# Anexo 2: Informe del proceso participativo

# Índice


**1. Introducción ..... 3**

**2. Objetivos del proceso participativo ..... 3**

**3. Organización del proceso ..... 4**

3.1 Principales hitos del proceso participativo ..... 4

3.2 Agentes participantes ..... 5

3.3 Cronograma detallado de las acciones desarrolladas ..... 6

3.4 Mecanismos de información ..... 6

**4. Metodología ..... 9**

**5. Resumen de la participación ..... 11**

**6. Resultados de los trabajos cualitativos ..... 14**

6.1 La visión del empresariado ..... 14

*6.1.1 Conclusiones ..... 14*

*6.1.2 Visión comparada empresariado centro vs barrios ..... 21*

*6.1.3 DAFO del empresariado ..... 22*

*6.1.4 Necesidades detectadas y propuestas de mejora del empresariado ..... 22*

6.2 La visión de los consumidores ..... 26

*6.2.1 Conclusiones ..... 26*

*6.2.2 DAFO de los consumidores ..... 31*

*6.2.3 Necesidades y propuestas de mejora identificadas por los consumidores ..... 31*

6.3 La visión de los jóvenes ..... 35

*6.3.1 Conclusiones ..... 35*

*6.3.2 DAFO de los jóvenes (Generación Z) ..... 38*

*6.3.3 Necesidades y propuestas de mejora identificadas por los jóvenes ..... 38*

**7. Diagnóstico compartido ..... 41**

7.1 Conclusiones compartidas ..... 41

7.2 DAFO integrado del proceso participativo ..... 49

7.3 Necesidades y propuestas de mejora compartidas ..... 52

# 1. Introducción

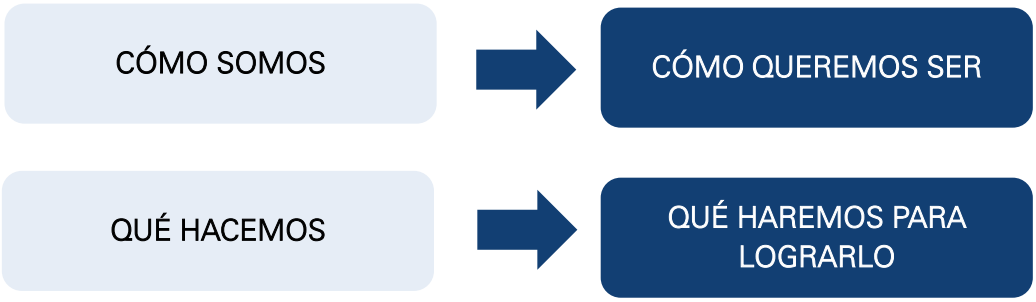
El **Plan director del Comercio de Vila-real** está impulsado por el Ayuntamiento de Vila-real con el apoyo de Cámara Castellón y tiene como objetivo reforzar la competitividad y definir un marco de actuación claro y operativo para los próximos años en el ámbito del comercio local del municipio, alineado con los principios de innovación, competitividad, proximidad, sostenibilidad y cohesión social.

El plan pretende **identificar de forma rigurosa los retos estructurales, las oportunidades emergentes y las acciones estratégicas** que pueden ser impulsadas desde el Ayuntamiento, en colaboración con los distintos actores locales, para promover un modelo comercial más dinámico, resiliente y adaptado a las necesidades reales de la ciudadanía.

# 2. Objetivos del proceso participativo

El Plan director del Comercio de Vila-real se plantea como una **herramienta de planificación estratégica compartida,** concebida no solo para establecer prioridades y articular proyectos transformadores, sino también para generar una base sólida de consenso y colaboración público-privada para la reactivación comercial local.

Esta herramienta permite **alinear esfuerzos, activar proyectos tractores, y establecer mecanismos de seguimiento y evaluación** que faciliten la adaptación continua del plan a los cambios en el entorno social, económico y urbano.




En coherencia con los principios de la Agenda Urbana local y con el enfoque participativo impulsado por el Ayuntamiento de Vila-real, la elaboración del Plan director se apoya en **un proceso abierto, inclusivo y estructurado de participación ciudadana y sectorial.**

El **objetivo principal** de este proceso es integrar la experiencia directa y el conocimiento práctico de los actores locales (comerciantes, asociaciones, ciudadanía, expertos, personal técnico y responsables políticos e institucionales) para obtener un conocimiento profundo y directo de la realidad comercial de Vila-real y garantizar que las acciones y medidas previstas respondan fielmente a la realidad del municipio y a las necesidades concretas de los agentes.

De forma específica, el proceso participativo de tipo cualitativo (entrevistas y talleres) tiene como objetivo recoger las percepciones, necesidades y expectativas de los distintos agentes locales, complementando los datos obtenidos a través de encuestas y entrevistas.

Asimismo, permite identificar necesidades específicas, retos operativos y oportunidades de mejora, así como contrastar las conclusiones del diagnóstico con la experiencia directa de los consumidores y empresariado locales, reforzando el carácter práctico y aplicable del Plan director.

# 3. Organización del proceso

El proceso participativo ha sido impulsado por las entidades promotoras del Plan (Ajuntament de Vila-real y Cámara Castellón) y desarrollado por la Oficina Pateco con el apoyo de Desmarca Marketing.

## 3.1 Principales hitos del proceso participativo

| Fecha | Acciones desarrolladas |
|---|---|
| Septiembre 2025 | Reuniones de inicio y definición del plan de trabajo. |
| | Visitas técnicas a los espacios comerciales. |
| Octubre 2025 | Jornada de presentación pública del plan. |
| | 27 octubre - Casa dels Mundina. |
| Noviembre 2025 | Diseño de los trabajos de campo. Elaboración de cuestionarios y preparación de los guiones de entrevistas y talleres. |
| | Elaboración del mapa de actores clave. |
| Diciembre 2025 | Inicio de las entrevistas con agentes clave. |
| | Inicio de las encuestas a consumidores y comerciantes. |
| Enero-febrero 2026 | Finalización primera fase de entrevistas. |
| | Talleres con comerciantes y consumidores. |
| Marzo 2026 | 2ª fase de entrevistas. |
| | Talleres con jóvenes y consumidores. |
| Abril 2026 | Taula de representantes. |
| | 1 abril 2026 – Ajuntament de Vila-real |
| | Elaboración de las conclusiones del proceso participativo. |

