video, que también se adjunta:

# Corazón

*Órgano común que actúa  
como impulsor*

*Centro de algo*




**El comercio impregna de vida a las urbes,  
es la base de la cultura ciudadana**




Las ciudades tienen complicado latir  
sin la sangre que proporciona el comercio



De las tiendas emanan historias  
salpicadas de miles de anécdotas  
que construyen la historia de la ciudad



El comercio y servicios de proximidad  
potencian la economía local  
y deben generar orgullo de pertenencia



Una ciudad con gente en la calle  
es una ciudad alegre y plena de vida



 **COMERCIO  
HUESCA**

- Corazón de Ciudad -

## ANEXOS



## Anexo: CLUB DE CLIENTES

---

La asociación ya dispone de una tarjeta de fidelización, denominada “pajaritas” que pensamos debe evolucionar hasta convertirse en un Club de Clientes con objeto de establecer vínculos y generar sentido de pertenencia.

Son pocos los establecimientos incluidos en el programa y en ninguno de los analizados nos la han ofrecido. “Como norma general, el descuento de cada establecimiento adherido al sistema, será del 1%” Algo que, a simple vista parece poco atractivo. Desde que poseemos la tarjeta nunca se han puesto en contacto con nosotros vía sms y tampoco por mail.

A continuación ofrecemos una serie de claves para que la tarjeta evolucione a un Club de Clientes.

El objetivo de cualquier negocio debe ser la captación y el mantenimiento de Clientes rentables a lo largo del tiempo con objeto de maximizar el beneficio de la empresa. Para ello es vital orientar la organización y las personas que la componen hacia esos clientes con objeto de identificar claramente sus necesidades y deseos para ofrecerles productos que las satisfagan.

Por tanto, fidelizar es construir vínculos que permitan mantener una relación rentable y duradera con los Clientes, en la que se generen continuamente acciones que les aporten valor y que permitan aumentar sus niveles de satisfacción. Para aumentar nuestras posibilidades de éxito es necesario tener un profundo conocimiento de esos Clientes que nos permita adecuar nuestras acciones a sus preferencias.

Hablamos de generar continuas relaciones con los Clientes que permitan maximizar su valor a largo plazo, logrando que se conviertan en fans - apóstoles de la marca.

Las empresas pueden fidelizar a sus Clientes de dos maneras:

- Por la existencia de un modelo de negocio atractivo que seduzca y fidelice al cliente como puede ser apple, mercadona...
- Por una gestión adecuada de su cartera de Clientes con la realización de acciones personalizadas que les aporten valor.

En el caso de una asociación nos centraremos en la segunda opción. Para ello son fundamentales las siguientes claves:

- Identificar a los distintos tipos de clientes y establecer planes personalizados para interactuar con ellos. Para ello es fundamental trabajar con los datos que nos debe aportar el programa

A los Clientes VIP los trataremos de forma excelente implantando una discriminación positiva. Se trata de ofrecer las mayores ventajas a los Clientes que más compran en la ciudad.

- Vamos a establecer una comunicación proactiva en la que nos comunicaremos con nuestros Clientes antes de que ellos lo hagan con la empresa. Generaremos un continuo diálogo con ellos que no siempre tenga una intención vendedora.

La comunicación proactiva nos permitirá detectar actitudes descontentas y escuchar continuas sugerencias de mejora.

- Se trata de pensar en el largo plazo y en el valor de cada Cliente en función de todo el tiempo que va a permanecer haciendo negocios con nosotros.
- Escucharemos la voz del cliente en forma de queja o reclamación. Aprovechando de forma positiva esta valiosa información, debemos tener claro que los Clientes nos están otorgando una segunda oportunidad.
- Generaremos una atmósfera vital que sorprenda de forma positiva a nuestros Clientes y supere sus expectativas. Para ello es fundamental planificar el contacto con ellos estableciendo protocolos de actuación.
  - Gestión de la experiencia.
  - Creación de estándares.
- La importancia del concepto de la “calidad”, ya que con la calidad sólo no es suficiente.

Incorporaremos toques cálidos a la relación: complicidad, cercanía, humanidad. La “calidaz” es la suma de dos factores clave, la calidez y la calidad.

- Vamos a generar costes de cambio, en el buen sentido, que permitan mantener a sus Clientes y eviten que compren fuera y/o vía online.
  - Costes emocionales relacionados con la marca o con la confianza y el trato recibidos.
  - Costes físicos relacionados con las rutinas y los modos de trabajar.
- El Club va a proporcionar un flujo continuo de valor. El conocimiento exhaustivo de los Clientes permitirá conocer sus necesidades. Aprovecharemos cualquier ocasión para proporcionar un mayor valor añadido.
- La fidelización no tiene forma de tarjeta. Se trata de un concepto estratégico mucho más amplio que puede incluir multitud de acciones.

## MARKETING DE VINCULACIÓN

Los Clubs de Clientes son una de las acciones más eficaces para realizar un marketing de vinculación (si se realiza correctamente), buscando involucrar al Cliente.

El objetivo es establecer un marco de relación con nuestros Clientes en el que se potencie el diálogo, el intercambio de información y por supuesto la venta.

No confundir un Club de Clientes con una tarjeta de fidelización en la que se premia al titular por realizar compras en el establecimiento o adquirir servicios de la empresa. El Club va más allá de una simple tarjeta de fidelización, hablamos de una atmósfera emocional que impregne al Cliente y lo implique en el negocio.

Algunos analistas plantean que en España han tocado techo los programas de fidelización sustentados en tarjetas debido a:

1. Recelo al excesivo plástico que llevamos en las carteras.
2. Premios demasiado lejanos en el tiempo
3. Banalización de la fidelización: Pérdida de exclusividad.

Y posiblemente tienen razón, las empresas se limitan a otorgar al Cliente una tarjeta sobre la que sustentan algunas promociones y privilegios sin trabajar el lado emocional de la relación.

Un club implica un compromiso importante y de futuro entre la empresa y el Cliente, con una sucesión de interacciones entre ambos con objeto de obtener un beneficio mutuo. En esta acción es esencial la capacidad de gestionar y analizar datos mediante la utilización de bases de datos.

## **VENTAJAS DE DESARROLLAR UN CLUB DE CLIENTES PARA LA ASOCIACIÓN**

Del Club de Clientes la Asociación obtendrá una serie de ventajas, tales como:

1. Las ventas cruzadas y complementarias.
2. Información y mayor conocimiento de sus Clientes.
3. Sentido y orgullo de pertenencia por parte del Cliente, con el consiguiente aumento del tiempo que dura la relación.
4. Generación de boca – oído (Buzz Marketing)
5. Sensación de exclusividad y prestigio
6. Sinergias con otras organizaciones para dar ventajas a Clientes comunes.

De igual forma los Clientes deben obtener una serie de ventajas por pertenecer al Club:

1. Económicas en forma de ofertas y promociones.
2. Información útil.
3. Servicios adicionales.
4. Derecho a uso de instalaciones e infraestructura.
5. Networking y relaciones con otros Clientes.
6. Acceso a eventos relacionados
7. Ventajas en otras empresas y organizaciones
8. ...

Normalmente, la entrada en el club reporta unos beneficios inmediatos, tangibles, que la empresa recuperará a lo largo de la relación con el cliente.

- Regalo de bienvenida
- Descuento en compra...

### **ASPECTOS A TENER EN CUENTA**

Los costes que implica su implantación y desarrollo:

- De planificación, diseño del programa y puesta en marcha
- De mantenimiento del programa.
- Debe estar integrado en la estrategia de la organización y ser coherente con ella.
- Es fundamental la existencia de una base de datos de nuestros Clientes.

## DISEÑO DEL CLUB DE CLIENTES

Para que un club de Clientes tenga éxito, a la hora de desarrollarlo e implantarlo tendremos en cuenta los siguientes puntos.



