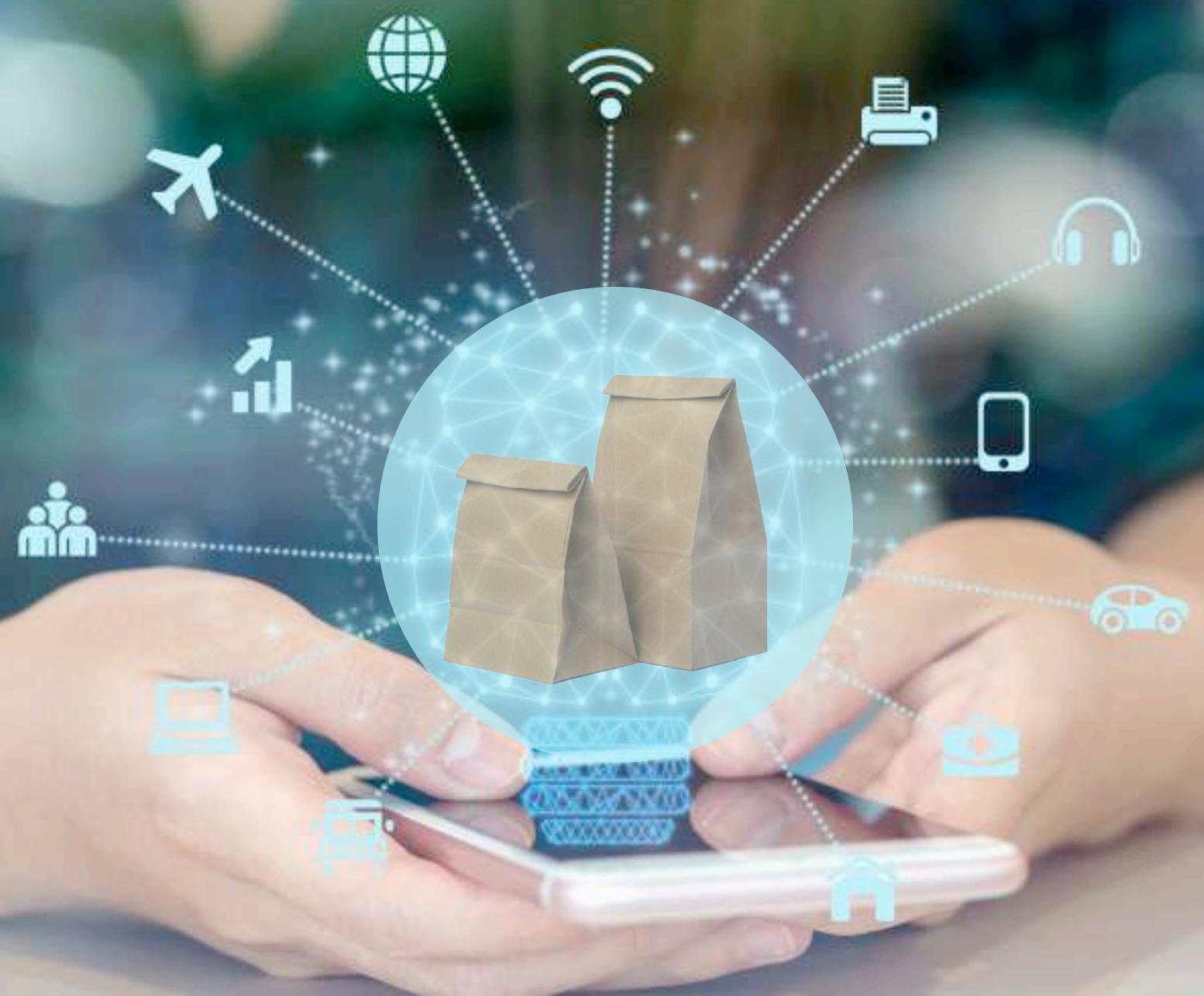
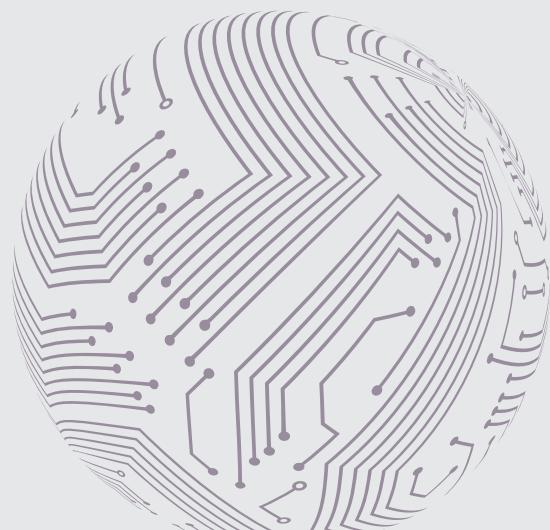


DIAGNÓSTICO

SOBRE EL GRADO DE DIGITALIZACIÓN DEL SECTOR DEL COMERCIO MINORISTA Y ARTESANO DE NAVARRA (2020)



El uso de un lenguaje que no discrimine ni marque diferencias entre hombres y mujeres es una de las preocupaciones de nuestra Organización. Sin embargo, su utilización en nuestro idioma plantea soluciones muy variadas, sobre las que los lingüistas aún no han conseguido un acuerdo. En este sentido y con el fin de evitar la sobrecarga gráfica que supondría utilizar en español o/a para marcar la existencia de ambos sexos, hemos optado por utilizar el clásico masculino genérico, considerando que todas las menciones en tal género representan siempre a todos, hombres y mujeres, abarcando claramente ambos sexos.



ÍNDICE

03

**La digitalización
del comercio
minorista
y artesano**

pág. 13

06

**Análisis
Cualitativo**

6.1. Resultados

6.2. Principales
conclusiones

pág. 21

01

Introducción

pág. 05

02

**El comercio
minorista
y artesano:
retos a los
que se enfrenta**

pág. 08

04

**Situación actual
del comercio
minorista
y artesano
en Navarra**

pág. 17

05

**Metodología
y técnicas
aplicadas para
el diagnóstico**

pág. 19

07

**Análisis
Cuantitativo**

7.1. Resultados

7.1.1. Información general
7.1.2. Información sobre el
estado del uso básico
de las TIC y equipa-
miento digital

7.1.3. Respeto al centro de
impulso para la digita-
lización del comercio
y la artesanía

7.2. Principales Conclusiones

pág. 32

08

**Conclusiones y
recomendaciones**

8.1. Principales conclusiones
del estudio realizado

8.2. Recomendaciones

pág. 52



01

INTRODUCCIÓN

El sexto eje estratégico de la Agenda España Digital 2025 recoge las medidas para acelerar la digitalización de las empresas, con especial atención a las microPYMEs y a las start-ups, estableciendo como meta para 2025, alcanzar el 25% de contribución del comercio electrónico al volumen de negocio de las PYME.

Esta Agenda, tiene como objetivo general, impulsar un crecimiento más sostenible e inclusivo, que sea impulsado por las sinergias de las transiciones digital y ecológica, que llegue al conjunto de la sociedad y concilie las nuevas oportunidades que ofrece el mundo digital con el respeto de los valores constitucionales y la protección de los derechos individuales y colectivos.

La digitalización de la economía facilita la transformación de las empresas para adoptar nuevos procesos, invertir en nuevas tecnologías y en la formación de su personal, aplicar las tecnologías digitales a la transformación de su negocio y lograr así un aumento de su productividad, de su competitividad y de su rentabilidad futura.

España, comparada con la media de la UE, presenta un buen nivel en el equipamiento digital de las empresas (por encima de la media), pero un peor comportamiento en relación con el comercio electrónico (por debajo de la media), sobre todo en el caso de las microPYMEs de menos de 10 empleados, que son la mayoría del tejido empresarial de nuestro país.

Por ello, el Gobierno de España fija como el séptimo objetivo de la Agenda España Digital 2025 acelerar los procesos de digitalización del tejido productivo, fomentando la adopción intensiva de tecnologías y servicios digitales y el empleo masivo de datos, especialmente en la PYME.

De esta forma, la transformación digital puede tener un efecto notablemente positivo en los principales sectores productivos del país, puesto que se presenta como una oportunidad y supone un reto de liderazgo y coordinación por parte del Gobierno, las Comunidades Autónomas, el sector empresarial y los agentes sociales.

Por su parte, el Gobierno de Navarra ha puesto en marcha el Plan de Impulso del Comercio Minorista de Proximidad de Navarra 2018-2020, el cual contempla entre uno de sus objetivos estratégicos avanzar en el grado de competitividad y desarrollo tecnológico de la pyme comercial de Navarra, con el fin de aumentar la capacidad competitiva y de innovación del comercio minorista en todas sus zonas y sectores, mediante actuaciones que estén encaminadas a mejorar la gestión y la imagen de los negocios, la incorporación de TIC en la gestión de los mismo y la formación especializada y específica según las necesidades formativas de los subsectores comerciales.

En este marco se elabora el presente estudio, el cual tiene como objetivo favorecer la transformación digital de los sectores del comercio y la artesanía de Navarra. Para ello, como punto de partida, se ha realizado un análisis y diagnóstico de la situación de las empresas dedicadas al sector del comercio minorista y artesano en materia de digitalización y aplicación de tecnologías de la información y comunicación, con el fin de conocer su grado de digitalización y proponer acciones correctoras y recomendaciones para una efectiva y transformación digital en ambos sectores.

Asimismo, los resultados de este estudio servirán para sentar las bases para el diseño del **“Centro de impulso para la transformación digital del comercio de Navarra”**, iniciativa del departamento de Desarrollo Económico y Empresarial del Gobierno de Navarra, que surge como respuesta a las demandas del sector del comercio y artesanía, a las necesidades de formación, asesoría y apoyo en aspectos relacionados con la puesta en marcha de canales de venta y distribución, o en el uso de redes sociales para promocionar sus productos y comunicarse con sus clientes.

Esta transformación digital del comercio y la artesanía, supone todo un reto debido al efecto tractor que conlleva la digitalización en otros ámbitos sectoriales, siendo un instrumento de alto potencial e impacto, puesto que por un lado, está orientado a incrementar la cadena de valor del sector comercio y artesanía, y por otro, genera un efecto positivo en el empleo, crecimiento, productividad, e innovación en el tejido empresarial y en la sociedad en su conjunto, además de facilitar una estrecha colaboración entre instituciones de naturaleza pública y ámbitos sectoriales diferentes (TIC, comercio y artesanía).

Por último, los nuevos hábitos de consumo, el incremento de la compra online, agudizada con la situación actual que se está viviendo con la crisis de la covid-19, la cual está teniendo como un efecto directo el cierre de pequeños comercios y la destrucción de empleo, hace más necesaria que nunca esta apuesta firme y decidida por la digitalización del comercio minorista para garantizar su supervivencia.



02

EL COMERCIO MINORISTA Y ARTESANO: RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA

02

EL COMERCIO MINORISTA Y ARTESANO: RETOS A LOS QUE SE ENFRENTA

El retail tiene una gran importancia en la economía como fuente de empleo y de actividad económica generada. No obstante, la globalización y la entrada en el mercado de grandes compañías que ofrecen los mismos productos está provocando que este sector se debilite.

En este contexto, hay que prestar especial atención a los cambios, cada vez más rápidos y drásticos en los hábitos de compra y venta, los cuales se han acrecentado con la actual pandemia que estamos atravesando, que hace que tengan que enfrentarse a un número cada vez mayor de retos.

En este sentido, este sector está experimentando una importante transformación, encontrándose en una fase de reestructuración que da lugar a la creciente complejidad para la supervivencia del comercio minorista.

Los principales cambios que están teniendo lugar dentro de este sector son:

- Saturación de centros comerciales
- La llegada de grandes distribuidores virtuales
- Consumidores expertos - nueva generación de consumidores usuarios
- El cliente es el canal
- Uso de los datos
- Integración vertical en la competencia
- Uso de la tecnología

SATURACIÓN DE CENTROS COMERCIALES

En el conjunto de España hay actualmente 563 centros comerciales que suman más de 16 millones de metros cuadrados. La media es de 347 metros cuadrados por cada mil habitantes, en línea con la Unión Europea, según la Asociación Española de Centros y Parques Comerciales.

En este sentido, el diagnóstico sobre la situación del sector comercio en Navarra promovido por la Dirección General de Turismo y Comercio del Gobierno de Navarra y publicado en 2013, ya revelaba que la implantación de grandes superficies comerciales era identificada como el principal problema del comercio minorista en Navarra, seguido a distancia por el elevado precio de alquileres de locales comerciales, así como las escasas ayudas económicas ofrecidas por parte de la Administración.

Los comerciantes minoristas apuntaban como principal medida de mejora para incentivar el desarrollo comercial de Navarra, el freno a la implantación de grandes superficies comerciales.

LA LLEGADA DE GRANDES DISTRIBUIDORES VIRTUALES

La irrupción de los gigantes del comercio electrónico, como Amazon y Ebay, ha provocado que el comercio local haya tenido que actualizarse respecto a la compra online ante la llegada de esta nueva competencia. Además, en muchas ocasiones, la imagen de poder que trasladan inhibe el desarrollo de acciones comerciales por parte del comercio minorista que no se ve capaz de competir con ellos.

CONSUMIDORES EXPERTOS

Una nueva generación de consumidores nativos digitales y asiduos compradores online está alcanzando la edad y situación económica que les permite mayor poder de consumo. Se trata de perfiles de consumidores más informados, familiarizados con la tecnología, que buscan experiencia con la marca más que precio y que comparten dicha experiencia en sus redes sociales.

EL CLIENTE ES EL CANAL

Antes, durante y después de realizar una compra, estos consumidores están permanentemente conectados, utilizan todos los canales (omnicanalidad) y buscan una experiencia de compra cómoda, rápida, segura y exigen una entrega rápida y eficaz; utilizando tanto la tienda física como la online.

USO DE LOS DATOS

Los comercios necesitan conocer cómo se comportan sus clientes, para poder adaptar sus productos y servicios a las preferencias detectadas. Pero esto, no puede conseguirse sin la correcta recogida de datos, el análisis posterior, y la adecuada interpretación de los mismos para adaptar sus acciones de marketing.