## 3.2 Agentes participantes

Estos trabajos han implicado de forma activa a administraciones públicas, comerciantes y empresarios, asociaciones, entidades y ciudadanía, a partir de la identificación de un **mapa de actores clave,** asegurando una representación plural y una escucha activa durante todo el proceso.

| Tipo de agente | Agentes participantes |
|---|---|
| Representantes políticos | ▪ Alcalde<br>▪ Regidor de Comerç<br>▪ Regidora Economía<br>▪ Representante Grupo Compromís<br>▪ Representante Grupo Partido Popular<br>▪ Representante Vox |
| Equipo técnico | ▪ Comercio / AFIC<br>▪ Emprendimiento<br>▪ ADL |
| Asociaciones | ▪ UCOVI<br>▪ ASHIOVI<br>▪ Asociación Comerciantes Mercat Central |
| Cámara Castellón | ▪ Director<br>▪ Responsable Área Comercio<br>▪ Responsable Punto Emprendedores Vila-real<br>▪ Consultora |
| Otras entidades y profesionales | ▪ Fundació Caixa Rural Vila-real<br>▪ Universitat Jaume I Castellón<br>▪ Colegio APIs Castellón<br>▪ Fundació Flors<br>▪ Desmarca Marketing |
| Empresariado | ▪ 117 empresarios y empresarias han participado a través de cuestionarios y talleres |
| Ciudadanía | ▪ 421 consumidores han participado a través de cuestionarios y talleres<br>▪ 20 jóvenes Z (16 a 24 años) han participado en un taller específico |

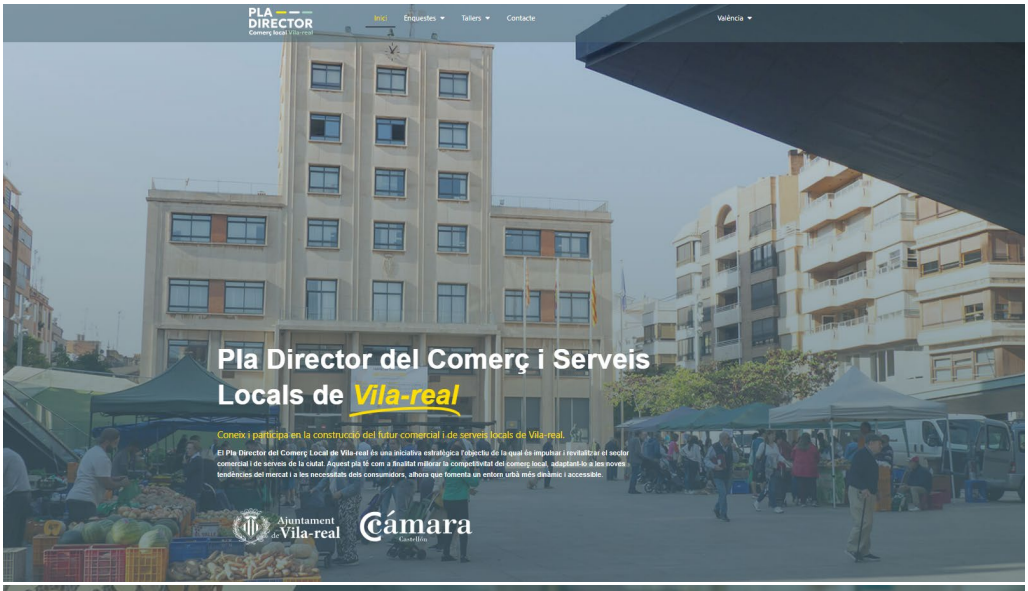
## 3.3 Cronograma detallado de las acciones desarrolladas

| Fecha | Tipo de acción | Agentes convocados |
|---|---|---|
| 17/12/2025 | Entrevista presencial | Edil de Comercio. Xus Madrigal. |
| 17/12/2025 | Entrevista presencial | Edil Economia. Ana Luisa Torres. |
| 18/12/2025 | Entrevista presencial | Técnicos Ayto. Lluis Juan Nebot, Amelia del Campo y Gertru Salemero |
| 18/12/2025 | Entrevista presencial | ASHIOVI. Emilio Miralles, presidente. |
| 18/12/2025 | Entrevista presencial | Representantes Asoc. Mercat Central |
| 18/12/2025 | Entrevista presencial | Profesionales. Diana Manzanet, CEO Desmarca Marketing. |
| 18/12/2025 | Entrevista presencial | UCOVI. Teresa Esteve, gerente. |
| 09/01/2026 | Entrevista online | Alcalde. José Benlloch. |
| 28/01/2026 | Entrevista presencial | Cámara Castellón. Cecilia Masó. Responsable Área Comercio. |
| 03/02/2026 | Entrevista online | Cámara Castellón. Sandra Romero, consultora. |
| 10/02/2026 | Entrevista presencial | Fundación Caja Rural Vila-real. Mª Dolores Parra, directora. |
| 10/02/2026 | Entrevista presencial | Cámara Castellón. Pilar Querol, técnica P. Emprendedores Vila-real. |
| 10/02/2026 | Taller presencial | Empresarios Centro |
| 10/02/2026 | Taller presencial | Consumidores Centro |
| 11/02/2026 | Taller presencial | Empresarios otras zonas |
| 05/03/2026 | Entrevista online | UJI. Luis Callarisa, Profesor titular Área Comercialización e Investigación de Mercados. |
| 06/03/2026 | Entrevista online | Colegio APIs Castellón. Francisco Nomdedeu, presidente. |
| 11/03/2026 | Taller presencial | Jóvenes Z |
| 25/03/2026 | Taller presencial | Consumidores otras zonas. |
| 01/04/2026 | Mesa de representantes | Representantes de los grupos políticos y representantes de UCOVI y ASHIOVI |

## 3.4 Mecanismos de información

Se ha puesto en marcha un espacio web para facilitar la participación continua de la ciudadanía y agentes del municipio, con acceso a las actividades, documentación de trabajo y mecanismos para el envío de aportaciones:

https://www.pladirectorvila-real.es/es/inicio/










Asimismo, las actividades realizadas en el marco del proceso participativo del plan se han difundido a través de canales digitales como Facebook e Instagram para obtener la participación deseada.