En función de los estudios realizados los clientes valoran en un programa de fidelización los **incentivos adicionales** que reciben por participar en el mismo. Estos beneficios deben estar adaptados a las necesidades y deseos de nuestros Clientes.

Según la encuesta anual de Nielsen sobre fidelidad de los clientes. El 75% de los consumidores afirma que el principal incentivo que le lleva a adherirse a los programas de fidelización son los descuentos. Aunque también hay otros beneficios añadidos, como la posibilidad de obtener un mejora servicio de atención al cliente (44%).

Las ofertas no suponen solo un atractivo puntual, sino que incentivan la compra y fidelizan a los clientes. Así refleja el estudio de Synquera, quien muestra que el 93% de los clientes frecuentan aquellas tiendas donde encuentran ofertas sobre aquellos productos que compran habitualmente.

De otro lado, también es importante conocer qué barreras son las que frenan a los clientes a la hora de unirse a este tipo de programas:

La principal razón que argumenta el 50% de los encuestados es su elevado coste, mientras que un 43% confiesa que no consume suficientes productos de esa marca, como para poder apreciar sus beneficios. El 37% indica que le resulta complicado pertenecer a este tipo de iniciativas, mientras que un 30% no es capaz de apreciar realmente sus beneficios.

Por otra parte, la saturación en el envío de mensajes hace que un 27% se resista a participar en estos programas, junto con un 25%, que se muestra especialmente reacio a facilitar su información personal.

Teniendo en cuenta lo anterior nuestro Club de Clientes se basará en los siguientes aspectos teniendo en cuenta que si la promesa inicial supera sus expectativas, repetirán la acción de compra. Todo depende de que seamos capaces de incentivar y retener a nuestros clientes:

1. **Recompensa:** Nuestros Clientes recibirán incentivos proporcionales a los esfuerzos que realizan: Cuanto más compren más beneficios obtendrán. Además combina los incentivos a corto plazo con los incentivos a largo plazo.
2. **Personalizado:** Vamos a intentar tratar a nuestros clientes de forma personalizada. Proporcionándoles información y ventajas adaptadas a sus

necesidades.

3. **Comunicación:** Ajustaremos la relación a las preferencias del usuario aportándole información relevante por aquellos canales que desee. Es importante no saturarles con continuos comunicados que no les aporten valor.
4. **Sencillo:** el Club de clientes será sencillo y fácil de entender.

Cada vez que el Cliente realice sus compras **tendrá la oportunidad de obtener puntos para su cuenta** como con la tarjeta actual pero además puede obtener puntos extra:

- En la compra de determinados artículos
- En determinadas épocas del año.
- El día de su cumpleaños el cliente recibirá un cheque regalo.
- Clientes que llevan un tiempo sin comprar se les ofrecerá un incentivo.
- Promociones para clientes VIP. Viajes, obsequios, regalos...

### **Beneficios adicionales del programa**

Además los clientes obtienen otra serie de beneficios por estar afiliados al programa.

La idea del Club es ir introduciendo nuevos incentivos en el programa con objeto de agradecer su fidelidad. Será bueno definir posibles ventajas adicionales en función de costes y oportunidades que se le puedan presentar:

- Acceso a determinadas promociones que realice la asociación y empresas afiliadas.
- Rebajas anticipadas para los Clientes del programa
- Descuentos y regalos en otros establecimientos adheridos al programa. (En caso de que se incluyan)
- Devolución del dinero ante productos que no les gustan.
- Invitación a eventos
- Presentación de nuevos productos
- ...



## Identificación ¿Tarjeta?

Normalmente se suele utilizar una tarjeta como elemento de identificación. Bien es cierto que debido al elevado número de programas en el se esta suscrito cada vez es más difícil que el Cliente lleve su tarjeta encima, por lo que es aconsejable y mucho más cómodo que el Cliente se acredite con su DNI.

## Otras cuestiones

Cada vez que un cliente acceda al establecimiento le presentaremos el programa y le hablaremos de sus beneficios, de las ventajas que va a obtener por formar parte de nuestro Club, por su fidelidad y por proporcionarnos sus datos. Además le ofreceremos el díptico de presentación del programa.

Se debe construir un cronograma de actuaciones que genere un diálogo continuo con los Clientes.

Partiendo de distintos eventos que sean interesantes aprovecharemos para informar de las ventajas relativas al programa, tratando de aportar valor en cada comunicación. Es importante que el Cliente tenga la sensación de que obtiene ventajas con nuestras comunicaciones y no son meras sugerencias de compra.

Se aportan algunas ideas

<b>Navidades</b>	Sugerencias de regalos: Fiesta de Noche Vieja
<b>Rebajas de Enero</b>	Adelanto de los días de rebajas 2-3 días antes para los miembros del Club
<b>San Valentín</b>	Sugerencias de regalos:
<b>Día del padre</b>	Sugerencias de regalos.
<b>Primavera</b>	Selección de zapatos adecuados para la época.
<b>Día de la madre</b>	Sugerencias de regalos.

<b>Moda Verano</b>	Presentación de la nueva colección de zapatos de verano
<b>Bodas y comuniones</b>	Sugerencias relacionadas
<b>Rebajas de verano</b>	Adelanto de los días de rebajas 2-3 días antes para los miembros del Club
<b>San Lorenzo</b>	Felicitación de las fiestas de la localidad
<b>Moda invierno</b>	Presentación de las nuevas colecciones de otoño - invierno
<b>Felicitación del cumpleaños</b>	Envío de una comunicación a los Clientes el día de su cumpleaños con un pequeño obsequio en forma de regalo, descuento o puntos adicionales

Podemos **enviar una comunicación temática al mes** por el canal que consideremos oportuno, en función de las características de nuestro Cliente.

En estas comunicaciones dividiremos a nuestros Clientes en función de su volumen de compras anual en:

1. Clientes exclusivos
2. Clientes habituales
3. Clientes esporádicos
4. Clientes de otras ciudades

El objetivo es tener algún beneficio añadido con los Clientes que lo merezcan.

Además estableceremos un protocolo para los Clientes que estén en el programa y lleven un tiempo sin comprar, enviándoles un descuento atractivo o un obsequio por su nueva compra.

## **Anexo: LA LIGA DE LOS ESCAPARATES**

---

La liga de los escaparates es un ambicioso concurso que pretende dinamizar y poner en valor el comercio de proximidad de Huesca, otorgando a los establecimientos comerciales un papel esencial en la promoción de la ciudad. La idea, pretende conseguir que vuelvan a recuperar el protagonismo de antaño, con el escaparate como elemento clave de promoción, y fomentar el consumo local.

Queremos convertir la ciudad en un museo al aire libre en el que los escaparates sean algunas de sus obras de arte.

El escaparate es un elemento clave de venta, permite atraer e interesar al viandante para incitarle a que entre en el establecimiento. Como norma general, aunque depende de factores varios, es bueno modificarlo cada 15 -20 días y diseñarlo de forma que exprese lo mejor de nuestro comercio.

Se plantearán un mínimo de 12 jornadas, una cada mes aproximadamente, con objeto de proclamar una docena de ganadores mensuales y al campeón anual que haya acumulado más puntos.

Con objeto de fomentar la colaboración entre empresas se valorará la presencia de productos de otros establecimientos en el escaparate, de los barrios periféricos en el centro y viceversa.

Podrán participar todos los establecimientos comerciales de Huesca, independientemente de los productos que oferten.

Los escaparates deberán estar acondicionados las fechas que se indiquen para que el jurado los valore durante esos días, no pudiendo modificar de forma sustancial la decoración en dicho periodo.

Se colocarán sellos de adhesión a la campaña, con objeto de distinguir a los comercios que participen en la misma.