INTEGRACIÓN VERTICAL EN LA COMPETENCIA

Las grandes marcas, a través de la Integración vertical, desarrollan todas las actividades relacionadas con el ciclo de producción de un producto o servicio. Esto ha provocado la irrupción de nuevos modelos de establecimientos:

- **Showroom** - espacios físicos exclusivos para encuentro con el cliente y muestra de productos concretos.
- **Flagship** - establecimiento exclusivo de una marca en el que el cliente puede interactuar, probárselos y recibir asesoramiento personalizado, sin que esto los comprometa a comprar.
- **Pop-up store** -tiendas itinerantes con un tiempo finito de exhibición y ocupación de un espacio donde el cliente ve productos de edición limitada, colecciones especiales o las más recientes, además de promociones, y servicio personalizado.

USO DE LA TECNOLOGÍA

La aplicación de los avances en tecnología puede tener efecto en los establecimientos, en la cadena de suministro y en la experiencia del consumidor. Desde que, en 1974, se utilizara por primera vez un código de barras para escanear un paquete de chicles, la rapidez con que se producen los avances tecnológicos está favoreciendo el traspaso de poder a los consumidores.

A continuación, a modo de resumen, se recogen en la tabla 1, las tendencias tecnológicas de futuro y sus aplicaciones en el sector.

Hay que tener en cuenta, que estas tendencias serán válidas si van acompañadas de una transformación en la cultura empresarial del comercio minorista, ya que la verdadera transformación digital va más allá de incorporar tecnologías o actualizar herramientas de gestión. Suponen un cambio conceptual, una nueva forma de hacer negocio y también de gestionar a las personas, tanto a las que trabajan en los comercios como a las que los visitan.

Tabla 1. Tendencias tecnológicas de futuro y sus aplicaciones en el sector del comercio minorista.

TECNOLOGÍA PARA LA AUTOMATIZACIÓN EN EL RETAIL	
Descripción	Actividades y procesos que operan automáticamente sin la intervención de persona
Tendencia Tecnológica	Robots Cosas Autónomas Sensores e identificación automática
Aplicación en retail	
	Sensores para control de acceso en locales Robots para gestión de almacén Transporte con drones Taquillas inteligentes para entrega de productos Tecnologías para gestión del stock Reconocimiento facial para acceso y pagos
TECNOLOGÍA PARA LA PERSONALIZACIÓN EN EL RETAIL	
Descripción	Adaptación de la actividad de marketing a las necesidades y preferencias de cada consumidor
Tendencia Tecnológica	Analítica de Datos Impresión 3D Geolocalización
Aplicación en retail	Sistemas de recomendación y publicidad personalizados Alertas personalizadas - lanzamiento de ofertas Sistemas de pagos omnicanal Productos impresos en 3D Mensajes personalizados en función de la ubicación (geotargeting)
TECNOLOGÍA PARA LA INTERACCIÓN EN EL RETAIL	
Descripción	Para las relaciones, virtuales o no, entre el comercio y los consumidores
Tendencia Tecnológica	Experiencia inmersiva Plataformas conversacionales RRSS
Aplicación en retail	Realidad Virtual, aumentada o mixta para experiencia de producto Búsqueda de información por voz antes de la compra Búsqueda de información a través de imagen o sonido Asistencia con chatbot Tecnología móvil para personal de tienda Promover y compartir información y valoraciones en RRSS
TECNOLOGÍA PARA LA INTERACCIÓN EN EL RETAIL	
Descripción	Procesos y actividades que favorecen el acceso a la información y aumentan el control de los participantes en la cadena de valor
Tendencia Tecnológica	Blockchain Ciberseguridad
Aplicación en retail	Aplicaciones de Blockchain relacionadas con la trazabilidad de los productos y/o seguridad de los procesos comerciales Aplicaciones de ciberseguridad

Fuente: Elaboración propia a partir del Estudio Impacto Tecnología Emergentes de Ink.



03

LA DIGITALIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA Y ARTESANO

03

LA DIGITALIZACIÓN DEL COMERCIO MINORISTA Y ARTESANO

Según el informe Adyen¹ sobre el Retail 2019 en España, el 29% de los minoristas ha previsto poner en marcha planes de digitalización a lo largo de este año. Se trata de una cifra sensiblemente inferior a la de Brasil y Hong Kong, con un 40% de cadenas dispuestas a digitalizarse en 2020, seguidos de Italia (39%) y Singapur (36%).

Sin embargo, un 25% de retailers españoles afirma que tenían previsto implantar la compra a través de redes sociales a lo largo de este año.

La transformación digital en el sector retail ha sido gradual en los últimos años a nivel internacional, con los operadores estadounidenses liderando la tendencia: un 38% de los retailers encuestados habían puesto ya en marcha esta transformación en 2019. Por detrás se sitúan Canadá (34%) y Alemania (33%).

España, por su parte, queda en un discreto decimoprimer puesto de esta lista, con solo el 22% de los retailers encuestados embarcados ya en un proceso de digitalización de su negocio. Y lo cierto es que una reacción lenta a la transformación digital puede provocar pérdidas potenciales valoradas en 2,9 billones de euros a nivel mundial.

Las principales barreras que los retailers españoles identifican en este proceso son la dificultad de gestionar el proceso de cambio en el negocio (33%) y los cambios organizativos que conlleva (28%), seguido de la complejidad de adaptar los sistemas heredados y las potenciales brechas que la digitalización pueda suponer para la seguridad de los datos (25% en ambos casos).



¹ Adyen es una de las plataformas de pago más utilizada por las grandes compañías a nivel mundial.

Tabla 2. Planes de digitalización de los retailers 2020.

PLANES DE DIGITALIZACIÓN DE LOS RETAILERS 2020	España	Alemania	Francia	UK	Italia
Compra online en un clic	38%	36%	36%	34%	35%
Kioscos digitales en tienda física	34%	35%	39%	31%	38%
Pago automático vía app en tienda para eliminar colas	32%	32%	33%	35%	35%
Pago vía app de mensajería (tipo Facebook Messenger)	31%	30%	33%	34%	50%
Compras a través de altavoces inteligentes	29%	27%	28%	29%	29%
Marketplaces de terceros (Amazon, eBay, Jet.com)	29%	24%	27%	28%	33%
Mobile POS (Punto de Venta móvil)	29%	32%	40%	32%	35%
Pago contactless	28%	30%	29%	32%	36%
Comprar online y recoger en tienda	27%	17%	30%	21%	30%
Auto Checkout	27%	36%	35%	38%	46%
Experiencias avanzadas (espejos digitales, kioscos...)	26%	28%	29%	25%	38%
Comprar productos sin stock y enviarlos a casa	25%	27%	26%	21%	30%
Recomendaciones personalizadas vía móvil en tienda física	25%	24%	27%	28%	34%
Compra a través de redes sociales	25%	30%	26%	25%	27%
Compras vía chatbot (tipo Facebook Messenger)	25%	24%	30%	27%	35%
Pago en tienda y envío a casa (tienda física tipo showroom)	24%	26%	23%	26%	38%
Comprar online / vía app y pagar / devolver en tienda	22%	27%	23%	27%	34%
Realidad aumentada / realidad virtual en tienda	21%	30%	28%	25%	27%

Fuente: Informe sobre el Retail en España 2019. Adyen.

La compra online en un clic (38%), la implantación de kioscos digitales en tienda física (34%) y el pago vía app en tienda para evitar colas (32%) son las tres tecnologías que los retailers españoles han planeado poner en marcha este año, seguidas del pago vía app de mensajería y la compra a través de altavoces inteligentes.

Por otro lado, la experiencia en tienda física sigue jugando un papel importante en el proceso de decisión de los nativos digitales que, aunque no concluyan el proceso en el establecimiento, precisan de la experiencia para tomar una decisión de compra.

La mitad de los compradores (52%) afirma que un proceso de pago en un clic aumentaría su fidelidad a una marca, y el 56% identifica el pago 'contactless' como punto de mejora de su experiencia en compra.

La tienda física es clave en la transformación digital porque pasa a ser un activo estratégico para el e-commerce, m-commerce y social commerce, ya que se debe optimizar la satisfacción del cliente en todos los canales, y ofrecer opciones de omnicanalidad o de comercio unificado, no solo para la fase de descubrimiento y compra, sino también para la de devolución y postventa.

Así, el 48% de los retailers españoles encuestados por Adyen planea ofrecer experiencias en las tiendas físicas a sus clientes.

Y es que la compra en tienda sigue superando a la compra online como canal preferido de compra: un 37% de los consumidores encuestados en Norteamérica la prefiere frente al 32% que prima la compra en canales digitales. En el caso de Europa, el 35% prefiere la tienda física frente el 31% que prima la compra online. Y en Asia-Pacífico la cifra de preferencia de compra en tienda física se dispara al 42%, frente al 29% que prima el e-commerce.

De este modo, aquellos comercios que desarrollean y mejoren en paralelo su presencia física, con el objetivo de complementar y posibilitar el desarrollo de experiencias personalizadas, tienen más posibilidades de satisfacer las necesidades de sus clientes y, por tanto, de aumentar sus ventas.

Por otro lado, **las redes sociales** se han convertido en la clave para llegar a los compradores a través de nuevos canales. El 44% de los consumidores utiliza las redes sociales para buscar e informarse sobre nuevos productos, aunque el 55% reconoce no haber podido finalizar el proceso de compra por este canal, por ejemplo, porque requería demasiados pasos.

Esto supone una oportunidad que no todos los comercios aprovechan. En esta área, España e Italia lideran con un 28% y 27% respectivamente, de comercios que las utilizan, frente a Alemania y Australia (18%).

La clave está en aprovechar los datos de estos canales para crear contenidos y ofertas personalizadas. Utilizar machine learning permite realizar análisis exhaustivos para aprovechar mejor esta oportunidad de negocio, ya que más de la mitad de los clientes (51%) afirma que recibir cupones y promociones personalizadas le ayudaría a generar más confianza con las marcas. Y es que los consumidores que utilizan las redes sociales para comprar son más fieles -de media- que los compradores normales, y suelen comprar más.

Por último, **los pagos son la clave para mejorar la experiencia de compra de los usuarios**, pero también pueden convertirse en un obstáculo. Priorizar este punto del proceso es clave en la estrategia de digitalización de los retailers, y uno de los tres factores determinantes para que un consumidor/a elija un comercio u otro. Sin embargo, el 53% de las personas compradoras afirma haber abandonado una compra online en los últimos seis meses por no poder pagar con su medio de pago favorito. En este sentido, el 38% de los retailers españoles han planeado poner en marcha este año el pago en un clic, y el 28% el pago contactless.

04 SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO MINORISTA Y ARTESANO EN NAVARRA



04

SITUACIÓN ACTUAL DEL COMERCIO MINORISTA Y ARTESANO EN NAVARRA

El comercio minorista en la Comunidad Foral de Navarra es uno de los sectores más importantes de la estructura socioeconómica actual. **Las empresas del comercio minorista**, que en enero de 2020 sumaban un total de 5.095, **suponen casi el 16% del total de empresas de Navarra**.

Se trata de un sector que genera un volumen de empleo de alrededor de 23.936 personas (primer trimestre de 2020), el cual está formado fundamentalmente por mujeres (el 65,5%), y donde más de una tercera parte del empleo de este sector corresponde a empresarios/as individuales autónomos/as, y el resto son empleados por cuenta ajena.

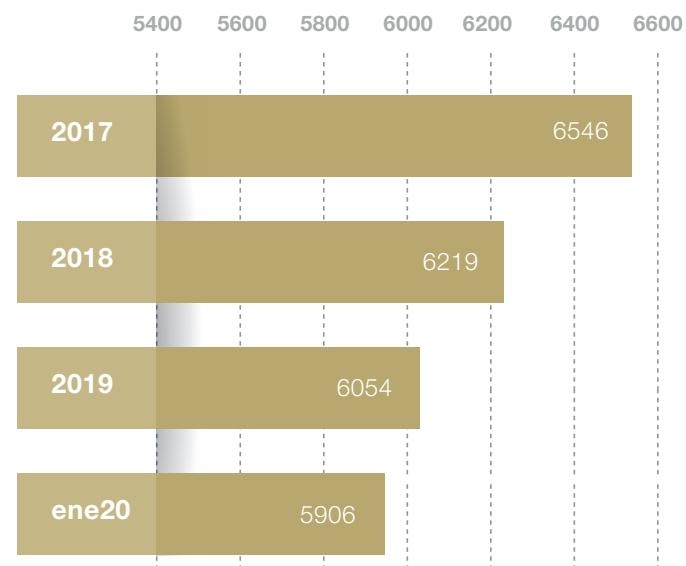
Así mismo, no se puede olvidar que el pequeño comercio cumple un papel vertebrador y de dinamización de los pueblos y ciudades.

Este sector, como ya se ha mencionado con anterioridad, presenta una serie de problemas surgidos no solo de la expansión de otros formatos comerciales con los que debe convivir y competir, si no también por los nuevos hábitos de consumo a los que debe adaptarse, los cuales se han visto enormemente acelerados por la crisis sanitaria en la que estamos inmersos. La introducción de internet como canal de venta ha favorecido a las grandes empresas multinacionales y desprotegido al colectivo tradicional, obligando a estos, al cierre de sus establecimientos en muchas ocasiones.

En los últimos años, diversas asociaciones y administraciones públicas han lanzado programas orientados a fomentar la competitividad de estos sectores en Navarra. Sin embargo, en la actualidad existen los mismos retos y complejidades al abordar la digitalización del comercio minorista y artesano.

En el siguiente gráfico, se observa el censo de empresas de comercio minorista de Navarra. Tal y como refleja el gráfico, se ha experimentado una **disminución continua de establecimientos en los últimos años**.

Gráfico 1. Evolución del nº de empresas entre 2017 y 2020.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Instituto de Estadística de Navarra. Stat

En este contexto, ahora más que nunca, es necesario definir una estrategia de dinamización que proteja y fomente la competitividad de estos sectores, adaptada a la realidad actual. Por ello, el presente estudio pretende conocer la situación de partida y las acciones más convenientes para implantar un proceso de transformación digital gradual en el sector del comercio minorista y artesano, mediante el cual estos sectores podrán aumentar la propuesta de valor que ofrece a sus clientes, mejorando la competitividad de estos negocios a largo plazo.

Nota: La escasa información actualizada existente respecto a las empresas artesanas, ha imposibilitado analizar y caracterizar al sector y conocer su situación actual con relación al nivel de digitalización.



05

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS APLICADAS PARA EL DIAGNÓSTICO

05

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS APLICADAS PARA EL DIAGNÓSTICO

Para la realización de este diagnóstico sobre el grado de digitalización de los sectores del comercio minorista y artesano de Navarra se ha triangulado la información, es decir, se han utilizado diferentes fuentes y técnicas de estudio tanto cualitativas como cuantitativas que han permitido contrastar y cualificar los datos recopilados para conformar la radiografía actual de los sectores del comercio y artesanía respecto a la digitalización y aplicación de tecnologías de la información y comunicaciones de estos sectores.