La captación de participantes entre el empresariado se ha reforzado con visitas presenciales a los comercios, así como a través de los canales de comunicación de UCOVI.


Construint junts la Vila-real del futur
Coneix i participa en la construcció del futur comercial i de serveis locals de Vila-real. La teua opinió és essencial per a construir el futur del comerç de Vila-real.
Aquest qüestionari s'emmarca dins del Pla Director del Comerç i Serveis Locals de Vila-real.
Com a agraïment pel teu temps, participaràs automàticament en el sorteig d'una sessió de fotos i una assessoria per a millorar el posicionament local a Google sense necessitat d'inversió.
Coneix més sobre el Pla Director
Pla Director

# 4. Metodología

La fase de escucha activa ha combinado la utilización de distintas herramientas de tipo cuantitativo y cualitativo que han permitido obtener información relevante de los distintos agentes y elaborar un diagnóstico compartido.

En relación con los trabajos de tipo cuantitativo, se han realizado dos encuestas a consumidores y empresariado del municipio.

| FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO EMPRESARIADO | |
|---|---|
| Público objetivo | Empresarios con un comercio o servicio en Vila-real mayores de 18 años. |
| Objetivo | caracterizar el perfil de empresariado de comercio y servicios locales y conocer su visión y necesidades, así como determinar acciones de mejora necesarias. |
| Formato | Cuestionario online y presencial |
| Cálculo y tamaño de la muestra | el tamaño muestral se ha establecido en 100 empresarios. Dadas las características del universo de estudio, formado por un tejido empresarial heterogéneo y de difícil delimitación exacta, se ha optado por una muestra significativa. |
| Trabajo de campo | el trabajo de campo se inició el 10 de diciembre de 2025 y se finalizó el 16 de marzo de 2026. La captación fue realizada de forma presencial en los negocios y también se difundió información de forma online utilizando Facebook e Instagram para obtener la muestra deseada. |

| FICHA TÉCNICA CUESTIONARIO CONSUMIDORES | |
|---|---|
| Público objetivo | Residentes en Vila-real mayores de 16 años. |
| Objetivo | describir la percepción general de la ciudadanía sobre aspectos clave de la vida en Vila-real e identificación de hábitos, usos del espacio y percepciones. |
| Formato | Cuestionario online |
| Cálculo y tamaño de la muestra | el tamaño muestral se calculó tomando como universo a la población residente en Vila-real mayor de 16 años. Utilizando la fórmula n=(Z^2*p*q)/E^2, con un nivel de confianza del 95% y un margen de error del 5%. El tamaño muestra fue estimado en 387 personas. |
| Trabajo de campo | el trabajo de campo se inició el 11 de diciembre de 2025 y se finalizó el 21 diciembre 2025. La investigación fue difundida de forma online utilizando Facebook e Instagram para obtener la muestra deseada. |

En cuanto a las herramientas de tipo cualitativo, se han realizado entrevistas personales a agentes clave y talleres participativos con empresariado y consumidores locales.

| FICHA TÉCNICA ENTREVISTAS PERSONALES | |
|---|---|
| Público objetivo | expertos y agentes clave |
| Objetivo | obtener información relevante para el diagnóstico y la identificación de oportunidades y propuestas de mejora. |
| Formato | entrevista personal semi estructurada. |
| Modalidad | presencial/online |
| Contenido/guion | contrastar y, en su caso, validar, el diagnóstico del comercio en Vila-real, caracterización de la situación actual de los negocios y del entorno comercial, caracterización de los clientes de los negocios locales, expectativas de futuro e identificación de medidas y propuestas de actuación. |
| Entrevistas realizadas | 14 entrevistas realizadas a 17 agentes clave. |

| FICHA TÉCNICA TALLERES EMPRESARIADO | |
|---|---|
| Público objetivo | Empresarios y empresarias del sector comercio y servicios con negocios en Vila-real. |
| Objetivo | Establecer un espacio de debate para abordar los principales temas que afectan al comercio y negocios locales, valorar la situación actual, elaborar un diagnóstico compartido, identificar oportunidades de mejora y priorizar posibles acciones futuras. |
| Metodología | focus group |
| Criterios de participación | 8-12 personas, hombres y mujeres, de distintos segmentos de edad y diverso tipo de actividad económica. |
| Modalidad | presencial. |
| Contenido/guion | ▪ Presentación<br>▪ Evaluación de aspectos clave: actividad, oferta, cuestiones urbanas, sinergias, etc.<br>▪ Diagnóstico DAFO<br>▪ Propuestas de mejora |
| Talleres realizados | ▪ Taller 1 - Zona centro: comercios y servicios ubicados en la zona centro.<br>▪ Taller 2 - Otras zonas: comercios y servicios ubicados en otras zonas de Vila-real. |

| FICHA TÉCNICA TALLERES CONSUMIDORES | |
|---|---|
| Público objetivo | personas mayores de 16 años residentes en Vila-real. |
| Objetivo | establecer un espacio de debate para abordar la valoración de los ciudadanos sobre la actividad económica y comercial de Vila-real, compartir la percepción sobre la vida en el municipio, concretar necesidades en el ámbito del consumo y/o uso, identificar oportunidades de mejora y priorizar posibles acciones futuras. |
| Metodología | focus group |

| FICHA TÉCNICA TALLERES CONSUMIDORES | |
|---|---|
| Criterios de participación | 8-12 personas, hombres y mujeres, de distintos segmentos de edad y diversos perfiles profesionales. |
| Modalidad | presencial. |
| Contenido/guion | ▪ Presentación<br>▪ Evaluación de aspectos clave del consumo: oferta, usos de la ciudad, necesidades y demandas.<br>▪ Diagnóstico DAFO<br>▪ Propuestas de mejora |
| Talleres realizados | ▪ Taller 1 – Zona Centro: residentes zona centro.<br>▪ Taller 2 – Otras zonas: residentes en otras zonas distinta a la zona centro.<br>▪ Taller 3 – Jóvenes: residentes en Vila-real con edades entre 16 y 24 años (generación Z). |

## 5. Resumen de la participación

El proceso de participación representa uno de los principales valores del plan, ya que ha sido clave para obtener información directa contrastada de todos los agentes públicos y privados y ha permitido completar el diagnóstico, detectar necesidades y oportunidades, así como identificar propuestas de actuación.