Los premios por jornada y el final ser atractivos y deben invitar a participar

## LA LIGA DE LOS ESCAPARATES

La liga de los escaparates es un ambicioso concurso que pretende dinamizar y poner en valor el comercio de proximidad de Huesca, otorgando a los establecimientos comerciales un papel esencial en la promoción de la ciudad. La idea, pretende conseguir que vuelvan a recuperar el protagonismo de antaño, con el escaparate como elemento clave de promoción, y fomentar el consumo local.

Queremos convertir la ciudad en un museo al aire libre en el que los escaparates sean algunas de sus obras de arte.



El escaparate es un elemento clave de venta, permite atraer e interesar al viandante para incitarle a que entre en el establecimiento. Como norma general, aunque depende de factores varios, es bueno modificarlo cada 15 -20 días y diseñarlo de forma que exprese lo mejor de nuestro comercio.



Se plantearán un mínimo de 12 jornadas, una cada mes aproximadamente, con objeto de proclamar una docena de ganadores mensuales y al campeón anual que haya acumulado más puntos.

[www.comerciohuesca.com](http://www.comerciohuesca.com)

## ANEXO: FORO DE DISCUSIÓN

---

Se desarrolló un grupo de discusión con objeto de recopilar nuevas ideas e información relevante sobre la asociación, tratando de conocer el sentir de los integrantes de la junta directiva e involucrarles en el desarrollo del proyecto.

### ¿Qué es un grupo de discusión?

Un grupo de discusión es una técnica metodológica que se ocupa del estudio de lo que piensan y comparten un grupo de individuos, en un proceso de reflexión desarrollado en un espacio común.

El estudio se compone de una serie de etapas que concluirán con la presentación de un informe donde se expongan las conclusiones del mismo.

1. Selección y características de los grupos de discusión
2. Desarrollo del proceso en las condiciones adecuadas
3. Extracción y análisis de la información
4. Interpretación de la información
5. Presentación de un informe detallado

### Selección y características de los grupos de discusión

**Lugar y fecha:** 29 de Noviembre de 2018 en la sala de juntas de la CEOS.

**Perfil de los asistentes:** Miembros de la junta directiva de la organización con objeto de que la misma quede lo más retratada posible.

**Empresas:** Vicen Mateo Leo (Secretaria General), Joyería Cuarzo, Jerséis Puig, Millar, Carnicería Escuer, La Confianza, Laysa, Agencia de Viajes

**Hora de inicio:** 15:15

**Duración:** 1 h

### **Objetivos:**

- Recopilar información relevante de la asociación.
- Hablar de debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.
- Comentar posibles carencias y generar ideas de mejora

- Visión interna de la asociación

#### Inicio de la sesión

- Presentación de la herramienta y objetivos
- Información de las características de la grabación.
- El papel del moderador.
- Presentación de la sesión y objetivos de la misma.
- Auto presentación de los participantes

**Debate y reflexiones:** Se plantean una serie de preguntas con objeto de alcanzar los objetivos de la sesión. El moderador puede ir incorporando posibles temas en función de la evolución de la jornada.

#### **Cuestiones tratadas:**

Partiendo del audio de la sesión, se exponen a continuación los aspectos claves del foro de discusión.

#### Situación actual del comercio Oscense

Una de las reflexiones con las que comienza la sesión hace hincapié en la desmotivación de los comerciantes, con frases como “Los comerciantes están desmotivados”, “el sector tiene una profunda depresión” o “Necesitamos un psicólogo”. Los asistentes comentan la necesidad de motivar y cargar las pilas al colectivo del comercio.

En diversos momentos se habla sobre el individualismo de los empresarios de Comercio “Los comerciantes somos cada vez más independientes” o “cada uno va por su cuenta”. En función de ello, se habla de la necesidad de que la asociación atraiga a un mayor número de participantes y se convierta en un elemento de cohesión que permita competir en la coyuntura actual.

#### Servicio ofrecido al Cliente

Otro aspecto clave que surge en varias ocasiones de la charla, es el referente a la al cliente y la necesidad de mejorar el servicio que se le presta. “Falta mejorar el trato con cliente” o “hay que prestar más atención cliente”.

Este asunto se ve reforzado por los datos que ofrecen algunos estudios que se ha realizado. Aunque son conscientes de que se debe mejorar, es cierto que en ocasiones se generaliza y “pagamos justos por pecadores”. Aunque lo realmente importante, es la percepción General que existe el comercio de la ciudad por parte de muchos de sus habitantes y ésta no es todo lo bueno que debería ser. “No estamos cumpliendo las expectativas del cliente”

Es necesario conseguir que la gente no tenga miedo de entrar en el establecimiento, aunque sea sólo a mirar “Hay que cambiar el chip de la gente para que no piensen que molestan si no compran”.

Introducido por el moderador, sale a la palestra la gestión de quejas y reclamaciones, más concretamente, la gestión de las devoluciones. En éste punto no existe un consenso claro, mientras unos realizar la devolución del dinero otros entregan un vale para gastar establecimiento.

Se habla también de la poca seriedad que hay, por parte de algunos comerciantes, en lo que respeto los horarios se refiere “Hay Poca seriedad con los horarios”.

#### Futuro del sector

Respecto la crisis del sector y los negocios que han cerrado en los últimos tiempos se habla de los grandes competidores, las grandes superficies y la venta online, pero también se comenta la necesidad de mejorar la formación y la predisposición para adecuarnos a las necesidades de nuestros clientes. Una de las frases que se escuchan esa siguiente: “Se abren negocios no por vocación sino como tabla de salvación, lo cual es un error.”

Se comenta la necesidad de dejar de hablar y de ponerse en marcha. “Nos quejamos demasiado y hacemos poco”. Establecer un libro de ruta que nos permita mejorar y competir en la actual coyuntura.

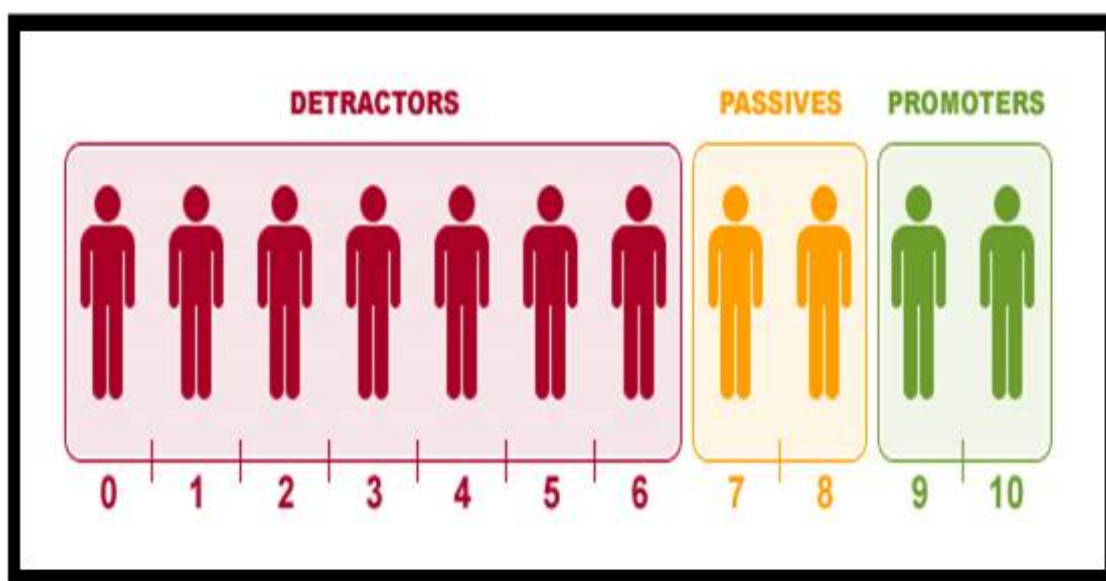
Respeto al comentario “La gente se va a comprar Zaragoza” se coincide en que no se pueden poner puertas al campo, por lo que es preciso desarrollo acciones quiero que la gente cumple. También se habla de la complicación de competir con Amazon.