El propósito de este proceso de triangulación ha sido mejorar la validez de los resultados alcanzados mediante la depuración de las deficiencias intrínsecas del uso de un solo método de recogida de datos, como podría haber sido solo una encuesta a los comercios minoristas y de artesanía.

Las técnicas de estudio y fuentes empleadas en este estudio han sido las siguientes:

1. Revisión y análisis de fuentes de información secundaria y registros administrativos que contribuya al entendimiento de los subsectores y necesidades.

Para ello se han revisado diferentes planes, estudios y guías especializados que incluyen temas relativos a hábitos de consumo, el uso de las nuevas tecnologías y el comercio electrónico, y se ha analizado distinta información estadística al respecto.

2. Realización de 6 sesiones de focus group con personas expertas en la materia, con el objetivo conocer su opinión sobre el nivel de digitalización de los sectores de artesanía y comercio e identificar los principales problemas existentes.

3. Entrevistas con otros agentes clave que tienen incidencia directa en el sector (Asociaciones de comerciantes, comercios y artesanos), que han enriquecido el trabajo de campo realizado.

4. Encuesta online dirigida a asociaciones, federaciones, agencias de desarrollo y comerciantes, en las que se les solicitó su colaboración para la obtención de información relevante para la identificación del grado de digitalización de ambos sectores.



06
ANÁLISIS
CUALITATIVO

06

ANÁLISIS CUALITATIVO

Para el estudio cualitativo de la situación de los comercios y artesanos de Navarra se han llevado a cabo seis reuniones- focus group en las diferentes zonas geográficas de la Comunidad Foral de Navarra, con el objetivo de recopilar información del mayor número posible de comercios y artesanos.

Zona 1 - **Pamplona y Comarca**

Zona 2 - **Tafalla - Sangüesa (Zona Media)**

Zona 3 - **Tudela - Ribera**

Zona 4 - **Baztán - Regata - Zugarramurdi - Urdax - Sakana**

Zona 5 - **Estella y Comarca**

Zona 6 - **Pirineo y Aoiz (Prepirineo)**

A dichos encuentros se invitó a los agentes de desarrollo relevantes en las respectivas zonas y, con carácter individual, a comercios y artesanos cuya actividad se desarrolla en esas regiones. En la tabla 3 se muestra el calendario de realización de estas sesiones y las entidades que asistieron a las mismas.

Han acudido más de 55 comercios y entidades representativas del sector, lo que da muestra de la alta participación y la actitud positiva del sector del comercio local ante actividades y reuniones que tengan por objeto debatir y proponer ideas de mejora respecto del tema central de este estudio.

La dinámica de estas reuniones consistió en plantear cuatro preguntas clave y establecer una ronda de respuestas, generando una discusión en torno a dichas cuestiones, con la pretensión de que los participantes expresen libremente sus ideas, pensamientos, actitudes y motivaciones de forma clara.

Esta herramienta metodológica permite obtener gran cantidad de información, lo que ha posibilitado conocer la realidad de diferentes personas y grupos con relación al nivel de transformación digital en el sector del comercio local y artesanal en Navarra y, sobre todo, presentar una aproximación bien fundamentada sobre sus percepciones y valoraciones a este respecto.

6.1. RESULTADOS

Es de destacar que las personas asistentes a estas reuniones se mostraron muy participativas y que los resultados obtenidos en estas sesiones han permitido extraer conclusiones relevantes para este estudio.

A continuación, se detallan las preguntas planteadas en estos Focus Group:

1. DE ACUERDO AL CONOCIMIENTO QUE TIENES DE TU REGIÓN, ¿CONSIDERAS QUE EL COMERCIO/ARTESANOS DE LA ZONA ESTÁN DIGITALIZADOS?

2. ¿CUÁLES CONSIDERAS QUE SON LAS CAUSAS POR LAS QUE ESTO SE PRODUCE?

3. ¿QUÉ SOLUCIONES SE TE OCURREN PARA LOGRAR LA VERDADERA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL COMERCIO Y ARTESANOS DE TU ZONA?

4. ¿QUÉ LE PEDIRÍAS A UN CENTRO DE IMPULSO PARA LA DIGITALIZACIÓN DEL COMERCIO EN NAVARRA?



Tabla 3. Detalle de las sesiones de Focus Group realizadas y de las entidades asistentes.**Focus Group**

		PAMPLONA - COMARCA
22/09/2020		Asociación Casco Antiguo
AULA BLANCA DE NAVARRA EN INAP		Ensanche Area Comercial
		Comerciantes Mercado 2º Ensanche
		Asociación de Comercio y Hostelería La Rotxa
		Asociación de comerciantes "La Campana"
		Asociación de Comerciantes de Antsoain
		Comercio - La Golosina
		Comercio - Adorno
		Comercio - Oraintxe
		Artesanía Creaciones Tula
		Comercio y artesanía Texartu
		TAFALLA-SANGÜESA - 9:00h Consorcio de Desarrollo de la Zona Media de Navarra - Calle Ls Pozas, nº 13 - OLITE
24/09/2020		Ascota - Asociación comerciantes Tafalla
CONSORCIO DESARROLLO ZONA MEDIA EN OLITE		Asociación comerciantes de Sangüesa
		Asociación de comerciantes de Olite
		Asociación comerciantes de Puente la Reina
		Consorcio Zona Media
		Cederna Garalur
		Comercio INNOTECH
		Comercio HOPE
		Artesana de bisutería y complementos
		Artesano - Luthier de Lodosa
		Artesana de Tafalla
		Artesano de miel en Ujué
		TUDELA-RIBERA
28/09/2020		Asociación comercios, hostelería y servicios de Tudela
CASA DEL RELOJ (COWORKING) DE TUDELA		Asociación de comerciantes de Corella
		Asociación de comerciantes Cintruénigo
		Consorcio Eder
		Askope - Asociación de comerciantes de Peralta
		Ayuntamiento de Peralta - Concejalía de Comercio
		Asociación de comercio, hostelería "El Rebote" San Adrián
		Artesano de Marroquinería
		Artesano del vidrio

02/10/2020
**MANCOMUNIDAD
MALERREKA EN
DONEZTEBE**

BAZTAN-REGATA-ZUGARRAMURDI-URDAX-SAKANA

Denok-Bat
 Asociación Comerciantes Sakana
 Asociación Comerciantes Bertan
 Asociación de Arteanos Naparlur
 Cederna Baztan
 Agencia de Desarrollo Sakana
 Comercio Fantxike

07/10/2020
**CASA DE
CULTURA
FRAY DIEGO
EN ESTELLA**

ESTELLA Y COMARCA

AS. De comercio, hostelería y servicios
 Asociación de comerciantes de Lodosa
 Asociación de comerciantes de Estella
 Asociación de comercio, hostelería "El Rebote" San Adrián
 Asociación de Artesanos Tierra Estella
 TEDER - Tierra Estella Desarrollo Rural
 Óptica Lizarra
 Grupo Esparza (Seguros)
 La casa de las Arañas

08/10/2020
**SALA
AURELIO LEÓN -
AYUNTAMIENTO
DE AOIZ**

PIRINEO-AOIZ (PREPIRINIEO)

Cederna Cuencas Prepirenaicas
 Cederna Esteribar, Erro y Aezkoa
 Cederna Roncal Salazar
 Artesana "Los jabones de Montse"
 Comercio "La hormiga maia"
 Quesos Larra
 Erletxo Denda (Ochagavía)
 Liderlamp
 Gremio Carniceros

Fuente: Elaboración propia.

Analizadas las anotaciones registradas en las reuniones de grupo, se han extraído las ideas más recurrentes y se muestran de manera gráfica en nubes de palabras para cada una de las cuestiones planteadas.

6.1.1. OPINIONES RECOGIDAS RESPECTO AL GRADO DE DIGITALIZACIÓN EN CADA ZONA

PAMPLONA-COMARCA	TAFALLA-SANGÜESA
El sector comercio no está inmerso en una verdadera transformación digital con algunas excepciones.	No, ni el comercio ni los artesanos están digitalizados.
TUDELA-RIBERA	BAZTAN-REGATA-ZUGARRAMURDI-URDAX-SAKANA
La digitalización está presente pero de forma muy desigual según tipos de actividad comercial.	La mayoría de los comercios no están digitalizados y los artesanos en absoluto, aunque hay algunas excepciones.
ESTELLA Y COMARCA	PIRINEO-AOIZ (PREPIRINIEO)
<p>En general, el comercio no está digitalizado, salvo raras excepciones.</p> <p>Hay diferentes niveles de digitalización en los comercios de la zona.</p> <p>Depende de sectores: Moda el más digitalizado.</p> <p>En artesanos, el grado de digitalización es cero.</p>	<p>En su mayoría, no están digitalizados y tampoco conocen todos los aspectos de la transformación digital.</p> <p>En la artesanía no hay digitalización salvo en rara excepción.</p>

En una representación gráfica, las palabras clave que han sido utilizadas con más frecuencia para responder a esta cuestión han sido las siguientes:

**DIFERENTES
NIVELES NO
DESIGUAL
POR SECTORES**

6.1.2. OPINIONES RESPECTO A LAS CAUSAS

PAMPLONA-COMARCA	TAFALLA-SANGÜESA
<p>Desilusión y desmotivación en el sector.</p> <p>Incertidumbre respecto a lo que se va a contemplar como subvencionable o no.</p> <p>La correcta gestión de lo online exige mucho tiempo y dinero que no tienen.</p>	<p>Falta de tiempo para dedicarse a trastear y aprender.</p> <p>Miedo a la tecnología. Piensan que es muy difícil.</p> <p>Desconocimiento.</p> <p>Diferentes necesidades para cada comercio. Oferta de Formación poco adaptada a sus necesidades.</p>
TUDELA-RIBERA	BAZTAN-REGATA-ZUGARRAMURDI-URDAX-SAKANA
<p>Desconocimiento de lo que la tecnología ofrece.</p> <p>Tiempo - Una tienda online requiere dedicarle un tiempo que no tienen.</p> <p>Coste - Piensan que es caro.</p>	<p>Desilusión y desmotivación.</p> <p>Falta de relevo generacional.</p> <p>La digitalización supone dedicación en tiempo y dinero que no tienen.</p>
ESTELLA Y COMARCA	PIRINEO-AOIZ (PREPIRINIEO)
<p>Falta de relevo generacional.</p> <p>Miedo a lo desconocido.</p> <p>Falta de profesionalización/formación.</p> <p>Falta de tiempo para dedicarle.</p> <p>Recursos económicos limitados para invertir sin garantía de éxito.</p>	<p>Actitud: Falta de cultura digital y miedo a lo desconocido.</p> <p>Edad de los propietarios y falta de relevo generacional.</p> <p>Despoblación. Población masculinizada, dispersa y envejecida.</p> <p>Brecha de infraestructuras en la zona.</p> <p>Falta de profesionalización del sector. Modelo de alfabetización digital poco flexible y poco adaptado a las necesidades de los comercios.</p> <p>Falta de tiempo por intensidad de los horarios.</p> <p>Vacío existente: Se trata de un sector abandonado que siente que no tiene dónde acudir.</p> <p>Respecto a la artesanía es un sector sin regulación que se está perdiendo porque dar el salto de afición a negocio es muy complicado para ellos administrativa y económicaamente.</p>

A continuación, se muestran las palabras más reiteradas por los intervenientes en los diferentes grupos, respecto a las causas de la escasa digitalización del sector.

POCAS POSIBILIDADES DESILUSIÓN EXPECTATIVAS DESPOBLACIÓN
 DE INVERSIÓN COMPLEMENTO CULTURA EXCESIVAS DESMOTIVACIÓN
 EXPECTATIVAS MIEDO A LO EMPRESARIAL BRECHA FALTA DE DESILUSIÓN
 ALFABETIZACIÓN EXCESIVAS DESCONOCIDO CULTURA RELEVO TIEMPO ASIGNATURA
 DESCONOCIMIENTO INCERTIDUMBRE EMPRESARIAL DIGITAL GENERACIONAL PENDIENTE

6.1.3. OPINIONES RESPECTO A LAS NECESIDADES DEL COMERCIO

PAMPLONA-COMARCA	TAFALLA-SANGÜESA
<p>Establecer niveles de digitalización y una guía para conocer cómo pueden ir alcanzándolos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Con Formación flexible y - Tutorías individuales para monitorización del proceso de digitalización. <p>Cada comercio debe trabajar su Marca.</p> <p>Aprender a humanizar las redes.</p> <p>Plataforma de gestión gratuita sencilla a disposición de los comercios.</p> <p>Ayudas del GdN con criterios claros, no cambiantes y que incluyan aspectos de la digitalización subvencionables.</p>	<p>Sensibilización hacia la tecnología.</p> <p>Formación:</p> <ul style="list-style-type: none"> -En gestión global del negocio -En herramientas tecnológicas y - En gestión de marketing global
TUDELA-RIBERA	BAZTAN-REGATA-ZUGARRAMURDI-URDAX-SAKANA
<p>Sensibilización hacia la digitalización.</p> <p>Definir estrategias de negocio.</p> <p>Adaptación al cambio. Necesitan un cambio cultural.</p> <p>Trabajar con profesionales.</p>	<p>La market-place que han desarrollado está lista para ser lanzada y ayudar al comercio de la zona a tener un escaparate digital pero requiere alguien que la lleve.</p>
ESTELLA Y COMARCA	PIRINEO-AOIZ (PREPIRINIEO)
<p>Sensibilización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A los jóvenes para que se animen y haya relevo generacional - A los comerciantes para que le pierdan el miedo a lo digital. <p>Formación y asesoramiento pero con "traje a medida" - adaptado a sus necesidades y capacidades.</p>	<p>Sensibilización:</p> <ul style="list-style-type: none"> - A los jóvenes para que se animen y haya relevo generacional - A los comercios para que tomen conciencia de que el cambio es una evidencia y si no se suman a él, se quedarán atrás. <p>Formación flexible y adaptada a sus necesidades.</p> <p>Asesoramiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> - De carácter global para el negocio - De carácter tecnológico para poder decidir qué conviene adoptar para la transformación digital.