*Fuente: Elaboración propia a partir del proceso participativo (septiembre 2025 – abril 2026).*

El proceso de participación ha permitido contar con las aportaciones de **117 empresarios y empresarias del comercio y servicios** a partir de los trabajos de campo realizados y la colaboración de las asociaciones UCOVI y ASHIOVI.

Además, el plan ha contado con la participación de 421 consumidores residentes en distintas zonas municipio tanto a partir de los cuestionarios como de los talleres participativos.

También ha contado con la participación de 20 jóvenes Z (16 a 24 años) residentes en el municipio, gracias al taller específico realizado con este colectivo con la colaboración de la Fundació Flors.

En definitiva, el plan ha contado con la participación de más de 500 personas entre consumidores, empresariado y perfiles técnicos.





Jornada presentación del Plan Director del Comercio Local de Vila-real.













Imágenes de algunas entrevistas y talleres realizados durante el proceso participativo.



Taula de representantes. 1 de abril 2026.

# 6. Resultados de los trabajos cualitativos

## 6.1 La visión del empresariado

### 6.1.1 Conclusiones

Una visión compartida: un cambio estructural del modelo comercial

El conjunto de talleres realizados con el empresariado del centro y de los barrios revela un diagnóstico ampliamente compartido: el comercio local se encuentra inmerso en un cambio estructural profundo del modelo de consumo y de ciudad.

Más allá de las diferencias territoriales, existe un consenso claro en que:

- El comercio ya no ocupa el papel central en la vida urbana.
- Los hábitos de consumo han cambiado de forma irreversible.
- El entorno competitivo (online, grandes superficies, movilidad) ha transformado las reglas del juego.
- Hay una fuga importante de clientes hacia otras polaridades comerciales, especialmente el CC La Salera de Castellón.

Como sintetiza uno de los verbatims más representativos del empresariado:

> *Es un cambio de época y no podemos quedarnos en lo de siempre.*

> *El mundo ha cambiado y de la misma manera que ha cambiado para todo el mundo, también ha cambiado para el comercio*

Desde esta perspectiva, el sector asume que no se trata de una crisis coyuntural, sino de un proceso de transformación estructural que exige adaptación profunda.

Centro y barrios: dos realidades, un mismo problema estructural

Aunque el diagnóstico general es común, se identifican diferencias claras entre el comercio del centro y el de los barrios:

El centro urbano: pérdida de centralidad y presión acumulada

El empresariado del centro percibe una situación más crítica, marcada por:

- Pérdida de afluencia y vitalidad urbana.
- Sensación de degradación del entorno urbano.
- Incremento de costes fijos y presión de alquileres.
- Mayor impacto de la competencia directa de otros polos comerciales.

El discurso es especialmente contundente en relación con el entorno:

> *De 3 a 5 de la tarde no pasa nadie por las calles. Da miedo.*

> *Es como estar en el Bronx o en un castillo medieval.*

El centro es percibido como un espacio que ha perdido su función comercial y social, entrando en un círculo de retroalimentación negativa:




*Fuente: Elaboración propia.*

### Los barrios: resiliencia con riesgo de pérdida de masa crítica

En los barrios, el diagnóstico es más resiliente, aunque igualmente preocupante:

- Mayor estabilidad por alquileres más asumibles.
- Mayor proximidad con el cliente.
- Mayor resistencia del comercio de proximidad.

Sin embargo, también se identifica:

- Pérdida progresiva de diversidad comercial.
- Reducción de masa crítica en algunos ejes.
- Riesgo de homogeneización del tejido (servicios personales).

El empresariado valora su posición como más estable, pero alerta:

> “
>
> *Resistimos mejor, pero cada vez somos menos.*

### El entorno urbano como factor crítico: condición de supervivencia

Existe un consenso absoluto: el entorno urbano condiciona directamente la viabilidad del comercio.

> “
>
> *No se puede vender en un entorno que no invita a quedarse.*

Se identifican problemas comunes:

- Iluminación insuficiente o inadecuada.
- Limpieza deficiente en determinados puntos.
- Sensación de inseguridad en franjas horarias concretas.
- Presencia de incivismo y deterioro del espacio público.

El impacto no es solo estético, sino económico:

> *Es una zona abandonada y sucia.*

> *Sin entorno cuidado, cualquier política comercial pierde eficacia.*

El empresariado considera el entorno urbano no como un elemento accesorio, sino como infraestructura básica de competitividad comercial.

En relación con la movilidad, el análisis revela percepciones diferenciadas:

- En el centro se considera que el aparcamiento existe, pero está mal gestionado o poco comunicado.
- En barrios, el impacto es menor, pero sigue siendo relevante en zonas concretas.

### El cambio del consumo: de la proximidad emocional a la lógica de conveniencia

Existe una percepción clara de transformación del comportamiento del cliente:

- Prioridad al precio.
- Aumento de la compra online.
- Búsqueda de inmediatez y comodidad.

Esto genera una desventaja estructural para el comercio local, que basa su propuesta en:

- Atención personalizada.
- Confianza.
- Relación directa.

El comercio identifica una paradoja relevante:

> *No hay conciencia de comprar a mi vecino, que además está recogiendo mis paquetes.*

En este sentido, el problema no es solo competitivo, sino también cultural.

### Pérdida de diversidad comercial y transformación del tejido

Tanto en centro como en barrios se identifica una transformación profunda del

tejido:

- Cierres por jubilación sin relevo.
- Menor apertura de nuevos negocios.
- Sustitución de comercio tradicional por servicios personales.
- Crecimiento de la hostelería como actividad dominante.

En el centro se percibe con mayor intensidad la pérdida de identidad comercial:

> *Se muere una abuela y abre una peña.*

El empresariado expresa preocupación por la pérdida de equilibrio sectorial y diversidad de oferta.