## Anexo: EL TERMÓMETRO DEL COMERCIO

¿Cuál es el grado de satisfacción del Cliente con el comercio oscense?

Se trata mediante una aplicación o una página web móvil que los Clientes que vayan a los comercios respondan a la siguiente pregunta:

En una escala del 1 al 10 ¿Recomendaría los servicios de nuestra empresa a un amigo o un familiar?



En caso de que la valoración sea entre 0 y 6 serán considerados detractores, si es 7 u 8 serán neutros y los que puntúen 9 o 10 serán los promotores

Se trata de establecer un indicador que defina el grado de satisfacción de los Clientes con el comercio oscense que permite cambiar la percepción del Cliente y mejorar de forma continua. La herramienta es el NPS o la Red de Promotores Netos definida por Fred Reichheld en su libro "La pregunta decisiva"

El NPS se actualiza de forma automática en la web y podremos ver cual es su situación en cualquier momento.



## **Anexo: DATOS DEL ESTUDIO COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR OSCENSE**

---

Se muestra la metodología y los datos recopilados del estudio coordinado por María José Barlés, profesora titular de la Universidad de Zaragoza, y realizado por Meilán Acín Sevilla en el año 2015.

### **METODOLOGÍA**

Para poder llevar a cabo el estudio, se realizaron algunas reuniones previas con representantes de la Asociación de Comerciantes de Huesca para conocer cuáles eran sus necesidades. A partir de ahí, una vez concretados objetivos, y analizados los recursos y el tiempo disponible se decidió, junto con la asociación, que se llevaría a cabo el análisis utilizando el método de encuesta vía online mediante Google Drive. A partir de ese momento, se fijó un tamaño muestral y se comenzó con la elaboración de la encuesta. El estudio realizado sería de carácter exploratorio al carecer de los medios necesarios para realizar un trabajo de campo que garantice un muestreo totalmente aleatorio.

Las encuestas a través de correo electrónico u on-line, tienen la ventaja de tener un coste bajo y una difusión más sencilla pero pueden tener varios inconvenientes que se han tenido en cuenta. Algunos de ellos son el hecho de que al ser necesario responder vía online, se necesita cierto dominio del ordenador para completar la encuesta. Además, podría darse el caso de que alguna encuesta recibida fuera de dudosa veracidad dada la metodología seguida y la imposibilidad de controlar quien la contesta.

La elaboración del cuestionario se realizó utilizando un lenguaje sencillo, claro y directo para que cualquier consumidor pudiera contestar a las preguntas planteadas. Consta de preguntas abiertas, cerradas dicotómicas y categorizadas, así como de clasificación y varias preguntas en batería sobre temas variados.

Una vez elaborado el cuestionario, fue difundido de manera on-line a través de una plantilla para que los usuarios respondiesen directamente por internet. La plantilla fue creada a través de Google Drive ya que nos aportaba varias ventajas. La sencillez de rellenado, la claridad de la pantalla y limpieza del cuestionario, el uso de filtros de activación automática y la recepción directa de las respuestas eran algunas de ellas. Esta difusión se realizó tanto a nivel de correo electrónico directo, como a través de la página web oficial de la Asociación de Comerciantes de Huesca y varias páginas de Facebook ligadas a la ciudad. Si bien es cierto, una pequeña parte de encuestas se transformó a formato papel ya que, consideramos que sería difícil que el tipo de difusión llegara a alguno de los rangos de edad planteados por lo que se decidió hacerlo de este otro modo. A partir de este momento una vez recibidas todas las respuestas posibles, se comienza con el análisis del cuestionario codificando las preguntas a través del programa analítico SPSS, y su consiguiente depuración de resultados, lo cual constituye el núcleo del presente trabajo fin de grado.

La muestra como ya hemos citado, se compone de un total de 268 personas compuesta por 174 mujeres y 94 hombres. Para realizar el estudio se han tomado datos clasificatorios de la muestra, siendo el resultado el que se observa en la siguiente tabla.

Variables socio-demográficas		Frecuencia	Porcentaje %
Sexo (N=268)	Hombre	94	35,1%
	Mujer	174	64,9%
Edad (N=268)	Menos de 20	4	1,5%
	De 20 a 35	100	37,5%
	De 36 a 55	134	50,0%
	Más de 55	30	11,2%
Nivel de estudios (N= 264)	Sin estudios	2	0,8%
	Estudios básicos	20	7,6%
	Estudios secundarios	92	34,8%
	Estudios universitarios	150	56,8%
Ocupación (N= 262)	Trabajo por cuenta propia	69	26,3%
	Trabajo por cuenta ajena	135	51,5%
	Desempleado	19	7,3%
	Estudiante	19	7,3%
	Jubilado	16	6,1%
	Trabaja en casa	4	1,5%
Barrio (N= 267)	La catedral	19	7,1%
	San Pedro	8	3,0%
	María Auxiliadora	20	7,5%
	Perpetuo Socorro	19	7,1%
	San José	18	6,7%
	San Lorenzo	65	24,3%
	Santiago	33	12,4%
	Santo Domingo y San Martín	60	22,5%
La encarnación	25	9,4%	

\*La frecuencia cambia de unas variables a otras por la pérdida de respuesta en la encuesta.

**Tabla 1.5.1. Variables sociodemográficas. Elaboración propia. Fuente: análisis SPSS**

A modo de resumen podemos concluir que la muestra está compuesta por un mayor porcentaje de mujeres que de hombres, de edades comprendidas mayoritariamente de entre los 20 y los 55 años, con estudios secundarios o superiores en su mayoría, y empleados en un 77,8% de los casos. Los barrios con mayor porcentaje de respuesta de la muestra han sido Santo Domingo y San Martín y el barrio de San Lorenzo.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Una vez que hemos analizado el entorno con el que contamos así como las características principales de la muestra, vamos a proceder a entrar en profundidad en el trabajo propio del análisis de objetivos. Para ello, utilizaremos análisis descriptivos de frecuencias, tablas de contingencia para el cruce de variables, test T de medias, ANOVA y análisis factorial, adaptando los análisis a los subobjetivos mencionados anteriormente. Estos, van a ser estudiados individualmente a continuación, lo que facilitará su clara visualización.

### 2.1 SUBOBJETIVO

#### 1.

**Conocer qué categoría de productos o servicios se adquieren fuera de la ciudad de Huesca y/u online.**

Para analizar este primer subobjetivo, se preguntó al encuestado por este asunto mediante una pregunta de respuesta múltiple con cuatro tipos de consumo; textil, restauración, alimentación y tecnología a lo que se añade una pregunta abierta para que los usuarios comenten otras posibles compras o servicios abastecidos fuera de la ciudad llegando a los siguientes resultados después de realizar un análisis descriptivo de frecuencias con SPSS.

La presencia de compras por internet aparece únicamente en los consumos de textil y tecnología siendo del 6,7% y el 20,1% respectivamente. Respecto al consumo en restauración, los datos reflejan una mayoría amplia de consumo en el pequeño comercio con el 81% de las respuestas. Tan solo el 16% lo hace en otro comercio de la ciudad y un 3% en otras ciudades.

Algo similar ocurre con el consumo en alimentación pero variando el lugar elegido. El 65% de los encuestados realizan sus compras en grandes superficies de la ciudad, y tan solo el 34% de estos, consume en el pequeño comercio. Previsiblemente eso se deba a la comodidad que conlleva encontrar todo lo necesario en un mismo establecimiento. El 1% reconoce hacerlo en otras ciudades.

Sin embargo, tanto en tecnología como en textil, el panorama cambia repartiéndose de manera más igualitaria entre las distintas opciones.