La representación visual de las palabras más frecuentes por los participantes con relación a las soluciones para lograr una verdadera transformación digital en el comercio y artesanos de su zona, es la siguiente:



6.1.4. OPINIONES RESPECTO A LAS POSIBLES SOLUCIONES QUE PUEDEN OFRECERSE DESDE UN CENTRO DE IMPULSO ARA LA DIGITALIZACIÓN DEL COMERCIO

PAMPLONA-COMARCA	TAFALLA-SANGÜESA
<p>Formación.</p> <p>Mentorías adaptables a cada comercio.</p> <p>Subvenciones que se adapten a las necesidades de la transformación digital.</p>	<p>Campañas de sensibilización dirigidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Los jóvenes para que emprendan en el sector - Los Comerciantes para que tomen conciencia de la importancia de la digitalización persiguiendo el cambio cultural necesario.
TUDELA-RIBERA	BAZTAN-REGATA-ZUGARRAMURDI-URDAX-SAKANA
<p>Acompañamiento personalizado de profesionales en transformación digital que se adapten a la realidad de cada comercio.</p>	<p>Formación para llegar a dominar las actuaciones necesarias para un buen posicionamiento online</p> <p>Mentorías personalizadas para adaptar la práctica de ejecución de la transformación digital al propio negocio</p> <p>Y todo debe llevarse a cabo de forma simultánea.</p>
ESTELLA Y COMARCA	PIRINEO-AOIZ (PREPIRINIEO)
<p>Campañas de Sensibilización.</p> <p>Formación adaptada.</p> <p>Ayuda económica para abordar el cambio.</p>	<p>Campañas de Sensibilización dirigidas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La Población para que compre en comercio de proximidad - Los Comercios para que no adopten actitud victimista y pongan en valor su negocio - Los Jóvenes para que emprendan en el sector comercio. <p>Formación flexible y adaptada con diferentes materias teniendo en cuenta:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Al sector Comercio y sus necesidades específicas - A las diferentes actividades del comercio - A los diferentes niveles de conocimiento en digitalización <p>Asistencia Técnica permanente para conseguir evolución en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión global - Gestión tecnológica

Los términos más utilizados con respecto a las posibles soluciones, se representan en la siguiente Nube de palabras:



6.2. PRINCIPALES CONCLUSIONES

Tras el análisis de los comentarios emitidos por los participantes en los diferentes focus group, se aprecia cierta homogeneidad en las respuestas a cada una de las preguntas planteadas en las diferentes zonas geográficas.

A continuación, detallamos las principales conclusiones extraídas del discurso social del sector del comercio local de navarra, a cerca del nivel de transformación digital de sus empresas.



SE TRATA DE UN SECTOR DESILUSIONADO Y DESMOTIVADO

Tanto desde las asociaciones como desde los propios comercios y artesanos, se traslada la desilusión y desmotivación del sector que está atravesando una muy difícil situación. Pero además, de sufrir la crisis por la situación creada con motivo de la pandemia por Covid19, tienen la sensación de ser un sector “abandonado”, que tiene unas connotaciones específicas que no se tienen en cuenta, como la diversidad de los modelos de negocio en función del producto o servicio que comercializan, a la hora de programar actividades en su favor.

En sus comentarios reflejan además desconfianza en las soluciones que se propongan ya que, entienden que han ofrecido iniciativas a la Administración en muchas ocasiones y, desde su percepción, éstas no han sido tenidas en cuenta.

ES UN SECTOR POCO PROFESIONALIZADO Y CON ESCASO RELEVO GENERACIONAL

Reconocen que se trata de un sector que no ha cumplido con su asignatura pendiente de profesionalizarse a través de la formación, pero la exigencia de sus horarios y la falta de oferta adaptada a sus necesidades han supuesto un importante hándicap en esta tarea.

Por otro lado, la falta de relevo generacional motivada por una menor iniciativa emprendedora en el sector, y que ya se reflejaba en el informe de la Cámara Navarra de Comercio, Industria y Servicios sobre evolución del sector del comercio minorista en 2019, se apunta como uno de los graves problemas del sector en la actualidad, al que se suman la despoblación en algunos territorios.

EXISTE UN ELEVADO DESCONOCIMIENTO Y FALTA DE HABILIDADES Y COMPETENCIAS DIGITALES

Respecto al uso de la tecnología, los participantes han reconocido desconocimiento sobre las oportunidades y aplicaciones que ofrece, y han manifestado dificultades para acceder a formación eficaz, flexible y adaptada a sus necesidades. El desconocimiento les genera incertidumbre respecto a la utilidad de la tecnología, la dedicación para que sus acciones sean eficaces, y la inversión que necesitan para obtener rendimiento.

Piensan que en ocasiones se generan expectativas, respecto al rendimiento que la tecnología ofrece, que en la realidad son difíciles de cumplir y el hecho de no conocer casos de éxito en su entorno les hace desconfiar y no se animan a abordar la transformación digital que por otro lado ven necesaria.

EL COMERCIO ONLINE ES UN COMPLEMENTO DEL ESTABLECIMIENTO FÍSICO QUE REQUIERE DE UNA ADECUADA ESTRATEGIA DE NEGOCIO.

Todos interpretan correctamente que el comercio online es un complemento de la tienda física, pero entienden que requiere previamente de una estrategia de negocio, y un posicionamiento de la marca, que en muchos casos no tienen y no se sienten capacitados para conseguirlo.

Algunos manifiestan no entender por qué se han eliminado iniciativas que eran un éxito como la campaña “Comercios a mano” que suponía un sistema de diagnóstico válido para ellos. O el sistema de gestión informática estándar que se les facilitaba.

EXISTE UNA ELEVADA COMPETENCIA DEL COMERCIO ONLINE

Las empresas detectan que la competencia digital tiene una estrategia agresiva en precios. Las grandes empresas y plataformas ofertan los mismos productos a precios muy inferiores con las que no pueden competir. Consideran que la competencia online es tan agresiva, que sus esfuerzos, tanto económicos como en tiempo de dedicación, serán inútiles.

LA SENSIBILIZACIÓN, LA FORMACIÓN Y EL ACOMPAÑAMIENTO SON SERVICIOS CLAVE QUE DEBE OFRECER UN CENTRO DE IMPULSO PARA LA DIGITALIZACIÓN.

Por último, hay que destacar que en las diferentes sesiones se han señalado que el Centro de Impulso para la digitalización del comercio debería ofrecer servicios relacionados con:

- Sensibilización hacia la digitalización y el emprendimiento.
- Formación técnica, flexible y adaptada.
- Acompañamiento a través de mentorías personalizadas.
- Dotación de recursos económicos para abordar la digitalización.

El impulso de este Centro puede suponer para los comercios una alternativa muy válida, ya que va a ser posible trasladar al sector las herramientas necesarias para fomentar el cambio y la flexibilidad que requiere la digitalización y adaptación al nuevo mercado.



07 ESTUDIO CUANTITATIVO

07

ANÁLISIS CUANTITATIVO

Paralelamente al análisis cualitativo, y con el objetivo de conocer el grado de digitalización de ambos sectores, se ha realizado una encuesta online dirigida a todos los agentes vinculados con el sector del comercio y artesanía (asociaciones, federaciones, agencias de desarrollo y comerciantes) en la Comunidad Foral de Navarra.

El cuestionario contemplaba 4 apartados sobre el que se formulaban diferentes preguntas:

1. Información general sobre la empresa.
2. Información sobre el estado del uso básico de las TIC y equipamiento digital.
3. Información sobre transformación digital: estado e intención a corto plazo.
4. Información respecto a la creación del futuro Centro de Impulso para la digitalización del Comercio en Navarra.

La información se recopiló a través de un cuestionario online autoadministrado, el cual se envió mediante una invitación a través de correos electrónicos en los que se incluía el enlace al cuestionario.

Este cuestionario fue enviado a 1.400 entidades de todo Navarra el pasado día 14 de octubre, realizándose un recordatorio para la cumplimentación de éste el 27 del mismo mes. Ha sido respondido de manera válida por 154 entidades, de las cuales 144 corresponden a comercios y 10 a artesanos/a.

De esta forma, la tasa de participación en el cuestionario se sitúa en un 11%, se trata de una tasa aceptable en este tipo de encuestas, aunque hay que señalar que el bajo nivel de participación de personas pertenecientes al sector de la artesanía no permite que se puedan extraer resultados y conclusiones representativas para este sector.

No obstante, aunque no es posible informar exhaustivamente acerca de datos objetivables debido a que la encuesta no es estadísticamente representativa del sector del comercio minorista y artesanal, la información aportada mediante esta herramienta y los discursos obtenidos a través de las entrevistas y grupos de trabajo realizados de manera complementaria, para esta investigación, sí permiten identificar y profundizar en los factores facilitadores y obstaculizadores de la transformación digital entre los comerciantes de Navarra, detectando áreas críticas de mejora, fortalezas y oportunidades futuras.

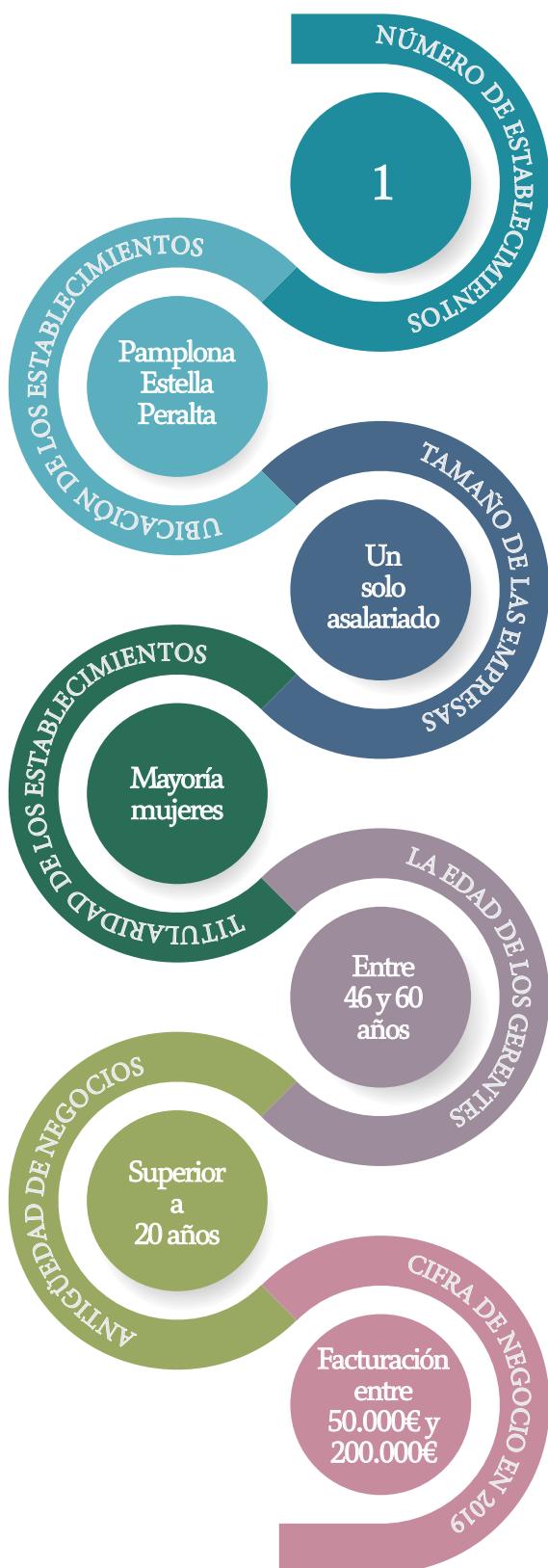
La triangulación de las fuentes de información permite conocer dónde se encuentran actualmente las empresas y donde quieren estar tecnológicamente desde la perspectiva de los principales agentes y actores locales del sector.

A continuación, se presenta el marco de conocimiento y acercamiento a la realidad del grado de madurez digital en el comercio minorista de Navarra.



7.1. RESULTADOS

7.1.1. INFORMACIÓN GENERAL: PERFIL DE LOS COMERCIOS ENCUESTADOS



Los comercios que han respondido a la encuesta pertenecen a diferentes sectores de actividad dentro del comercio minorista.

Las líneas de actividad comercial son, con un 38%, comercios al por menor pertenecientes a diferentes sectores como librería, fotografía, óptica, relojería, joyería, papelería, floristería, bazares, etc., seguidos de alimentación y nutrición (24,4%) y el sector textil, confección, calzado y cuero, con un 18,6%.

En el caso de **actividades de Artesanía**, únicamente 10 gerentes han respondido a esta pregunta. El oficio artesano al que dedican su actividad es el textil (cordelería, complementos vestir, trajes regionales, estampación, etc.), piel y cuero.

Con relación al número de establecimientos, **el 90%** de los comercios de navarra que han respondido la encuesta dispone de **1 único establecimiento**. Solamente **un 5% afirma tener dos**. Los comercios están ubicados fundamentalmente en las localidades de **Pamplona, Estella y Peralta**.

Respecto al tamaño de las empresas el **29,2%** de las personas encuestadas afirma tener **un solo asalariado**, seguido de un **21,4% con 2 personas trabajadoras**. Este hecho refleja que **la gran mayoría de comercios locales son micropymes**.

La titularidad de los establecimientos está compuesta por un **52% de mujeres** y un **47% de hombres**. **La edad de los gerentes** se sitúa, en un 58,4% de los comercios encuestados, entre los 46 y 60 años. Únicamente un 6% tienen una edad inferior a 35 años.

Un **42%** de los negocios tiene una **antigüedad de más de 20 años**, seguido de **un 33%** de comercios que llevan funcionando **entre 6 y 20 años**.

Resulta significativo el porcentaje de comercios que llevan **menos de 5 años** ejerciendo su actividad, siendo exactamente **el 25%**.