### Costes, alquileres y viabilidad económica

Uno de los elementos más críticos del diagnóstico es la presión económica estructural:

- Incremento de costes fijos (energía, fiscalidad, suministros).
- Tasa de basuras percibida como especialmente gravosa.
- Alquileres elevados en el centro (600€–1.200€ en pequeños locales, llegando a más en algunos casos).

> *Los costes se han disparado una barbaridad*

Se identifica un problema de rigidez del mercado inmobiliario:

> *Prefieren tenerlo cerrado que bajar el precio.*

> *No pueden asumir esos precios de alquiler.*

Esto afecta directamente a la entrada de nuevos emprendedores y a la continuidad del tejido existente.

> *No hay relevo, y los locales se quedan vacíos.*

### Gobernanza, apoyo institucional y percepción de desigualdad

El empresariado del centro expresa con mayor intensidad una sensación de desigualdad en el trato institucional, especialmente en comparación con otros sectores (hostelería) o momentos de crisis.

Se mencionan:

- Apoyos prolongados a terrazas en hostelería tras la pandemia.
- Incremento de tasas sin medidas compensatorias equivalentes.
- Baja visibilidad institucional del comercio.

> *Desde pandemia las cafeterías no pagan terrazas, al comercio también nos podrían ayudar.*

Hay un reconocimiento unánime positivo hacia los bonos consumo como acción de apoyo al sector por su alto impacto dinamizador y el retorno económico evidente, aunque hay margen de mejora en términos de organización y diseño de la campaña.

> *Cuando hay bonos, la gente responde.*

Existe una demanda clara de liderazgo público más visible:

> *Necesitamos que se nos vea, no solo que se nos nombre.*

> *No hay proyecto, hay acciones sueltas.*

### Digitalización: consenso en la necesidad, bloqueo en la capacidad

Existe un acuerdo transversal en que la digitalización es imprescindible, pero también en que:

- No puede abordarse de forma individual.
- Requiere acompañamiento técnico.
- Supone una carga adicional difícil de asumir.

El empresariado lo expresa de forma muy clara:

> *Es como tener un segundo negocio.*

> *Alguien que nos ayude a mejorar con las redes sociales.*

> *No existen horas y eso quema*

En los barrios, además, se añade el problema del fracaso de experiencias anteriores, lo que genera cautela ante nuevas iniciativas.

### Sinergias con otros sectores de actividad

El empresariado coincide en la escasa sinergia del comercio con otras actividades económicas clave para el municipio, como el fútbol o la industria cerámica.

En ambos casos, se detecta una oportunidad no aprovechada:

> *Hay gente en la ciudad, pero no siempre entra en el comercio.*

> *Si la gente va al tardeo, no compra.*

Por el contrario, sí se identifica potencial de conexión con la oferta de servicios públicos que garantizan un flujo de afluencia de residentes en la comarca.

### Fortalezas compartidas del comercio local

Existe un consenso muy sólido en torno a los valores diferenciales del comercio local:

- Trato personalizado.
- Confianza y proximidad.
- Asesoramiento experto.

- Calidad del producto.
- Relación continuada con el cliente.

Estos elementos constituyen el principal activo competitivo del sector:

> *La ventaja no está en el precio, está en cómo tratamos al cliente.*

### 6.1.2 Visión comparada empresariado centro vs barrios

Aunque comparten problemáticas de fondo, existen diferencias significativas en intensidad, enfoque y prioridades.

Podemos sintetizar la situación en función de los distintos aspectos:

| Aspecto | Coincidencia estructural | Diferencia territorial |
|---|---|---|
| Modelo de Consumo | Cambio hacia online y precio | Más impacto visible en el centro |
| Masa crítica comercial | Pérdida progresiva | En el centro riesgo de cambio de uso estructural |
| Entorno urbano | Limpieza y mantenimiento mejorable | La seguridad es crítica en el centro |
| Costes y fiscalidad | Costes y presión fiscal elevada | En el centro se agrava por el alto precio del alquiler |
| Digitalización | Baja capacitación y falta de tiempo | En el centro mayor conciencia estratégica |
| Gobernanza | Demanda de mayor comunicación | En el centro mayor sensación de abandono institucional |

### 6.1.3 DAFO del empresariado

| Debilidades<br>Factores internos que limitan | Fortalezas<br>Factores internos que aportan ventaja |
|---|---|
| ▪ Baja digitalización estructural y dependencia individual.<br>▪ Fragmentación del tejido empresarial.<br>▪ Escasa cooperación estable entre comercios.<br>▪ Elevados costes fijos y presión de alquileres.<br>▪ Falta de relevo generacional.<br>▪ Desgaste emocional del empresariado.<br>▪ Débil capacidad de adaptación conjunta.<br>▪ Dependencia de acciones puntuales (bonos, campañas). | ▪ Trato personalizado y proximidad.<br>▪ Conocimiento profundo del cliente local.<br>▪ Calidad del producto y del servicio.<br>▪ Identidad comercial consolidada.<br>▪ Compromiso y resiliencia del empresariado.<br>▪ Experiencia acumulada en el sector.<br>▪ Red de confianza con clientela habitual. |
| **Amenazas**<br>Factores externos que pueden perjudicar | **Oportunidades**<br>Factores externos que pueden favorecer |
| ▪ Crecimiento del comercio online.<br>▪ Competencia de centros comerciales.<br>▪ Pérdida progresiva de masa crítica comercial.<br>▪ Deterioro del entorno urbano.<br>▪ Incremento sostenido de costes.<br>▪ Falta de relevo generacional.<br>▪ Cambios estructurales en hábitos de consumo.<br>▪ Desconexión entre oferta y demanda actual. | ▪ Digitalización acompañada y compartida.<br>▪ Cooperación estructurada entre comercios.<br>▪ Aprovechamiento de flujos urbanos existentes.<br>▪ Campañas de dinamización bien calendarizadas.<br>▪ Mejora del entorno urbano como palanca comercial.<br>▪ Programas de relevo generacional.<br>▪ Promoción conjunta del comercio local.<br>▪ Integración con eventos deportivos y culturales. |

### 6.1.4 Necesidades detectadas y propuestas de mejora del empresariado

#### Mejora del entorno urbano como condición de actividad comercial

Existe un consenso muy sólido en que el entorno urbano es un factor determinante para la supervivencia del comercio, especialmente en el centro.