El pequeño comercio tiene un peso del 33% sobre el total del consumo de tecnología, casi igualado con las grandes superficies y otros comercios de la ciudad siendo este dato del 30%. Pero, a diferencia de los análisis anteriores, aquí aparecen 2 datos relevantes. El 17% de los encuestados salen fuera de Huesca a realizar este tipo de consumo y un 20% lo realiza a través de internet. Esto se debería previsiblemente a la gran variedad encontrada por internet de este tipo de servicios y productos, así como las grandes cadenas que cuentan con un abanico más diverso de precios localizadas en otras ciudades muy próximas a la ciudad de Huesca y su comercio.

Destaca por encima de los demás el consumo en otras ciudades en textil y también en otro comercio de la ciudad como grandes superficies o franquicias representando aproximadamente el 66% del consumo total. El pequeño comercio queda relegado a una tercera posición a 6 puntos de distancia siendo demasiado pequeño el porcentaje que representa del total de consumo textil, tan solo un 27%. Internet, se lleva un pequeño porcentaje de los consumidores, el 7%, dada previsiblemente la facilidad de compra desde el domicilio, la posibilidad de comparar precios y la variedad de los productos.

Además a través de la pregunta abierta, hemos podido saber que los consumidores compran fuera de Huesca otros productos. Según los encuestados son productos y servicios como mobiliario, electrodomésticos, productos de juguetería y viajes.

## **2.2 SUBOBJETIVO**

### **2.**

### **Averiguar cuáles son las principales razones por las que se decide comprar fuera de Huesca.**

Este segundo punto a estudiar, es uno de los más importantes de cara a mejorar la oferta de la ciudad. El futuro de los pequeños comercios en general, previsiblemente sea complicado por la presión que ejercen sobre el tanto Internet como toda clase de centros comerciales en las grandes ciudades. Huesca en este caso, además cuenta con ciudades cercanas como Zaragoza o Lérida con un tamaño muy superior lo que hace, que este problema esté latente continuamente. Por lo tanto, es necesario estudiar el por qué los individuos salen fuera de Huesca a comprar o lo hacen a través de internet. Cuáles son sus principales razones. Para ello se pidió en la encuesta a los ciudadanos que dieran las tres principales razones por las que salían a comprar fuera de la ciudad de entre 8 opciones posibles. Los datos son esclarecedores y hemos podido observar tres puntos que sobresalen muy por encima del resto. Los resultados se han obtenido a través del estudio de frecuencias.

La variedad de los productos es para los oscenses la razón más importante por la que consumen en otros comercios, seguida del precio y la variedad de establecimientos. El encontrar todo lo necesario en un mismo recinto, también es una de las opciones más marcadas por los consumidores. Aquí es importante comentar que tan solo un 5% elige la opción de realizar las compras en franquicias o grandes superficies. Por lo tanto, para ellos, lo importante no son las franquicias de renombre o las grandes superficies, sino, la comodidad de comprar todo en el mismo recinto.

Por el contrario, para los clientes, la calidad no supone una razón importante para salir a comprar fuera, ya que tan solo el 2% de los encuestados, reconoce que es una de las razones que le llevan a consumir por otras vías, lo que podría implicar que se considera que los productos vendidos en Huesca, tienen la calidad suficiente. Por otro lado, el 6% reconoce que le gusta el anonimato, comprar sin que nadie le reconozca.

Por último, realizando el análisis y cruzando datos de variables hemos visto que de los individuos que consumen fuera de la ciudad porque encuentran mayor variedad de productos, el 63,1% también lo hacen porque encuentran a mejor precio en esos productos (Ver anexo 2). Parece por lo tanto que la combinación producto- precio, puede estar detrás de que el consumidor oscense elija para algunas categorías de producto o servicio, salir fuera de la ciudad o adquirirlo a través de internet.

### 2.3 SUBOBJETIVO

#### 3.

**Conocer cómo percibe el consumidor al comerciante oscense. Su profesionalidad, amabilidad, trato directo, disponibilidad, respuesta ante posibles problemas...**

El tercer subobjetivo se centra en estudiar al comercio oscense como tal y a sus comerciantes, así como las sensaciones que le reportan al usuario oscense. En concreto se preguntaba sobre la amabilidad y profesionalidad de los comerciantes, las preferencias por el trato cercano o la libertad de compra, los posibles problemas que se podían plantear en el proceso de compra así como las recomendaciones o la atención general.

Para estudiar todas estas variables se plantea una pregunta múltiple con varias frases en las que los usuarios proporcionan su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de ellas. Lo primero va a ser estudiar a través de la tabla 2.3.1 que veremos a continuación, los datos más relevantes que nos ofrece el análisis de frecuencia general. Como se ha hecho en otras preguntas, antes de analizar estos datos, se ha realizado una recodificación para agrupar en tan solo tres, las respuestas recogidas. En este caso, la escala de medición oscilaba entre el 1 (muy en desacuerdo) al 5 (muy de acuerdo). La recodificación posterior agrupó las respuestas que mostraban completo desacuerdo y desacuerdo en una sola que se denominó “desacuerdo”, y lo mismo se hizo con las respuestas que mostraban completo acuerdo y acuerdo con la frase propuesta. En la nueva codificación aparecen como “acuerdo”. De esta forma se recoge la tendencia de respuesta del individuo y favorece la realización de análisis posteriores.

Frases propuestas	Grado de acuerdo	Porcentaje%
Generalmente se me trata con amabilidad	Desacuerdo	38,40%
	Neutral	26,10%
	De acuerdo	35,40%
Generalmente se me trata con profesionalidad.	Desacuerdo	41,00%
	Neutral	19,00%
	De acuerdo	39,90%
Me gusta el trato cercano y personal del comercio de mi ciudad	Desacuerdo	39,90%
	Neutral	22,00%
	De acuerdo	38,10%
Me gusta tener libertad de entrar y ser atendido solo si lo necesito.	Desacuerdo	41,40%
	Neutral	22,80%
	De acuerdo	35,80%
A veces, me siento presionado a realizar la compra.	Desacuerdo	40,70%
	Neutral	27,20%
	De acuerdo	32,10%
Si no encuentro lo que busco, me recomiendan otro establecimiento.	Desacuerdo	39,60%
	Neutral	25,40%
	De acuerdo	35,10%
Si surge algún problema, me lo solucionan con rapidez y eficacia.	Desacuerdo	41,80%
	Neutral	21,30%
	De acuerdo	36,90%
Me gustaría que me devolviesen el dinero cuando realizo una devolución, en vez de un vale de consumo con fecha de caducidad.	Desacuerdo	45,50%
	Neutral	20,50%
	De acuerdo	34,00%
La atención al cliente en general me parece buena.	Desacuerdo	41,40%
	Neutral	23,10%
	De acuerdo	35,40%

**Tabla 2.3.1. Relación con el comerciante. Elaboración propia. Fuente: análisis SPSS.**

Hemos creído importante comentar el resultado de cada una de las frases propuestas dados los resultados obtenidos en su análisis. Comenzaremos con la percepción que tienen los clientes sobre la amabilidad y profesionalidad de los comerciantes oscenses.