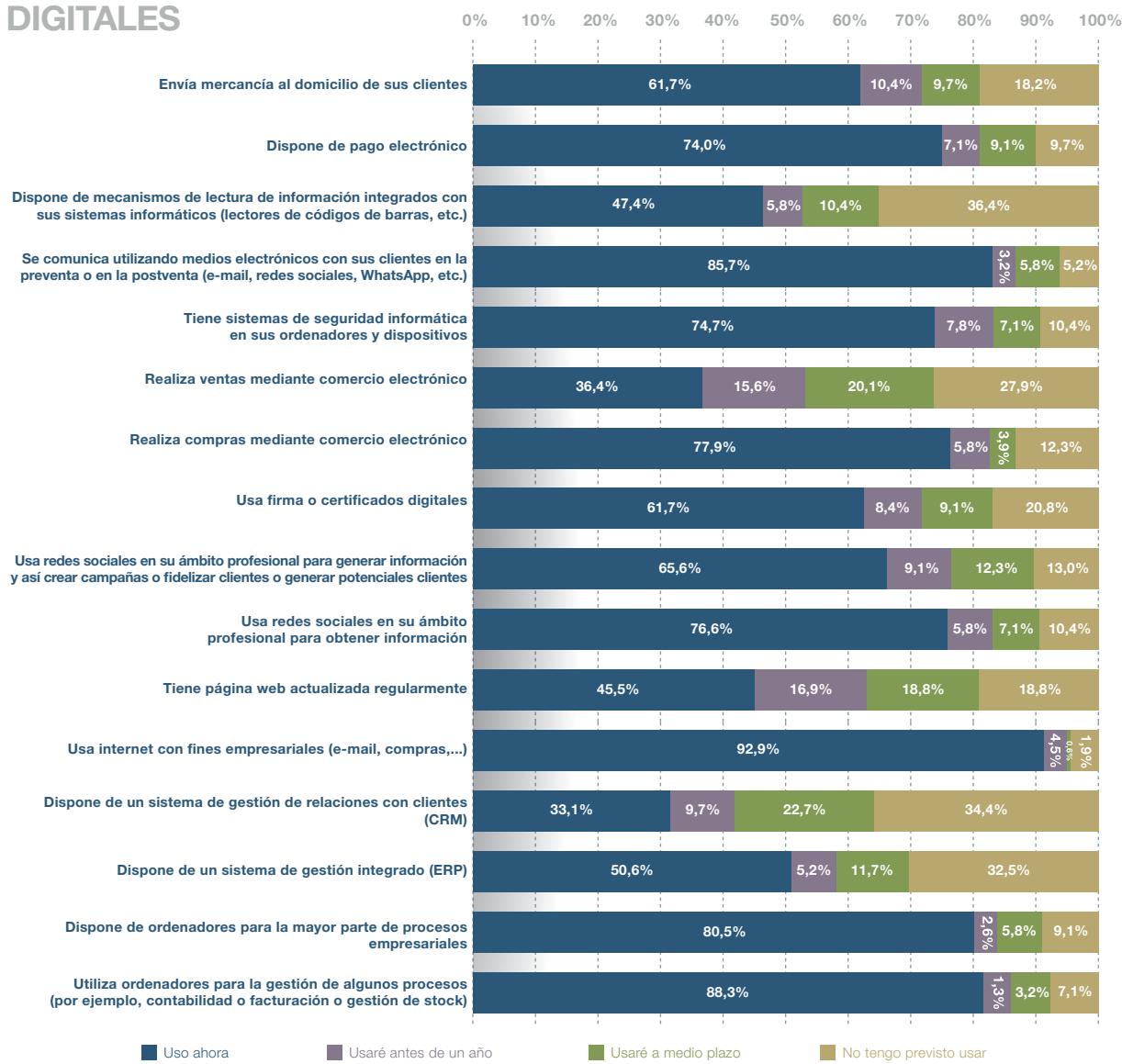
Con relación a la **facturación de estos negocios en 2019**, un 22,1% afirma haber facturado menos de 30.000€. Sin embargo, un 25% factura más de 400.000€. En este último caso, se trata de comercios que tienen entre 3 y 9 trabajadores y con varios establecimientos en toda Navarra.

La horquilla de facturación entre 50.000€ y 200.000€ supone el 28% de los comercios encuestados.

7.1.2. INFORMACIÓN SOBRE EL ESTADO DEL USO BÁSICO DE LAS TIC Y EQUIPAMIENTO DIGITAL

En general, todos los comercios utilizan las TIC de manera básica en los siguientes aspectos:

USO ACTUAL DE MEDIO DIGITALES



Como se observa en el gráfico, **un 45,5% de los comercios tienen página web actualizada regularmente**. Un 36% afirma que piensa realizarlo en un futuro próximo (antes de un año o a medio plazo), sin embargo, un **19% de comercios confirma que no piensan desarrollar una página web para su negocio**. Se desconocen las razones por las cuales no desean tener presencia online a través de este medio.

La mayoría de los comercios utiliza **y dispone de ordenadores para algunos de los procesos de gestión empresarial** (contabilidad, facturación, etc.). Así mismo, **tienen sistemas de seguridad informática en sus ordenadores y dispositivos, y disponen de pago electrónico**.

Fundamentalmente, **utilizan internet (92%) con fines empresariales como envío de mails o para realizar compras**.

Destaca en la mayoría de los comercios la **expansión de la aplicación de mensajería instantánea (WhatsApp), mails, en la gestión comercial de los negocios**. El 86% de los comerciantes afirma utilizar estas herramientas para contactar con sus clientes, resolverles dudas, ofrecerles información e incluso gestionar pedidos.

Por otro lado, sólo un 33% dispone actualmente de un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM). A medio plazo, un 22% está decidido hacerlo y **un 34% no tiene previsto incorporar esta herramienta**.

La mayoría de los comercios no utilizan herramientas de gestión digital para facilitar la gestión de los clientes.

El 50% utiliza un **software de gestión (ERP)** y un 32,5% tiene previsto ponerlo en marcha próximamente. **Un 34% no lo considera prioritario**.

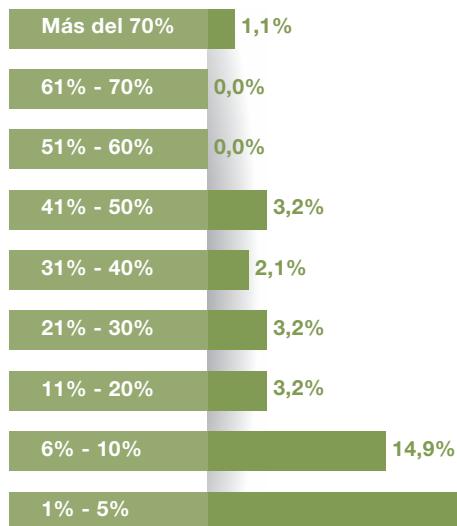
El uso del certificado digital es usado por el **61%** de los comercios encuestados, y un 17,5% lo pondrá en marcha próximamente. Significativa es la respuesta de un **21% de empresas que no piensan hacerlo**.

Un 78% realiza compras mediante comercio electrónico, aunque sólo un 36% realiza ventas por comercio electrónico. Un elevado porcentaje de los comerciantes no tienen previsto ponerlo en marcha en un futuro.

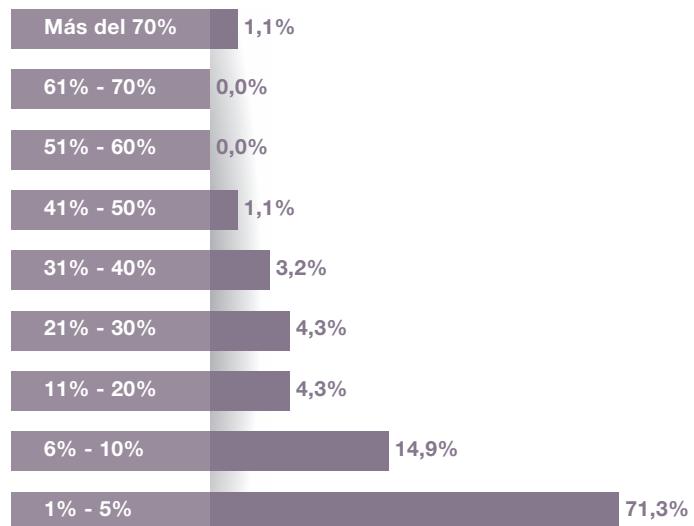
Así mismo, nos encontramos que **un 77% tiene presencia en redes sociales** en su ámbito profesional para obtener información, siendo esta una de las herramientas más básicas para comenzar el proceso de digitalización.

El porcentaje del **uso de redes sociales se reduce a un 65% cuando se trata de crear campañas, fidelizar clientes o generar potenciales clientes**. Se desconoce la frecuencia de actualización de dichas redes.

OPERACIONES DE VENTAS EN CANALES ONLINE



VOLUMEN DE FACTURACIÓN



Con respecto a la **venta online**, los resultados de la encuesta concluyen que es prácticamente nula (entre el 1-5%), siendo por tanto su **facturación poco relevante**. El canal tradicional mantiene su dominio en la cifra de ventas.



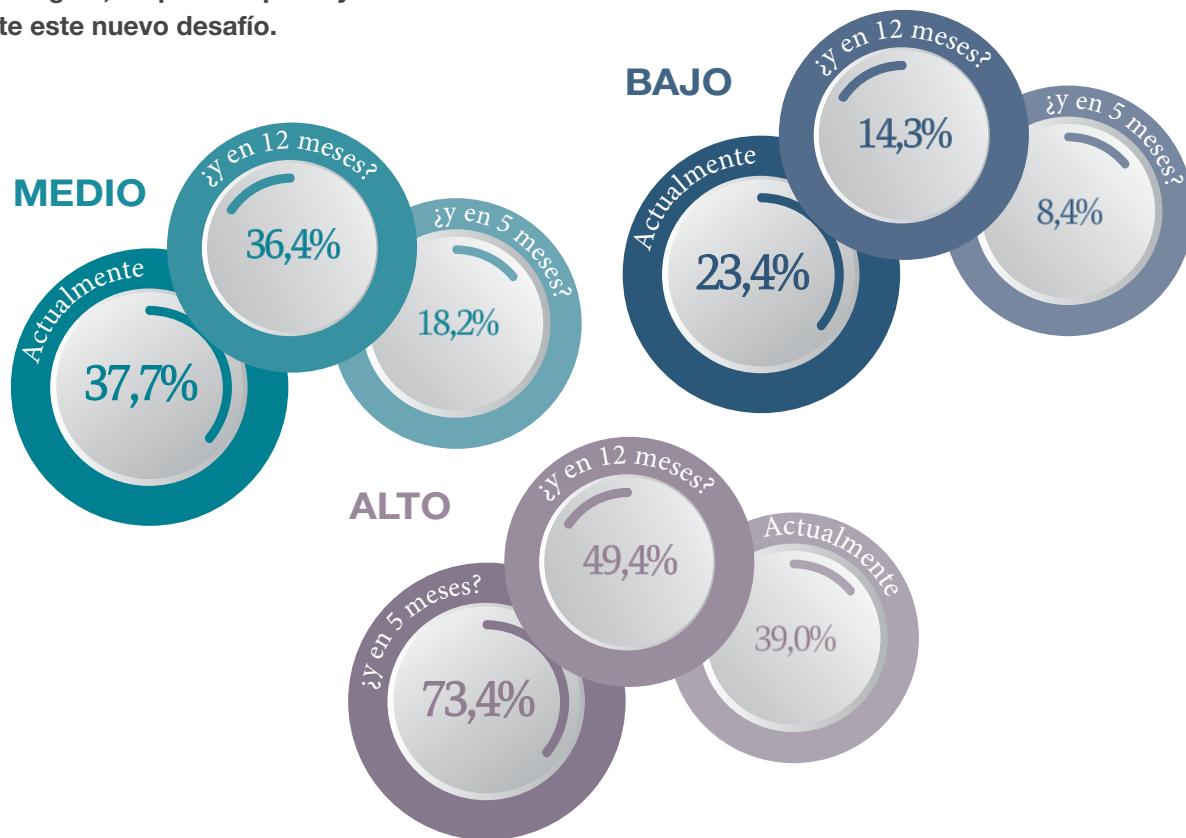
IMPACTO DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN SU SECTOR

Se detecta, sin embargo, **cierta intención positiva hacia el canal de venta digital**. Lo conocen más del 50% de los comercios encuestados y un 38% se plantea comenzar a vender por internet.

Se ha preguntado a los comercios encuestados por **el impacto de la transformación digital** en sus negocios, siendo de **un nivel medio y alto actualmente para un 77% de ellos**. La proyección aun será mayor (92%) a medio/ largo plazo (5 años) para los comercios que ya han iniciado este proceso de digitalización, viéndolo como necesario para avanzar y ganar competitividad en el sector.

Los comercios que apenas se han iniciado en el entorno digital, no parece que vayan a reaccionar ante este nuevo desafío.

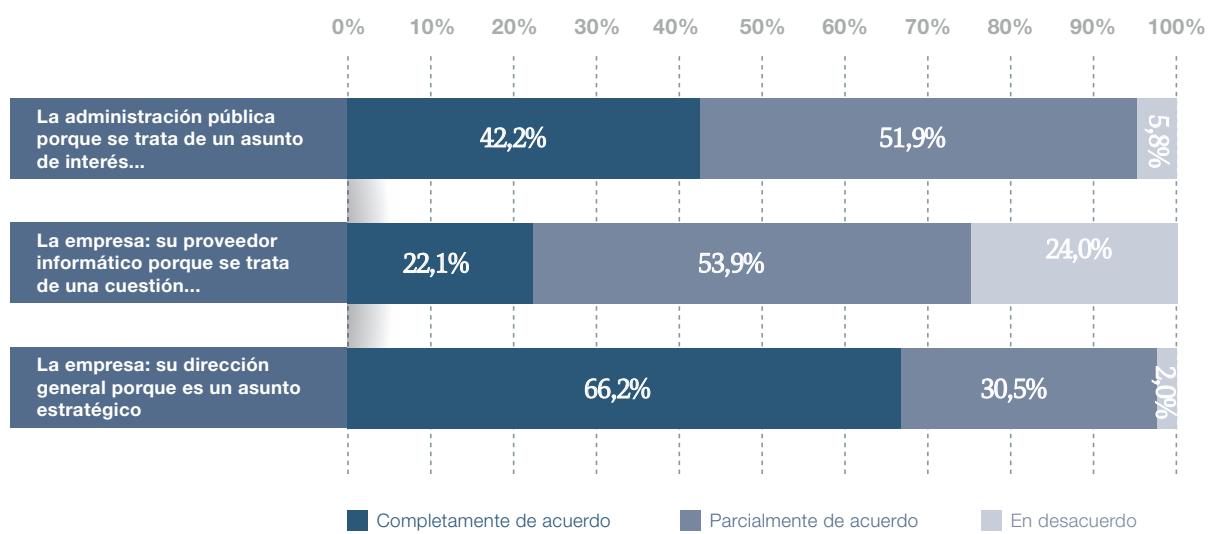
Se comprueba que existe una actitud positiva hacia el canal de venta digital.



¿QUIÉN DEBE LIDERAR LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN LOS SECTORES DEL COMERCIO Y DE LA ARTESANÍA?