Acciones propuestas:

- Mejora de la iluminación en calles comerciales.
- Refuerzo de la limpieza viaria y revisión de protocolos de mantenimiento.

- Incremento de la presencia policial en franjas horarias sensibles.
- Control del incivismo (patinetes, vandalismo, suciedad).
- Mejora de la imagen urbana (ornamentación, mobiliario, decoración estacional).

### Apoyo económico, fiscal y condiciones de viabilidad

El sector identifica una presión creciente de costes que condiciona directamente la viabilidad de los negocios.

Acciones propuestas:

- Revisión de tasas municipales (especialmente basura e IBI).
- Mayor equilibrio en los apoyos entre sectores (comercio vs hostelería).
- Bonificaciones o incentivos para nuevos emprendedores.
- Medidas específicas sobre alquileres comerciales (regulación, mediación o incentivos).
- Estabilidad y planificación de programas de ayudas (ej. bonos comercio).

### Digitalización y modernización del comercio

La digitalización es considerada imprescindible, pero también compleja y difícil de abordar individualmente.

Acciones propuestas:

- Acompañamiento técnico real y continuado (no solo formación puntual).
- Herramientas compartidas para redes sociales y gestión digital.
- Simplificación de plataformas y procesos (evitar sistemas complejos).
- Apoyo en posicionamiento online (Google, redes, visibilidad).
- Creación de soluciones colectivas (app o plataforma simple de comercio local).

### Estrategia de dinamización y atracción de flujos

El empresariado insiste en la necesidad de pasar de acciones puntuales a una estrategia estable de generación de flujo de personas hacia las zonas comerciales.

Acciones propuestas:

- Consolidación y calendarización de los bonos comercio.

- Programación de eventos recurrentes en el centro y barrios.
- Actividades que integren ocio y comercio (experiencias en calle, ferias, acciones temáticas).
- Mejor aprovechamiento de eventos tractores (fútbol, industria, turismo).
- Mayor coordinación entre comercio y hostelería para generar sinergias reales.

### Relevo generacional y emprendimiento

Uno de los problemas estructurales más señalados es la falta de continuidad en el tejido comercial.

Acciones propuestas:

- Medidas para facilitar el relevo generacional.
- Incentivos a nuevos emprendedores.
- Facilitación del acceso a locales comerciales.
- Programas de acompañamiento a la apertura de negocios.
- Colaboración con formación profesional para atraer talento al sector.

### Gobernanza, coordinación y liderazgo institucional

El empresariado reclama de forma clara una mayor implicación institucional y una estrategia más estructurada y continuada en el tiempo.

Acciones propuestas:

- Liderazgo visible del Ayuntamiento en la estrategia comercial.
- Coordinación estable entre administración, asociaciones y comerciantes.
- Comunicación más fluida y directa con el sector.
- Estrategia comercial de ciudad a medio-largo plazo (no acciones aisladas).
- Mayor visibilidad del comercio en la agenda institucional y ciudadana.

### Cooperación empresarial y profesionalización del sector

El propio sector reconoce la necesidad de avanzar hacia modelos más colaborativos y profesionalizados.

Acciones propuestas:

- Unificación de horarios comerciales.
- Campañas conjuntas de promoción del comercio local.
- Servicios compartidos (reparto, digitalización, marketing).
- Formación práctica aplicada a la realidad del negocio.
- Mejora de la coordinación interna entre comercios.

## 6.2 La visión de los consumidores

### 6.2.1 Conclusiones

Un modelo que pierde fuerza: percepción ciudadana de cambio profundo

Existe un amplio consenso entre los distintos perfiles de consumidores en que el comercio local se encuentra en un proceso de transformación profunda.

Se percibe una pérdida progresiva de vitalidad comercial, especialmente en el centro, acompañada de cambios en los hábitos de consumo, donde la comodidad, el precio y la disponibilidad inmediata han pasado a ser factores determinantes.

> *De haber de todo a no haber nada.*

> *El centro como espacio está apagado.*

> *Todo el mundo recurre a La Salera, a Castellón y el centro se está quedando despoblado.*

Este diagnóstico es transversal: lo comparten tanto residentes del centro como de barrios, evidenciando una conciencia colectiva de cambio de modelo comercial y urbano.

Paradoja del consumidor: apoyo emocional sin traducción en compra

Uno de los elementos más consistentes del discurso ciudadano es la contradicción entre la valoración positiva del comercio local y el comportamiento real de compra.

Los consumidores reconocen la importancia del comercio de proximidad, pero sus decisiones están condicionadas por criterios prácticos.

> *Es ir a contracorriente… todo el mundo queremos comprar barato y luego no queremos que cierren.*

> *Si queremos apoyar el comercio local, hay que usarlo.*

> *Comprar en el comercio local es un acto consciente. Un acto de solidaridad para apoyar*

Se identifica un patrón claro:

- La compra cotidiana se realiza en Vila-real
- Compra especializada o de mayor valor se realiza fuera u online

Esto refleja una brecha entre valores y comportamiento, que limita la sostenibilidad del comercio local.

### Oferta comercial insuficiente y pérdida de diversidad

Existe un consenso claro en que la oferta comercial actual es limitada, poco diversa y en algunos casos desactualizada respecto a las necesidades actuales.

Principales percepciones:

- Falta de variedad en moda, infantil y productos especializados
- Desaparición de comercios históricos sin relevo
- Aumento de locales vacíos
- Pérdida de "locomotoras comerciales"

> *Al centro le falta comercio. Hay lo básico, pero contado.*

> *Solo se leen carteles de disponible, disponible, disponible.*

> *Antes en Vila real había Zara Kids, Mango, Benetton… ahora nada.*

En barrios, aunque existe mayor resiliencia, también se detecta una pérdida progresiva de masa crítica.

> *Si tienes que comprarte algo especial, lo tienes difícil.*

### El centro pierde centralidad comercial y se transforma en espacio de ocio

Los consumidores coinciden en que el centro urbano ha dejado de ser el principal espacio de compra para convertirse en un espacio de relación social y ocio.

> *Yo salgo al centro… pero por el ocio.*

> *Las compras especiales te vas fuera.*

La hostelería emerge como el principal motor de atracción, generando ambiente y actividad, aunque con impacto limitado en el comercio.