Como puede observarse en la tabla 2.3.1, en los dos casos, los porcentajes están bastante repartidos entre las tres opciones. Un 38,4% y 41% despectivamente, no creen que se les trate de esta manera cuando entran en un comercio de la ciudad. Un porcentaje bastante alto para ser una opinión negativa. A un 39.9% de los encuestados, el trato cercano y personal del comerciante no les agrada, prefieren un trato más distante e impersonal,



siendo el 60,1% los que no tienen inconveniente con recibir ese tipo de trato o incluso les agrada. Además, el 41,1% de los usuarios encuestados consideran que prefieren ser atendidos aunque no lo soliciten, frente al 35,8% que dicen, les gustaría ser atendidos cuando lo solicitaran al comerciante. El 32,7% en ocasiones se ha sentido presionado a realizar una compra en un establecimiento de la ciudad, frente al 40,7% que no lo han percibido así. El 27,2% de los encuestados ha contestado de manera neutral a esta pregunta por lo que cabe pensar que en alguna ocasión si ha podido tener ese sentimiento. Un 39,7% de los usuarios, consideran que cuando no encuentran algo en un establecimiento, el comerciante no les recomienda o ayuda a encontrarlo en otro comercio cercano o de la ciudad. Además, un 41,8% de los encuestados consideran que ante posibles problemas, el comercio no trabaja con rapidez y eficacia para solucionar estos imprevistos en el proceso de compra o después de la compra. El penúltimo dato a estudiar nos enseña que el 45,5% de los usuarios, están contentos con el método de devoluciones reembolsables a través de vales con fecha de caducidad, aunque un 34% sería partidario de que le devolviesen el dinero. Por último, el 41,4% de los encuestados considera que la atención al cliente en general en el comercio oscense no es buena, siendo este un alto porcentaje, frente al 35,4% que percibe una buena atención y el 23,1% que tiene una opinión neutral sobre la atención del comerciante en la ciudad de Huesca.

Una vez realizada una visión de los resultados descriptivos de la encuesta, se plantean a través del programa estadístico SPSS, algunos análisis que buscan relaciones entre las variables objeto de estudio. Primero se procede a realizar la prueba de fiabilidad de Alfa de Cronbach y posteriormente el análisis factorial. A partir de ahí, con los factores resultantes, se procede a realizar la prueba T de medias en función del sexo para ver si se observan diferencias entre los factores, concluyendo que no hay diferencias en las opiniones. Del mismo modo se realiza el ANOVA para la ocupación, los estudios, edad y opinión sobre el comercio oscense pero no se consigue significatividad.

n la Prueba del Alfa de Cronbach se obtiene una fiabilidad del 0,66%, un dato correcto ya que en un análisis exploratorio es necesario que éste índice supere el 0,6%, siendo además los datos para cada una de las frases formuladas, si se elimina un elemento, todas inferiores a 0,66(Ver anexo 3). Por lo tanto, no es necesario, y no se procede a la eliminación de ninguna variable dado que la prueba de fiabilidad de la escala es correcta.

Una vez comprobado que la escala utilizada es fiable, se comienza a estudiar el análisis factorial para poder observar si existen tendencias en las respuestas que permitan, aunque perdiendo algo de información con el análisis, ganar en explicación a través del factorial. Este tipo de análisis nos permite encontrar un número de factores relevantes, que podremos utilizar para identificar la relación que existe entre las distintas frases o variables. Al realizarlo, se consiguió una varianza que explicaba el 65% de los datos. Es una cantidad algo reducida pero correcta. Este tipo de análisis nos ayuda a encontrar tendencias pero en ocasiones pierde algo de representatividad como ya se ha comentado. (Tabla 2.3.2)

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Generalmente, se me trata con amabilidad.		0,838		
Generalmente, se me trata con profesionalidad.		0,782		
Me gusta el trato cercano y personal del comercio de mi ciudad.			0,684	
Me gusta tener libertad de entrar y ser atendido solo si lo solicito.			0,807	
A veces me siento presionado a realizar la compra.	0,675			
Si no encuentro lo que busco, me recomiendan otro establecimiento.	0,779			
Si surge algún problema, me lo solucionan con rapidez y eficacia.	0,692			
Me gustaría que me devolviesen el dinero cuando realizo una devolución en vez de un vale de consumo con fecha de caducidad.				0,705
La atención al cliente en general me parece buena.				0,770

**Tabla 2.3.2. Análisis factorial sobre trato en el comercio. Elaboración propia. Fuente: análisis SPSS.**

Como se observa en la tabla 2.3.2, el análisis factorial, ha hecho que podamos agrupar los datos en 4 ítems que siguen una misma tendencia. El próximo paso es por lo tanto, estudiar estos cuatro grupos renombrándolos y explicando cuál sería su tendencia recogida.

- Grupo 1. La compra como problema para el usuario.

En el primer grupo, podríamos incluir al grupo de consumidores al que le gusta que le faciliten el proceso de compra. Estos consumidores buscan en el comercio una ayuda en el momento en el que les surge un problema con algún servicio o producto. Además, ven de manera positiva el que se les pueda recomendar otro establecimiento si no encuentran lo que buscan. De todos modos, son consumidores que, en ocasiones se sienten presionados a realizar la compra y no se sienten todo lo libres que les gustaría en este proceso.

- Grupo 2. Usuarios sensibles al trato personal.

Este segundo grupo podría definirse como consumidores que les gusta que se les trate bien y con profesionalidad, que le gusta recibir un buen trato de parte de los comerciantes. Necesitan sentir que el personal que les atiende lo hace correctamente.

- Grupo 3. Usuario libre pero asesorado.

Los consumidores englobados en este tercer grupo les gusta la libertad de compra. Ven positivamente el trato cercano del comercio en el inicio de la relación comercial pero una vez que se les ha ofrecido la ayuda, prefieren tener su tiempo y libertad para ojear, comparar o probarse lo que crean necesario sin necesidad de ayuda por parte del comerciante.

- Grupo 4. Usuarios pro-devolución.

El último grupo de consumidores son aquellos que perciben de manera satisfactoria la atención de los comerciantes pero con algún pero. En general están contentos, pero consideran algún detalle en el proceso de compra que podría ser cambiado como en este caso, devoluciones de dinero o vales de consumo sin fechas de caducidad al reportar un producto por no haber quedado satisfecho.

Este resultado ya aparecía en el estudio cualitativo que se realizó para el Consejo Sectorial del Comercio. No pocos consumidores, en las entrevistas en grupo realizadas, criticaban la política de devoluciones de algunos pequeños comercios.

## 2.4 SUBOBJETIVO

### O 4

#### **Conocer la opinión de los consumidores sobre la nueva situación del comercio oscense en el centro de la ciudad.**

Este subobjetivo era importante que estuviese reflejado en la encuesta ya que, la ciudad de Huesca, en este último año, ha vivido un cambio importante en su estructuración urbanística. La peatonalización del centro de la ciudad ha sido un asunto controvertido que se ha podido percibir a pie de calle, y es interesante saber cuál es la opinión de los usuarios sobre esta nueva estampa en la ciudad, y como ha influido en su forma, momento o lugar de consumo.

En el cuestionario se elaboró una pregunta múltiple compuesta por cuatro frases, a las que los usuarios debían responder en una escala del 1 (muy en desacuerdo) al 5 (muy de acuerdo). Para simplificar nuevamente los datos y que estos reflejen la tendencia de opinión con mayor claridad, se realizó una recodificación de la serie numérica pasando a una escala de 3 ítems, siendo el 1 y el 2, opinión en desacuerdo con la frase propuesta, el 3 neutral, y el 4 y el 5, opinión de acuerdo.

Además, se llevaron a cabo distintos estudios entre los que estaban el ANOVA y el análisis factorial pero, en este caso, no se alcanzaron datos significativos por lo que se rechazó este tipo de análisis. Por lo tanto, a continuación se muestran en la tabla 2.4.1 los resultados obtenidos en el análisis general de variables.