La transformación digital debe estar liderada, a su juicio, por la propia empresa, ya que es un asunto estratégico, con el impulso de la administración pública y de su proveedor informático, en ese orden de importancia respectivamente.

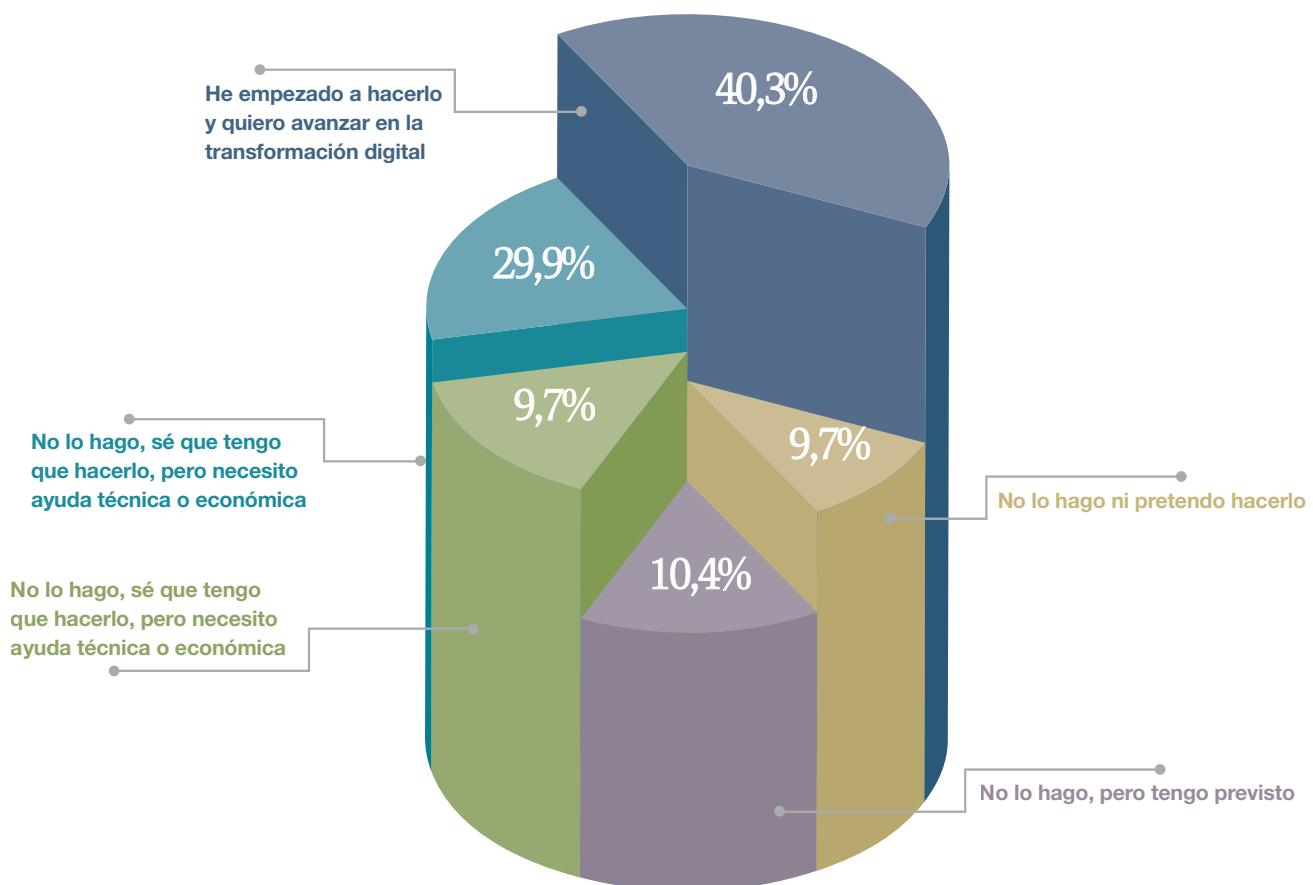


¿TIENE PLANIFICADO TRANSFORMAR DIGITALMENTE ALGUNO DE SUS PROCESOS?

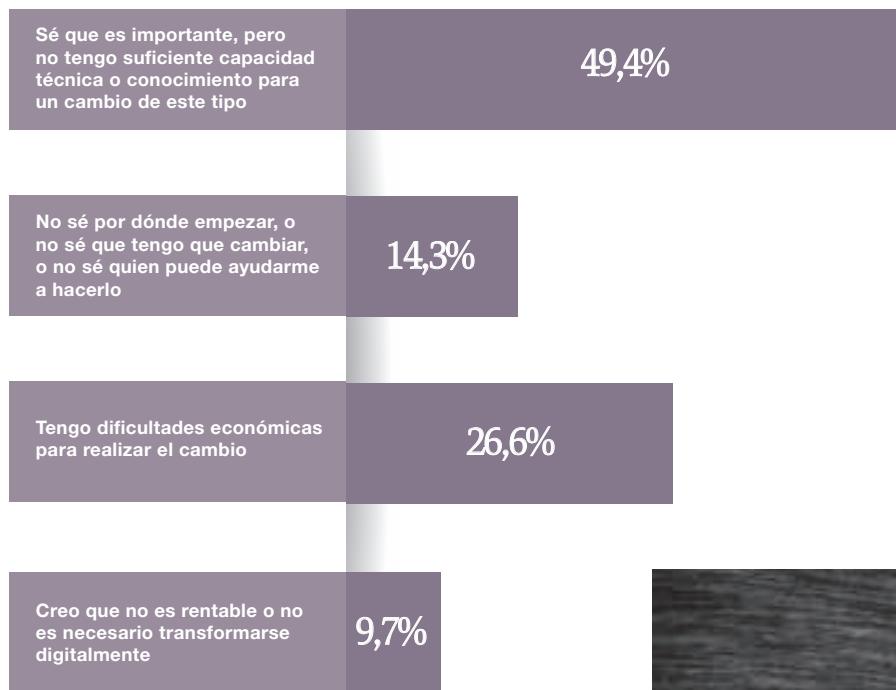
La mayor parte de los empresarios encuestados mantiene una **actitud positiva ante la digitalización**: de hecho, un 40% afirma haber empezado a planificar la transformación digital de sus negocios. Existe otro porcentaje alto de comercios (40%) que sostienen que no lo hacen, aunque “saben que deben hacerlo”. Un 30% cree que va a necesitar ayuda técnica o económica.

Por otro lado, encontramos un 10% de comercios locales que no consideran importante la digitalización de su sector, por lo que tampoco pretenden hacerlo y otro 10% de comercios que creen suficiente su nivel de digitalización: “no necesitan más”.

Los empresarios de Navarra han comenzado a planificar la transformación digital de sus negocios



¿CUÁLES SON LAS BARRERAS QUE LE IMPIDEN COMENZAR A TRANSFORMAR DIGITALMENTE SU EMPRESA?



Los resultados de las encuestas reflejan que entre las principales **barreras que encuentran los comerciantes para comenzar a transformar digitalmente sus comercios** son, fundamentalmente, su **capacidad técnica y escaso conocimiento sobre como se puede abordar el proceso** (63,7%). Así mismo, las **dificultades económicas** constituyen, con un 26% de respuestas, otro de los problemas más significativos.

Para un 10% de las personas encuestadas, la transformación digital no es necesaria ni rentable. Manifiestan una actitud frente a la digitalización más bien negativa.



10%
actitud negativa
frente a la
digitalización

Casi un 90% apuesta
por la transformación
digital de su comercio,
pero necesita ayuda,
ya sea asesoramiento o
aportación económica

HERRAMIENTAS DIGITALES IMPORTANTES PARA INCORPORAR EN LOS COMERCIOS

En cuanto a **los sistemas que los empresarios conocen y cuáles cree que podrían ser importantes en su negocio si pudiese incorporarlos**, los resultados son los siguientes:

Se constata que las herramientas que no conocen son las que no incorporarían a sus negocios. Son los sistemas relacionadas con la promoción/ venta a través de Internet los que sí están dispuestos a integrar como actividad digital.

NO CONOCEN más de la mitad de los comercios:

Sistemas de realidad aumentada (Ej. Imágenes superpuestas con ropa creada de manera sintética a partir de una cámara que graba al cliente).

Impresión 3D (Ej. Diseño de objetos personales con impresoras 3D).

Captación de datos mediante sensores o geoposición (Ej. App para el móvil que recomienda ofertas cuando estás cerca del establecimiento)

Sistemas de automatización de ventas recurrentes (Ej. Aplicación que calcula el tiempo de recarga de consumibles de un electrodoméstico y lanza recordatorios u ofertas).

Internet de las cosas, o conexión de dispositivos a internet (Ej. Captadores de señales de dispositivos móviles para analizar afluencia de público).

Prestación de servicios mediante el uso de datos como valor añadido a la venta de un producto (Ej. Proporcionar instrucciones o información de origen o calidad de un producto a partir de un código QR).

Los canales QUE CONOCE e incorporaría son:

Venta mediante internet (Ej. Carro de la compra en la página web).

Atención pre y postventa mediante internet, apps móviles y redes sociales (Ej. Cuenta de Twitter del comercio para atender consultas de los clientes o lanzar campañas promocionales).

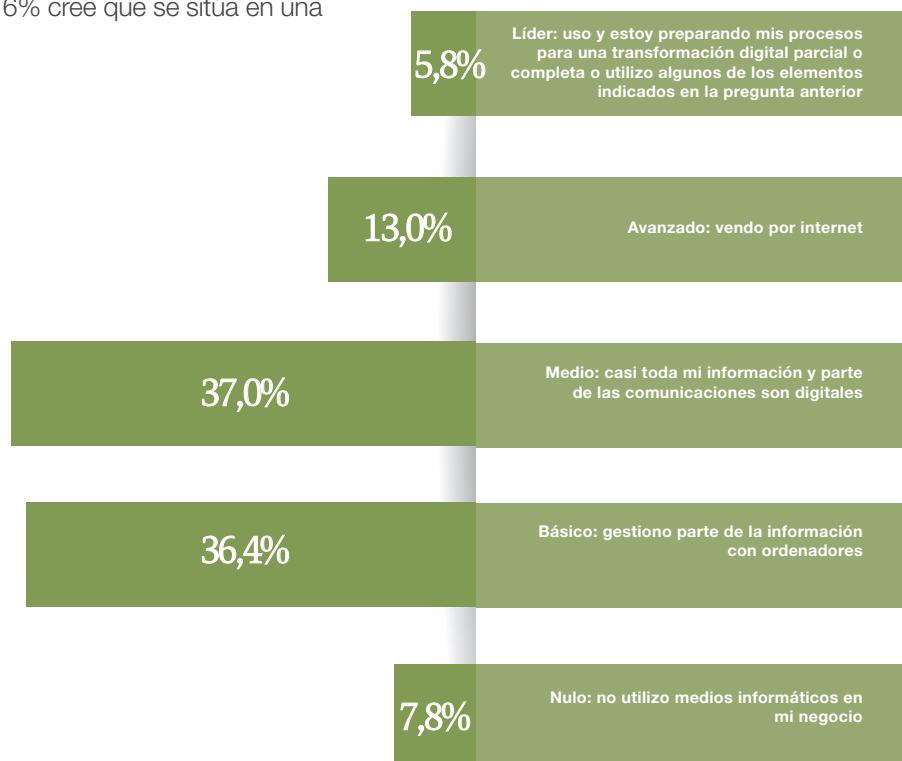
Dispositivos móviles (Ej. App del comercio para el móvil que permite atender a los clientes antes y después de la venta).

Medios de pago alternativos (Ej. Pago mediante app en el móvil del cliente que permite pagar en el establecimiento, quioscos digitales en el establecimiento que permiten completar el proceso de venta).

¿CUÁL ES EL AVANCE DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN SU NEGOCIO?

Con respecto a su percepción sobre el **avance de la transformación digital** de sus negocios, la respuesta, con un 73%, se sitúa entre un **nivel básico y medio**.

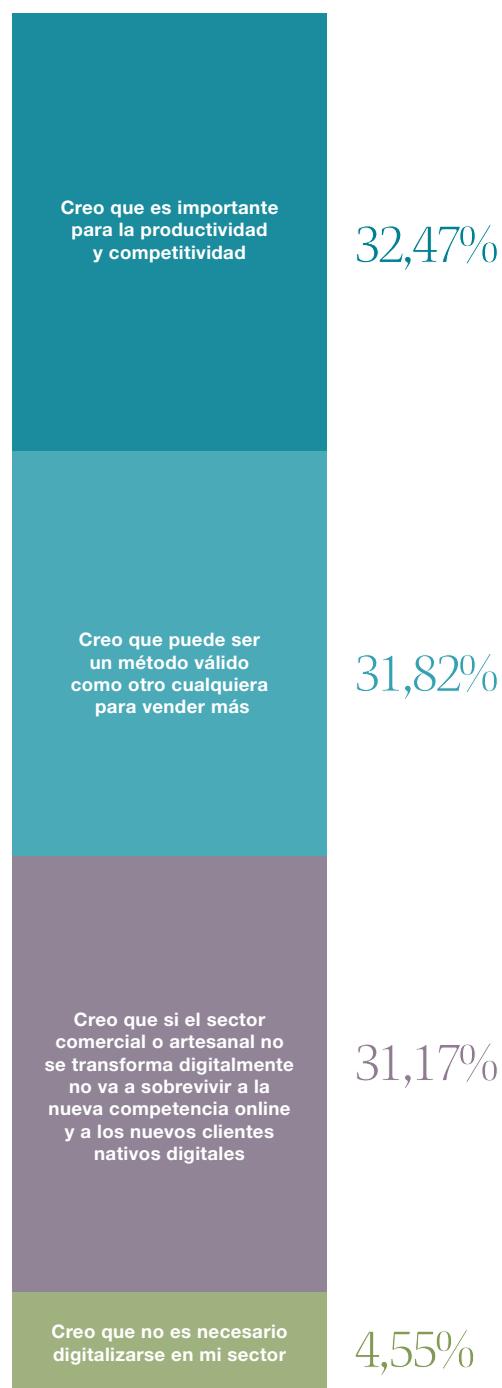
Únicamente un 13% cree que su nivel es avanzado (vende por internet) y un 6% cree que se sitúa en una posición de liderazgo.



VISIÓN DE LOS COMERCIOS NAVARROS SOBRE UNA COMPLETA DIGITALIZACIÓN

La **visión que los comercios tienen acerca de una posible digitalización** completa de su empresa es para un 64% de los comercios encuestados **alta**. Únicamente un 4,55% cree que no es necesario para su sector.