Se configura así un cambio de modelo: de centro comercial a centro a centro experiencial y social

### El entorno urbano como factor decisivo de compra

Existe una coincidencia total en que el estado del espacio público influye directamente en la decisión de compra.

Problemas señalados:

- Falta de limpieza
- Iluminación insuficiente
- Mantenimiento deficiente
- Pérdida de encanto urbano

> *Está todo sucio.*

> *Calles descuidadas.*

> *La plaza… no tiene encanto.*

Además, se identifican problemas de civismo y falta de cuidados cotidianos.

El entorno urbano no se percibe como un elemento neutro, sino como una condición básica para la actividad comercial.

### Movilidad y accesibilidad: barrera estructural en barrios

Especialmente en los barrios, la movilidad aparece como uno de los principales factores limitantes del consumo local.

Problemas detectados:

- Alta dependencia del coche
- Transporte público insuficiente

- Mala conexión con polos comerciales y de ocio

> *Si voy a La Salera o al cine, no tengo cómo volver.*

> *Ir a Burriana es una aventura.*

Esto genera:

- Fuga de consumo
- Dificultad de acceso al comercio local
- Desventaja competitiva frente a grandes superficies

### Fallo crítico de comunicación: "no sabemos lo que hay"

Uno de los diagnósticos más repetidos es el desconocimiento de la oferta comercial existente.

> *No es tanto lo que no hay, sino que no sabes lo que hay.*

> *Si no se sabe lo que hay dentro de las tiendas es como si no existieran.*

Se detectan problemas claros:

- Baja presencia digital
- Escasa comunicación atractiva
- Canales poco efectivos
- Falta de relato comercial de ciudad

Esto genera una invisibilidad estructural del comercio local.

### Barreras en la experiencia de compra

Más allá de la oferta, los consumidores identifican fricciones en la experiencia de compra local:

- Falta de precios visibles
- Dudas sobre devoluciones

- Sensación de compromiso social al entrar
- Percepción de juicio social

> *No m'agrada anar a puestos del poble que no hi fiquen el preu.*

> *Queda mal entrar y no comprar.*

> *Te miran mal si compras en una tienda y no en otra.*

Estos elementos generan incomodidad y favorecen el desplazamiento hacia formatos más impersonales (centros comerciales y online).

> *És una ciutat, però és un poble.*

### 6.2.2 DAFO de los consumidores

| Debilidades<br>Factores internos que limitan | Fortalezas<br>Factores internos que aportan ventaja |
|---|---|
| ▪ Oferta comercial limitada<br>▪ Baja digitalización<br>▪ Falta de visibilidad<br>▪ Experiencia de compra mejorable<br>▪ Problemas de movilidad<br>▪ Escasa oferta para jóvenes | ▪ Calidad de vida y proximidad<br>▪ Trato cercano del comercio local<br>▪ Base de servicios existente<br>▪ Identidad y arraigo<br>▪ Hostelería como motor activo |
| **Amenazas**<br>Factores externos que pueden perjudicar | **Oportunidades**<br>Factores externos que pueden favorecer |
| ▪ Competencia de centros comerciales<br>▪ Comercio online<br>▪ Cambio generacional en hábitos<br>▪ Pérdida de centralidad urbana<br>▪ Cierre progresivo de comercios | ▪ Digitalización del comercio<br>▪ Activación del espacio público<br>▪ Desarrollo de ocio juvenil<br>▪ Mejora de comunicación<br>▪ Aprovechamiento de flujos externos<br>▪ Revalorización del comercio de proximidad |

### 6.2.3 Necesidades y propuestas de mejora identificadas por los consumidores

Mejora del entorno urbano y la experiencia de ciudad

Uno de los elementos más repetidos es la necesidad de mejorar el estado del espacio público como condición básica para la actividad comercial y la vida urbana.

Acciones propuestas:

- Mejora de la limpieza viaria y mantenimiento general.
- Refuerzo de la iluminación en calles comerciales.
- Mayor cuidado estético del centro urbano.
- Incremento del mobiliario urbano (papeleras, bancos, etc.).

- Recuperación del atractivo de plazas y espacios emblemáticos.
- Activación del espacio público con elementos decorativos y ambientales durante todo el año.

> *Se podría dar un empaque a Vila-real.*

### Revitalización de la oferta comercial

Existe una demanda clara de mayor diversidad, calidad y adaptación de la oferta comercial, especialmente en el centro.

Acciones propuestas:

- Incorporación de nuevas marcas y comercios atractivos.
- Recuperación de categorías actualmente deficitarias (moda, infantil, complementos, etc.).
- Reducción de locales vacíos y activación de bajos comerciales.
- Fomento del relevo generacional en el comercio.
- Mejora de la visibilidad de la oferta existente.

### Comunicación, visibilidad y digitalización

Uno de los problemas más transversales es la falta de conocimiento de la oferta existente, lo que se traduce en una demanda clara de mejora en la comunicación.

Acciones propuestas:

- Estrategia de comunicación unificada del comercio local.
- Mayor uso de redes sociales con contenido atractivo y constante.
- Promoción activa de los comercios existentes.
- Información clara y accesible sobre productos, servicios y ubicaciones.
- Campañas que hagan visible la oferta comercial de forma continuada.

### Mejora de la experiencia de compra

Los consumidores identifican ciertas barreras emocionales y prácticas que condicionan su decisión de compra en el comercio local.

Acciones propuestas:

- Mayor transparencia en precios visibles.
- Políticas claras de devoluciones y cambios.
- Reducción de la sensación de presión o juicio social al comprar.
- Mejora de la comodidad y facilidad en la experiencia de compra.

### Movilidad y accesibilidad

Especialmente en los barrios, la movilidad aparece como un factor determinante para el acceso al comercio y la vida urbana.

Acciones propuestas:

- Mejora del transporte público urbano y comarcal.
- Mejor conexión con centros comerciales, ocio y otros municipios.
- Facilidades de aparcamiento y acceso al centro.
- Acciones de sensibilización y alternativas dirigidas a la reducción de la dependencia del vehículo privado.