Frases propuestas	Grado de acuerdo	Porcentaje %
La peatonalización incita más a realizar compras.	Desacuerdo	33,20%
	Neutral	26,50%
	De acuerdo	<b>40,30%</b>
Las zonas de aparcamiento son suficientes	Desacuerdo	<b>41,80%</b>
	Neutral	20,50%

y están cerca de las zonas comerciales.	De acuerdo	37,70%
Las zonas comerciales son seguras y cómodas para realizar compras	Desacuerdo	<b>41,10%</b>
	Neutral	22,00%
	De acuerdo	36,60%
La peatonalización ha incitado a que compre más en el centro y menos en mi barrio.	Desacuerdo	<b>41,20%</b>
	Neutral	24,70%
	De acuerdo	34,10%

**Tabla 2.4.1. Nueva situación de la ciudad. Elaboración propia. Fuente: análisis SPSS.**

Comenzaremos por los resultados de la peatonalización propiamente dicha. El 40.3% de los usuarios que contestaron al cuestionario, consideran que la peatonalización, incita a los individuos a realizar sus compras en el centro frente al 33.20% que no lo piensa así y un 26.5% que tiene una opinión neutral. Además un 41.20% de los usuarios, no cree que compre menos en su barrio a raíz de este cambio en el centro de la ciudad, frente a un 34.10% que opina que sí. Una buena parte de los encuestados, un 41,8% creen que las zonas de aparcamiento no son las suficientes y que no están cerca de las zonas comerciales frente al 37,7% que cree que si lo están y que son suficientes. Por último un 41,1% cree que las zonas comerciales de la ciudad no son cómodas ni seguras para realizar sus compras, frente al 36,6% que piensan lo contrario.

En este punto, creímos conveniente realizar unas tablas de contingencia cruzando dos de las frases propuestas que tenían una relación directa entre sí y que pensamos podía arrojar datos importantes. ¿Cree que la peatonalización incita a comprar más?, y si es así, ¿compra usted más en el centro y menos en su barrio? Los resultados obtenidos fueron los siguientes (Tabla 2.4.2)

La peatonalización incita a comprar en el centro	Compro más en el centro y menos en mi barrio				TOTAL
	Desacuerdo	Neutral	De acuerdo		
Desacuerdo	<b>57,3%</b>	11,2%	<b>31,5%</b>	100%	
Neutral	33,8%	31,0%	35,2%	100%	
De acuerdo	<b>32,7%</b>	31,8%	<b>35,5%</b>	100%	

**Tabla 2.4.2 Cruce de variables sobre las compras en el centro. Elaboración propia. Fuente: análisis SPSS.**

De esta tabla podemos ofrecer varias lecturas. Un 32.7% de los usuarios que opinan que la peatonalización incita más a comprar en el centro, no creen que compren menos en su barrio y más en el centro de la ciudad, siendo el 35.5% los que consideran que sí compran más en el centro desde la peatonalización de la zona. En el caso contrario, el 31.5% de los encuestados que opinan que la peatonalización no incita a comprar más en el centro, sin embargo si consideran que compran menos en su barrio y más en la zona peatonal de Huesca, frente al 57.3% que siguen comprando igual en el barrio al que pertenecen.

Después de realizar este cruce de variables, se probó también el posible cruce de las compras del barrio con el propio barrio en cuestión, pero la prueba del chi-cuadrado, no resulto significativa por falta de casos suficientes en algunas variables por lo que hubo que descartar el estudio.

## **2.5 SUBOBJETIVO**

### **5.**

**Localizar cuales son las carencias en el comercio de la ciudad en relación con los establecimientos, sus productos, sus actividades y las acciones comerciales que se llevan a cabo.**

Para poder tener una visión general de cómo perciben los consumidores al comercio de Huesca en relación con la variedad de productos y establecimientos, actividades de ocio y promociones, fue necesario realizar una batería de preguntas para que los perceptores de la encuesta reflejaran su nivel de acuerdo o desacuerdo con cada una de las preguntas planteadas. Para este análisis, como en el subobjetivo anterior, se realizaron varios análisis estadísticos después de realizar el análisis de frecuencia general. Entre ellos se estudió como en otras preguntas, el ANOVA, sin conseguir resultados significativos, o el análisis de fiabilidad para realizar el factorial y así concluir cuales eran las tendencias, siendo el

resultado el mismo mencionado anteriormente. Un resultado no significativo.

No obstante, algunas tablas de contingencia ofrecen resultados interesantes en relación a la opinión de los usuarios sobre los establecimientos y la variedad de productos encontrados. El resultado obtenido es el siguiente.

(Tabla 2.5.1)

Encuentro suficiente variedad de establecimientos				
		Desacuerdo	Neutral	De acuerdo
Encuentro suficiente variedad de productos	Desacuerdo	59,3%	26,6%	<b>31,3%</b>
	Neutral	18,5%	34,4%	21,9%
	De acuerdo	<b>22,2%</b>	39,1%	46,9%
	TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%

**Tabla 2.5.1 Cruce de variables productos/establecimientos. Elaboración propia. Fuente: análisis SPSS.**

En general, la variedad de establecimientos que encuentran los clientes, va ligada a la cantidad de productos que consiguen en esos establecimientos siendo proporcional los datos de acuerdo y desacuerdo comunes. Aun así, se pueden ver datos interesantes. El 31,3 % de los usuarios que consideran que hay suficiente variedad de establecimientos en Huesca, creen que en esos establecimientos no hay la variedad de productos suficiente. En el otro extremo, el 22,2% de los clientes que creen que no hay variedad de establecimientos y sin embargo creen que en esos establecimientos sí encuentran todo lo que necesitan.

El 59,3% de los usuarios que opinan que faltan establecimientos, también creen que faltan productos en esos establecimientos. Y en el lado opuesto, el 46,9% de los satisfechos con los establecimientos, también lo están con los productos. Por lo tanto, aproximadamente la mitad de los encuestados que tienen una opinión favorable sobre el número de establecimientos, también la

tiene sobre el número de productos, siendo la opinión desfavorable muy similar.

En la encuesta también se preguntaba sobre si había suficientes actividades de ocio cuando el usuario salía a comprar y los porcentajes estudiados están divididos de manera similar pero cabe destacar, los extremos de acuerdo y desacuerdo sobre las actividades complementarias. Un 38% de los encuestados, considera que no encuentra actividades de ocio complementarias a sus compras. Sin embargo, el 34% opina que sí las encuentra.

Respecto a la realización de acciones comerciales como mercadillos o promociones, el 38,4 % de los encuestados no considera importante hacerlos frente al 41% que considera importante este tipo de apoyo complementario, siendo el 20,5% los que reflejan indiferencia hacia estas actividades.

## 2.6 SUBOBJETIVO

### 6.

**Establecer y conocer si los horarios actuales y el calendario de apertura de los establecimientos son los adecuados según los consumidores.**

El sexto objetivo específico propuesto pretende estudiar la utilidad para cada individuo que supondría el abrir los establecimientos del pequeño comercio en festivo a nivel personal y también en nivel general para la ciudad. Para poder estudiar este subobjetivo, se decide recodificar las preguntas que se precisan para así facilitar su análisis. En un primer momento la pregunta consta de 5 opciones a marcar numeradas del 1 al 5 siendo 1, nada útil y 5 muy útil. Se decide por tanto recodificarlas como en otras ocasiones, agrupando las dos primeras numeraciones, el 1 y el 2 como no útil, dejando el 3 como neutro y el 4 y el 5 como útil. Así únicamente con tres grupos, se llega a los siguientes resultados.

El 49,3 % no considera a nivel personal que exista una utilidad en abrir los comercios en días festivos, siendo el 41,8%, los que creen que para la ciudad tampoco lo sería. En la parte contraria encontramos a los usuarios que sí



lo considerarían útil, siendo el 35,1% de estos los que verían útil abrir en festivos a nivel personal, y un 39,2% que le gustaría la iniciativa a nivel general.

A continuación, con los datos proporcionados por el gráfico, se realizó un cruce de variables para observar la coherencia entre las respuestas de utilidad a nivel personal y general obteniendo los datos que se muestran en la siguiente tabla. (Tabla 2.6.2)

		Nivel General		
		No útil	Neutro	Útil
Nivel personal	No útil	94,6%	<b>33,3%</b>	8,6%
	Neutro	2,7%	47,1%	14,3%
	Útil	2,7%	19,6%	77,1%
	TOTAL	100%	100%	100%

**Tabla 2.6.2. Utilidad del comercio local. Elaboración propia. Fuente: Análisis SPSS.**

Como se puede observar en la tabla, los datos mantienen un nivel de coherencia alto, considerando buena parte de los encuestados, la misma opción para los dos niveles.

abe destacar un porcentaje superior en el que podemos observar que, el 33,3% de los usuarios que consideran que a nivel general abrir en festivos no estaría mal, a la vez, opinan que a nivel usuario, no les sería útil esta opción. Es probable que los usuarios consideren que la tendencia general en otras ciudades es de una mayor franja horaria en la apertura de establecimientos y atención al público, y por tanto, lo extrapolen a la ciudad de Huesca y su comercio, pero ellos en su día a día, no lo consideren imprescindible.