Existe un 32% que afirman que “puede ser un método válido como otro cualquiera para vender más”. **Este dato significa que para un porcentaje importante de comercios de navarra, implementar acciones de digitalización no es una prioridad y está orientado exclusivamente a la venta, no tanto a mejorar la experiencia de los consumidores o, por ejemplo, para sacar conclusiones que faciliten la gestión estratégica de sus negocios.**

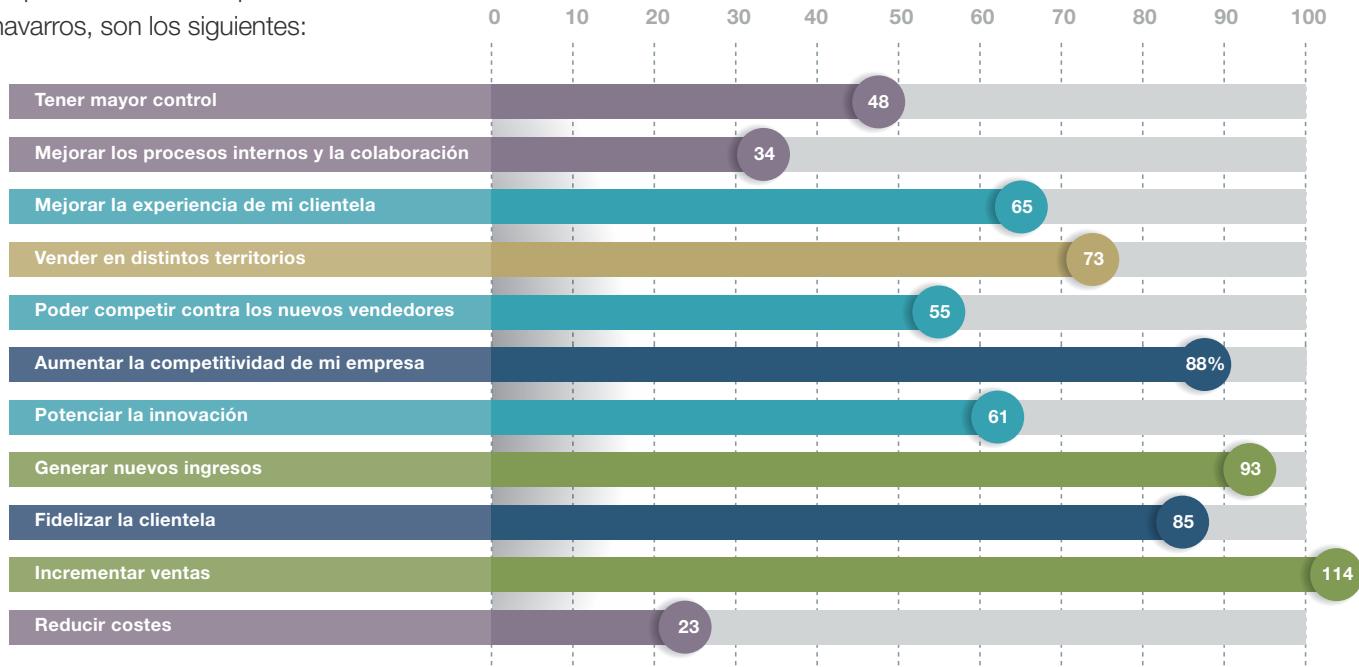


¿QUÉ CREE QUE PUEDE MEJORAR EN SU NEGOCIO LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL?

Las **mejoras** que consideran pueden aportar la transformación digital están relacionadas con un **incremento de las ventas, generación de nuevos ingresos y mejora de la competitividad**.



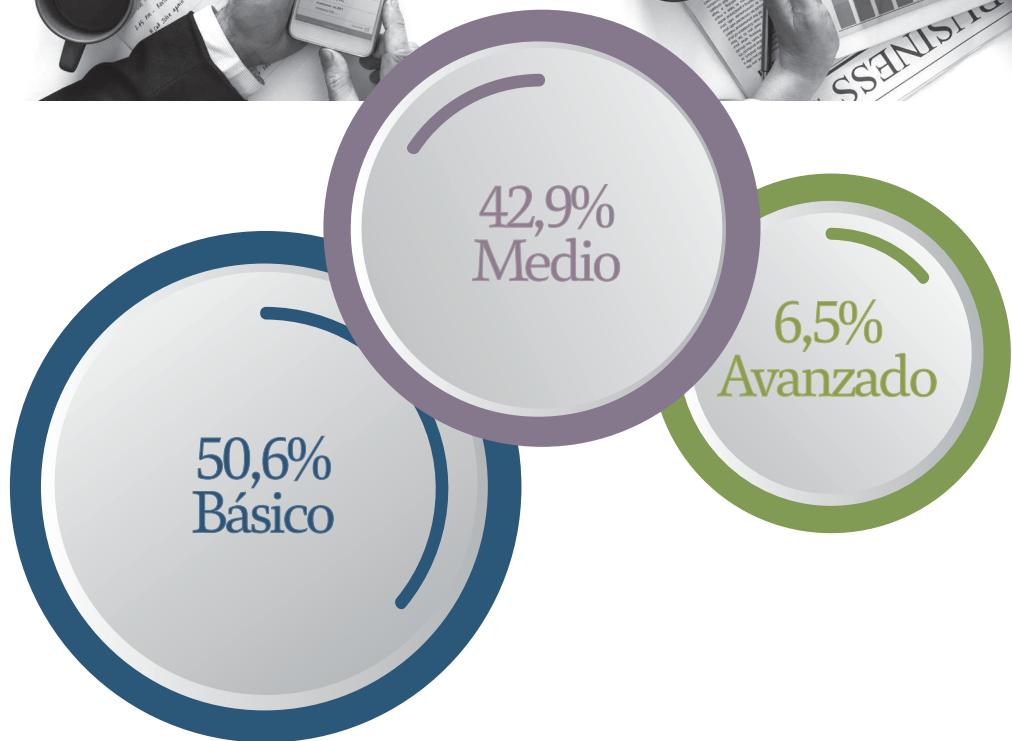
Las mejoras, en función del número de respuestas obtenidas por los comercios navarros, son los siguientes:



7.1.3. RESPECTO AL CENTRO DE IMPULSO PARA LA DIGITALIZACIÓN DEL COMERCIO Y LA ARTESANÍA

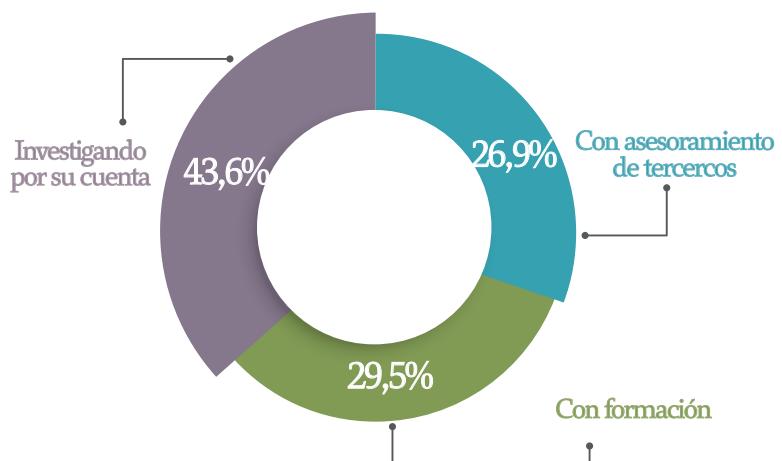
¿CUÁL CONSIDERA QUE ES UN NIVEL DE CONOCIMIENTO DIGITAL?

El **nivel de conocimiento digital** de los comercios encuestados se sitúa entre **básico y medio**. Únicamente un 6.5% de ellos afirma tener un nivel avanzado.



¿CÓMO HA CONSEGUIDO ESE NIVEL?

El nivel de conocimiento lo han conseguido en un **44% de los casos “investigando por su cuenta”**. Un 29,5% se ha formado específicamente en herramientas digitales y un porcentaje interesante de comercios (27%) han solicitado los servicios de una empresa especializada.



¿QUÉ SERVICIOS CREE QUE DEBERÍA PROPORCIONAR UN CENTRO DE IMPULSO PARA LA EMPRESA COMERCIAL Y ARTESANAL Y CON QUÉ GRADO DE PRIORIDAD? (1 EL MÁS BAJO, 5 LA MAYOR PRIORIDAD)

Con relación a los **servicios que debería proporcionar un Centro de Impulso para la empresa comercial y artesanal** y en qué grado de prioridad, los resultados más significativos son:

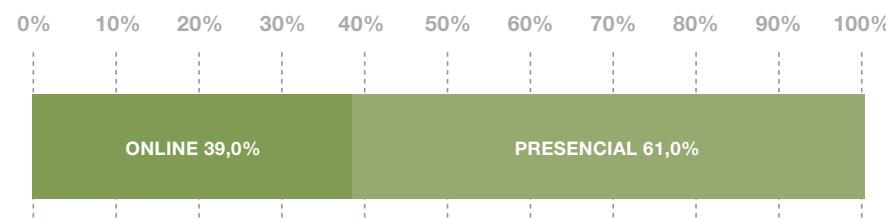
Con un **grado de prioridad máxima**, las empresas demandan por este orden,

**FORMACIÓN y ASESORAMIENTO TÉCNICO
CONSULTORÍA ESTRATÉGICA Y COMERCIAL
INFORMACIÓN**

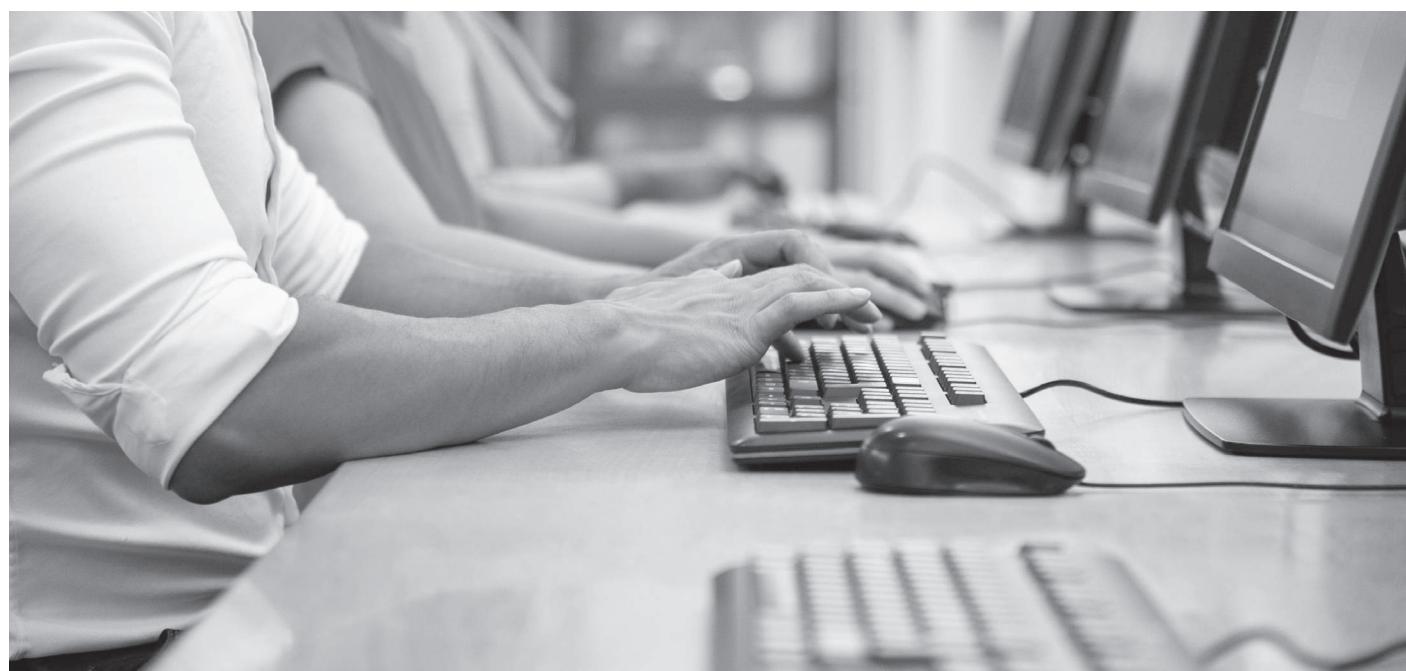


¿CÓMO PREFERE LA FORMACIÓN?

Los comercios que apuestan por la formación muestran una mayor preferencia por la **modalidad presencial** (61%).



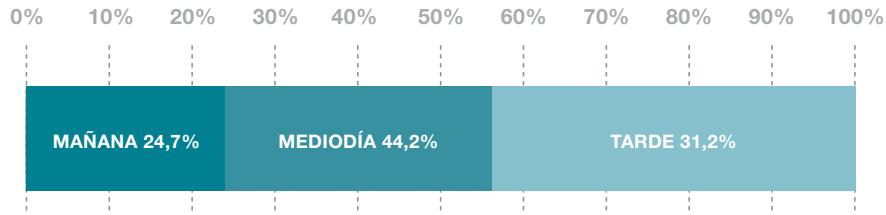
Apuestan por
PRESENCIAL



EN EL CASO DE QUE LA PREFERIA PRESENCIAL, ¿QUÉ HORARIO SE ADAPTA MEJOR A SUS NECESIDADES?

El **horario de mediodía** es el que se adapta más a sus necesidades.