Además, este objetivo pretendía también observar si los encuestados estaban de acuerdo con los horarios actuales del comercio oscense o si tenían alguna preferencia en variar esos horarios.

Podemos observar que, 43% de los encuestados están satisfechos con el horario que sigue en estos momentos el comercio de la ciudad. Un 27% optaría por mantener los comercios abiertos a medio día y el 30%

restante se repartiría en partes iguales entre los que prefieren ampliar el horario de mañana o el horario de tarde.

En el cuestionario también se planteaba la pregunta de en qué momento del día aprovechaba el usuario para salir a comprar. Con este dato y con el anterior, creemos interesante realizar una tabla de contingencia para observar el nivel de relación y coherencia que existe entre las dos y así poder concluir mejor el objetivo.

Por lo tanto el cruce realizado entre el horario habitual de compra y el deseo de ampliar el horario comercial reflejó los siguientes datos mostrados en la tabla 2.6.4.

	Ampliar horario de mañana	Permanecer abierto a medio día	Ampliar horario de tarde	Estoy satisfecho con el horario	TOTAL
Entre semana por la mañana	31,1%	21,3%	8,2%	<b>39,3%</b>	100,0%
Entre semana por la tarde	7,9%	27,0%	16,9%	<b>48,3%</b>	100,0%
Fin de semana	12,7%	30,5%	16,9%	<b>39,8%</b>	100,0%

**Tabla 2.6.4. Ampliación de horarios y momentos de compra. Elaboración propia. Fuente: Análisis SPSS.**

El 39,3% de los consumidores que realizan sus compras entre semana en horario de mañana y el 48,3% de los que lo hace por la tarde, consideran estar satisfechos con los horarios actuales. Coherentemente, las personas que compran por la mañana, en un 31,1%, consideran que ampliar el horario de mañanas les sería útil, añadiéndole a este dato que el 21,3% lo harían a medio día. La ampliación del horario de tarde en principio no les sería de utilidad y su porcentaje es bajo.

Del mismo modo, los que compran en horario de tarde entre semana también prefieren que los comercios abran a medio día en un 27 % o por la tarde hasta más tarde en un 16,9%. Como pasara con los compradores de horario de mañana con la ampliación por la tarde del horario comercial, los actuales, no tendrían especial interés en ampliar el horario de mañana.

Para los consumidores del fin de semana los datos son más repartidos. El 39,8% de los usuarios opinan que el horario actual es el idóneo y se encuentran satisfechos con él. El 30,5% considera que abrir a medio día los fines de semana les sería útil y el resto de porcentajes se reparten de manera más o menos igual de entre los que considerarían abrir antes por la mañana y los que lo harían con la opción de cerrar más tarde por la tarde.

## 2.7 SUBOBJETIVO 7.

### **Tener una visión general de la opinión del comercio oscense por parte de los consumidores.**

Para tener una visión general de la opinión de los consumidores sobre el pequeño comercio, se formularon dos preguntas con distinto formato en las que se pidió una nota numérica de entre del 1 (peor nota) al 10 (mejor nota) y además, una respuesta general en función de tener una buena o mala percepción del comercio. Vamos a poder observar que los datos numéricos difieren un poco con la opinión general. En las preguntas que incluyen una escala verbal como ésta, la definición de positivo o negativo tiene una interpretación subjetiva que no es tan patente, cuando se utiliza una escala numérica. La nota numérica está anclada en una escala que todos conocemos y por lo tanto, podrá darse el caso de que un usuario pueda dar una opinión neutra sobre el comercio, y sin embargo en la nota numérica haya suspendido al comercio oscense.

El 33% de los encuestados, respondieron negativamente a la pregunta vinculada con la opinión sobre el comercio. El resto, un 67%, consideran tener una opinión neutral o positiva sobre esta cuestión. Además, agrupando la opinión por sexos, el 37% de las mujeres frente al 27% de los hombres, consideraron que su percepción es negativa. (Ver anexo 4). La nota numérica que asignaban los usuarios al comercio también se recogió y los resultados se muestran en la siguiente tabla. (Tabla 2.7.2)

<b>Nota</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje %</b>	<b>Porcentaje acumulado</b>
0	1	0,37%	0,37%
1	7	2,61%	2,98%
2	12	4,48%	7,46%
3	22	8,21%	15,67%
4	34	12,69%	28,36%
5	45	16,79%	45,15%
6	50	18,66%	63,81%
7	<b>52</b>	19,40%	83,21%
8	32	11,94%	95,15%
9	9	3,36%	98,51%
10	4	1,49%	100,00%
<b>TOTAL</b>	268	100%	

**Tabla 2.7.2 Nota numérica del comercio oscense. Elaboración propia.**

**Fuente: Análisis SPSS**

La media recogida en el análisis posterior a la encuesta fue de 5,59 puntos sobre 10, siendo la moda, y por lo tanto la nota más repetida de 7 puntos. Cabe destacar que, el 28,36% de las notas asignadas eran menores de 5 puntos y el resto y por tanto, el 71,64%, superaba o igualaba la nota de 5 puntos. También en la tabla, se puede observar que, un 15,67% de los usuarios, le otorga al comercio una nota igual o inferior al 3, siendo el lado opuesto, un 16,79% los que le dan una calificación superior al 8.

## DOCUMENTOS ANALIZADOS

## DOCUMENTOS ANALIZADOS

---

- Asociación española de Grandes Empresas de Distribución - <http://www.anged.es>
- Ministerio de Comercio <http://www.comercio.mineco.gob.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Paginas/Estudios.aspx>
- El comercio en cifras. Balance Anual 2016. Confederación Nacional del Comercio.
- El comercio electrónico en España. Comisión Nacional de los Mercados y de la Competencia.
- Videos centros comerciales abiertos. Premio Nacional de Comercio
- Instituto Nacional de Estadística. Informes de Comercio
- Instituto Aragonés de Estadística. Informes de Comercio
- <http://www.huesca.es/areas/fondos-europeos/plan-urban//>
- <https://urbalacant.wordpress.com/2011/05/13/centro-urbano-vs-centros-comerciales/>
- Estudio de centros comerciales abiertos: [http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/TipificacionDiagnostico\\_2007.pdf](http://www.comercio.es/es-ES/comercio-interior/Distribucion-Comercial-Estadisticas-y-Estudios/Pdf/TipificacionDiagnostico_2007.pdf)
- Urbanismo comercial el caso de Orihuela <https://wearethecityheroes.wordpress.com/2013/02/01/urbanismo-comercial/>
- Plan de acción comercial de Iliria <http://www.pateco.org/administracion/ficheros/PAC%20LLIRIA-CAP-07-Urbanismo%20comercial-domingo.pdf>
- Business Improvement Distrits <http://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/viewFile/38002/39665>
- Plan de equipamiento comercial de Huesca 2004 <http://www.aragon.es/estaticos/ImportFiles/05/docs/Areas/ComercioInterior/PlanesLocalesDinamizComerciales/PlanesLocales/HUESCA.pdf>
- Informe Retail 2017. PwC

- Gestión Innovadora de Centros Comerciales Urbanos. Agustí Rovira Lara. TREA
- Informe evolución y perspectivas del Ecommerce
- Plan Integral de Apoyo al Comercio Minorista 2015. Ministerio de Comercio.