Apuestan por el
MEDIODÍA



TEMAS INTERESADOS EN FORMARSE

Los temas de interés más prioritarios en función del número de respuestas obtenidas por los comercios navarros, son los siguientes:

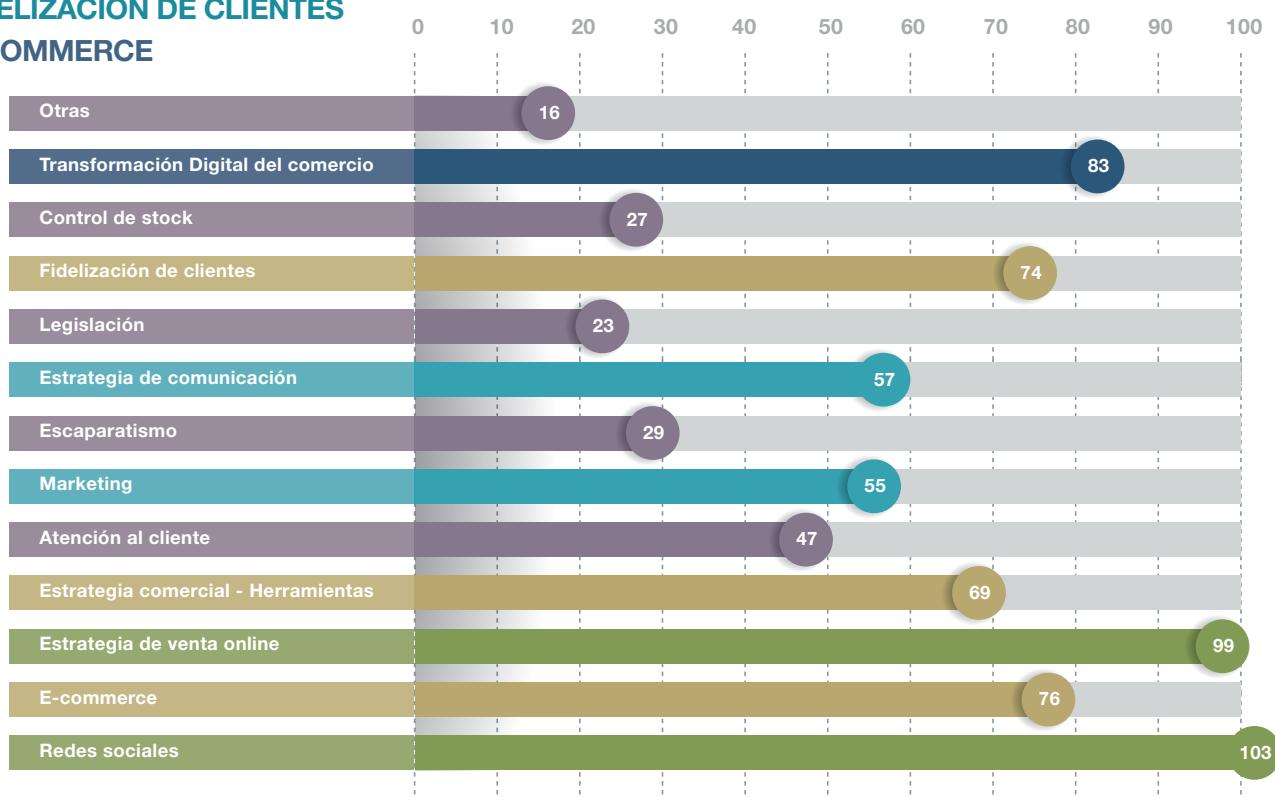
REDES SOCIALES

ESTRATEGIA DE VENTAS ON LINE

TRANSFORMACIÓN DIGITAL DEL COMERCIO

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

E-COMMERCE



Temáticas relacionadas con **legislación, control de stock y escaparatismo**, no parece que sean concebidas como prioritarias para los comercios encuestados.

En un **término medio**, se constata el interés de los empresarios de comercio por actividades formativas relacionadas con la **comercialización, el marketing, la comunicación y la atención al cliente**.





7.2. CONCLUSIONES

7.2. CONCLUSIONES

El comercio minorista es un sector estratégico en la economía española.

En Navarra hay 5.095 negocios de comercio al por menor, lo que supone un 15,8% del total de empresas.

La estructura del sector se compone básicamente de comercios ubicados mayoritariamente en zona urbana, con una antigüedad de más de 20 años.

En cuanto al tamaño de las empresas, la mayoría de ellas son microempresa con 1 o 2 asalariados. Sus gerentes, tienen edades comprendidas entre 46 y 60 años, y existe una clara paridad entre ambos géneros a la hora de gestionar pequeños comercios.

La cifra media de ventas oscila entre 50.000 y 200.000€, siendo los comercios con más de dos establecimientos y un número de trabajadores superior a 4 trabajadores quienes obtienen una facturación superior a los 400.000 euros en el último año.

El impacto de la transformación digital en los comercios de Navarra es, actualmente, más bien de un nivel bajo, aunque han iniciado la mitad de ellos la planificación digital hacia este nuevo desafío.

La amplia mayoría de comercios locales utilizan y disponen de ordenadores fundamentalmente para la gestión de sus procesos empresariales.

La mayoría de los comercios explotan la venta tradicional no digital. La venta on line es todavía minoritaria, aunque tiene una gran importancia para ellos y se encuentra entre los canales que están dispuestos a incorporar en el medio plazo (promoción y venta por internet, apps móviles, cuentas en redes sociales, medios de pago alternativos).

Actualmente, la facturación por comercio electrónico prácticamente es inexistente.

En general, no han invertido en formación y tecnología y evidencian una notable deficiencia en recursos propios de personal para dedicarse a la digitalización de sus empresas.

Los problemas que perciben en la digitalización son, fundamentalmente, su falta de capacidad técnica y el escaso conocimiento hacia un cambio digital. La falta de recursos económicos constituye otra de las barreras más significativas.

La percepción que los empresarios tienen sobre el impacto de la digitalización en su sector es alta y creen que será aún mayor en los próximos años. Están convencidos de que deben afrontar este reto y abordarlo con más formación y con la ayuda de la administración pública, porque se trata de un asunto de interés general que puede afectar al territorio.

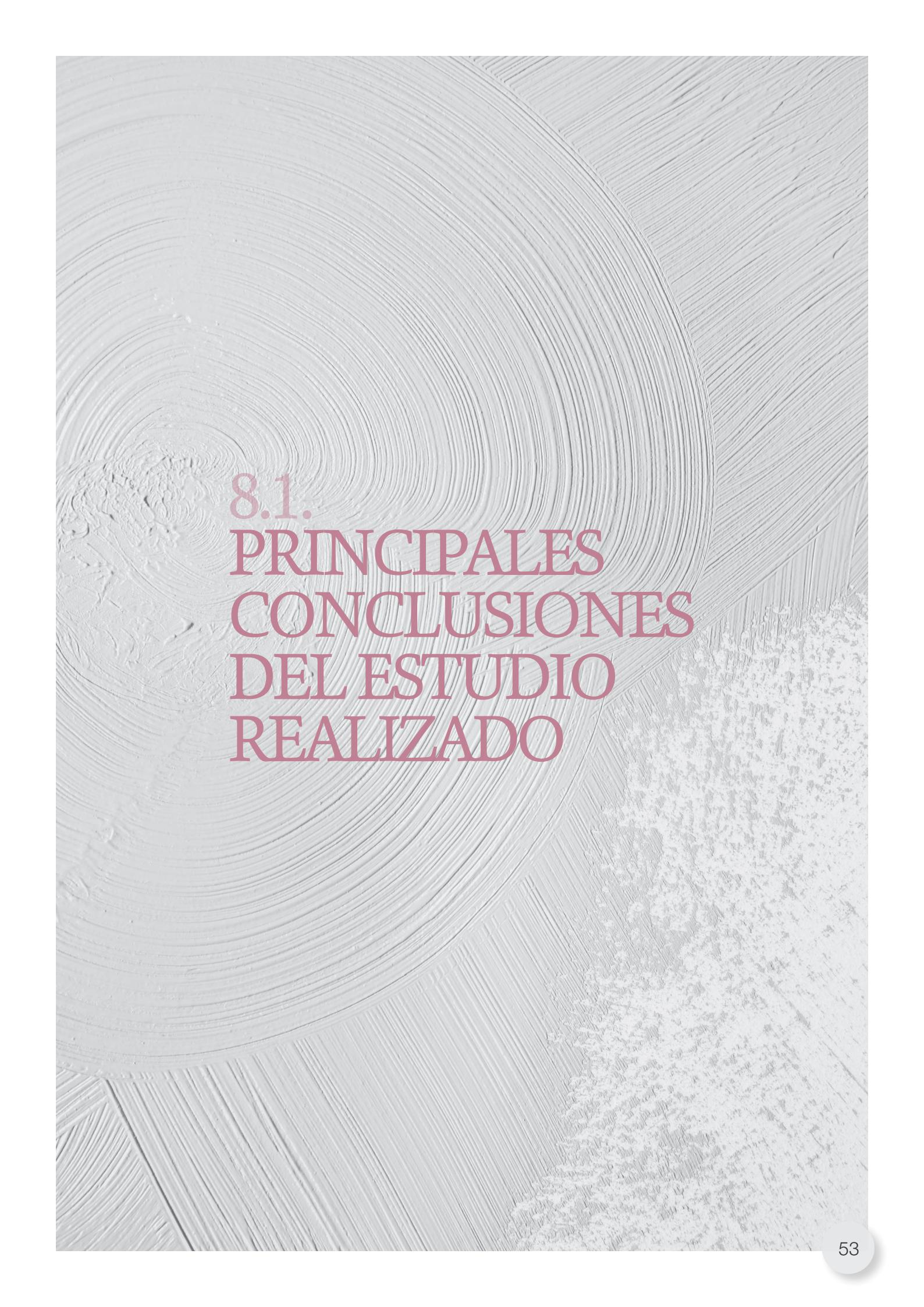
Será necesario también la colaboración de proveedores externos, como elemento de transmisión de conocimiento digital.

Los servicios que demandan al futuro Centro de Impulso a la transformación digital de los comercios y empresas artesanales de Navarra son, por orden de prioridad: formación digital y asesoramiento técnico, consultoría estratégica y comercial e información sobre las TIC.

RETO GENERAL:

Es preciso una transformación hacia modelos de negocio que combinen la venta digital y la presencial, donde cada comercio deberá encontrar su propio equilibrio.

08 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



8.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO

8.1. PRINCIPALES CONCLUSIONES DEL ESTUDIO REALIZADO

Los resultados obtenidos del estudio en la que se han combinado diferentes técnicas cuantitativas, como la encuesta online a los agentes del sector del comercio y la artesanía, y técnicas cualitativas (revisión de documentos estratégicos, entrevistas, focus group), han permitido conocer la situación actual en la que se encuentra el sector en Navarra con relación al grado de madurez digital, y donde quieren estar tecnológicamente desde la perspectiva de los principales agentes del sector. A continuación, se muestran las principales conclusiones obtenidas:

1. **El comercio minorista es** uno de los sectores estratégicos de la economía de la Comunidad Foral de Navarra, puesto que supone casi un **16% del total de las empresas**, el cual genera un elevado volumen de empleo, cerca de **24.000 empleos** en el primer trimestre del año 2020.
2. Es un sector predominantemente formado por **mujeres** (el 65,5 %) y donde más de una tercera parte del empleo de este sector corresponde a empresarios/as individuales autónomos/as. Se trata, por tanto, en su mayoría, de **microPYMES**.
3. Son **comercios maduros** (un 42% está funcionando desde hace más de 20 años de) y la **edad media** de los propietarios oscila entre los **46 y 60 años** (casi un 60%).
4. El sector del comercio está **poco profesionalizado y con escaso relevo generacional**, el cual es especialmente grave en el caso de la artesanía.
5. En la actualidad, este sector presenta una serie de **problemas** provocados por la expansión en los últimos años de otros formatos comerciales con los que debe convivir y competir, y por los nuevos hábitos de consumo a los que debe adaptarse, los cuales se han visto enormemente acelerados por la crisis sanitaria en la que estamos inmersos. Con la llegada de internet como canal de venta, se han visto favorecidas las grandes empresas multinacionales y desprotegido al colectivo tradicional obligando a estos, al cierre de sus establecimientos en muchas ocasiones.
6. La mayoría de los comercios **utiliza y dispone de ordenadores para algunos de los procesos de gestión empresarial** (contabilidad, facturación, etc.). Así mismo, tienen sistemas de seguridad informática en sus ordenadores y dispositivos y disponen de pago electrónico. No obstante, la mayoría de ellos **no utilizan herramientas de gestión digital para facilitar la gestión de los clientes**.
7. Actualmente existe **un bajo grado de digitalización en los comercios de Navarra**, aunque casi la mitad de los encuestados afirman haber planificado ese proceso de transformación digital.
8. En general, los comercios y empresas artesanas **no invierten en formación y tecnología** y se evidencia una notable **deficiencia en recursos propios de personal** para dedicarse a la digitalización de sus empresas.
9. La mayor parte de los comercios que **han iniciado procesos de transformación digital cuenta con los servicios de una empresa especializada externa**.

- 10.** La digitalización está provocando cambios profundos en el comercio. Saber adaptarse a estos cambios y aprovechar al máximo las oportunidades que genera este nuevo escenario es fundamental para la supervivencia del sector del comercio minorista. En este sentido, las personas encuestadas están convencidas de que deben afrontar este reto y que para abordarlo necesitan **formación y la ayuda de la administración pública**.
- 11.** Los principales problemas que se perciben en la digitalización son, fundamentalmente, la **falta de capacidad técnica, el escaso conocimiento hacia un cambio digital y la falta de recursos económicos**. Además, existe cierta incertidumbre entre los titulares del comercio sobre los beneficios de la digitalización, tanto en términos de ventas como de rentabilidad.
- 12.** A pesar del elevado auge de las compras online en los últimos años, **la compra en tienda física sigue siendo el canal preferido de compra**. De este modo, aquellos comercios que desarrollen y mejoren en paralelo su presencia física, con el objetivo de complementar y posibilitar el desarrollo de experiencias personalizadas, tienen más posibilidades de satisfacer las necesidades de sus clientes y, por tanto, de aumentar sus ventas.
- 13.** En Navarra, la **facturación por comercio electrónica es prácticamente inexistente** (menos del 5%) de las ventas. No obstante, aunque la venta online es todavía minoritaria, tiene una gran importancia para los responsables de los comercios y se encuentra entre los canales que están dispuestos a incorporar en el medio plazo (promoción y venta por internet, apps móviles, cuentas en redes sociales, medios de pago alternativos).
- 14.** La creación de un **“Centro de impulso para la transformación digital del comercio de Navarra”**, puede suponer para los comercios una gran oportunidad, ya que va a posibilitar trasladar al sector las herramientas necesarias para fomentar el cambio y la flexibilidad que requiere la digitalización y adaptación a este nuevo escenario. Por ello, es clave que este centro preste servicios de formación y asesoramiento técnico, consultoría estratégica y comercial e información sobre aspectos relevantes para el sector.
- 15.** Los temas de interés prioritarios en **formación** por los empresarios de comercios navarros son: **las redes sociales, la estrategia de venta online, la transformación digital del comercio, la fidelización de clientes y el e-commerce**.
- 16.** Por último, hay que señalar el **déficit de estudios y censos actualizados sobre la actividad artesana en Navarra**.