> “
>
> *La accesibilidad, especialmente el aparcamiento, es un obstáculo importante para llegar al comercio tradicional*

### Ocio, dinamización y vida urbana

Los consumidores identifican la necesidad de una ciudad más activa, con más propuestas de ocio y dinamización que generen vida y, de forma indirecta, consumo.

Acciones propuestas:

- Más actividades culturales y eventos en el espacio público.
- Acciones temáticas que dinamicen el comercio (festividades, campañas, experiencias).
- Integración del ocio con el comercio (eventos, ferias, experiencias en calle).
- Mayor oferta de ocio juvenil.

> *Las cosas temáticas mueven a la gente.*

## 6.3 La visión de los jóvenes

### 6.3.1 Conclusiones

#### Desconexión actual y oportunidad estratégica

El análisis del colectivo joven pone de manifiesto una ruptura clara entre el comercio local y los hábitos de consumo emergentes.

A diferencia de otros perfiles, los jóvenes no han desarrollado un vínculo sólido con el comercio de Vila-real, lo que sitúa este ámbito como uno de los retos estratégicos más relevantes a medio y largo plazo.

#### Un comercio percibido como ajeno a su realidad

Los jóvenes describen el comercio local como tradicional, poco visible y escasamente alineado con sus intereses, especialmente en categorías clave como la moda o la tecnología.

> *Si no sabemos lo que hay, no podemos comprar aquí.*

Aunque reconocen atributos positivos como la cercanía o el trato personalizado, estos no compensan la falta de variedad, actualización o conexión con tendencias actuales.

> *Habría que tener tiendas más modernas, como las que hay en otros sitios.*

> *Si hubiera más variedad, no tendríamos que irnos fuera.*

En su imaginario, el comercio local no aparece como una opción natural de compra, sino como algo secundario o puntual.

#### Hábitos de consumo completamente digitalizados

El consumo juvenil está profundamente influenciado por el entorno digital. Las redes sociales —especialmente TikTok— no solo inspiran, sino que configuran expectativas, gustos y decisiones de compra.

> *Si no lo ves en redes, es como si no existiera.*

La inmediatez, la comparabilidad de precios y la accesibilidad son elementos centrales.

> *El móvil lo tenemos siempre en la mano.*

En este contexto, el comercio local queda fuera de los canales donde se construye la decisión de compra, lo que genera una invisibilidad estructural.

### Fuga de consumo asociada a experiencia y oferta

Cuando realizan compras relevantes (moda, tecnología), los jóvenes optan mayoritariamente por centros comerciales o comercio online, donde encuentran mayor variedad, marcas reconocibles y una experiencia más completa.

> *Los jóvenes… se van a Castellón.*

Esta fuga no es solo comercial, sino también social: los desplazamientos responden tanto a la compra como a la búsqueda de ocio y experiencias.

### Déficit de ocio y su impacto en el consumo

La relación con el comercio no puede entenderse sin el contexto urbano. Los jóvenes perciben Vila-real como una ciudad cómoda y segura, pero también monótona y con escasas opciones de ocio adaptadas a su edad.

La ausencia de espacios como discotecas, boleras o zonas de encuentro juvenil limita la permanencia en la ciudad y, por tanto, reduce las oportunidades de consumo asociado.

Se genera así un círculo: menos ocio → menos presencia juvenil → menos consumo → menor adaptación de la oferta

> *Los jóvenes nos tenemos que ir a Castellón para salir.*

### Reconocimiento del valor, pero sin traducción en comportamiento

A pesar de la desconexión, los jóvenes no muestran rechazo hacia el comercio local. Valoran positivamente el trato cercano y la atención personalizada, pero estos atributos no son suficientes para competir en un entorno donde priman la variedad, el precio y la experiencia.

Existe, por tanto, una brecha entre percepción positiva y uso real, similar a la detectada en otros perfiles, pero más acentuada.

### Una oportunidad estratégica: reconectar con una generación clave

El principal insight es que los jóvenes no han abandonado el comercio local: simplemente no lo han incorporado nunca como opción relevante. Esto abre una oportunidad clara de intervención.

> *Se tienen que adaptar digitalmente.*

> *Los que quieran estar, tendrán que adaptarse o morir.*

La reconexión pasa por actuar de forma integrada en tres planos:

- Digital, incorporando canales, lenguajes y formatos propios del consumo juvenil.
- Comercial, adaptando la oferta a tendencias, marcas y necesidades reales.
- Urbano y experiencial, generando espacios y actividades que integren ocio y consumo.

En definitiva, el reto no es solo atraer a los jóvenes al comercio, sino volver a hacer que el comercio forme parte de su forma de vivir la ciudad. Su incorporación no es opcional: es clave para garantizar la sostenibilidad futura del ecosistema comercial local.

> *Se tienen que adaptar digitalmente.*

### 6.3.2 DAFO de los jóvenes (Generación Z)

**Debilidades**
Factores internos que limitan

- Escasa conexión del comercio local con los intereses juveniles.
- Oferta limitada en categorías clave (moda, tecnología, tendencias).
- Baja visibilidad digital y ausencia en redes relevantes.
- Imagen percibida como tradicional o poco atractiva.
- Falta de ocio juvenil vinculado al consumo.
- Comercio fuera del "radar" habitual de compra.

**Fortalezas**
Factores internos que aportan ventaja

- Ciudad percibida como segura, cómoda y accesible.
- Existencia de base comercial y urbana sobre la que actuar.
- Valoración positiva del trato cercano y personalizado.
- Predisposición potencial si la oferta se adapta.
- Identidad local que puede generar pertenencia.

**Amenazas**
Factores externos que pueden perjudicar

- Alta competencia de centros comerciales y plataformas online.
- Consolidación de hábitos digitales difíciles de revertir.
- Fuga continua de jóvenes a otras ciudades (compra + ocio).
- Riesgo de desconexión estructural con el comercio local.
- Pérdida de relevo generacional como clientes futuros.

**Oportunidades**
Factores externos que pueden favorecer

- Digitalización del comercio en canales y formatos juveniles.
- Incorporación de marcas y oferta adaptada a jóvenes.
- Desarrollo de ocio y experiencias vinculadas al comercio.
- Uso de redes sociales como canal de conexión directa.
- Activación de espacios urbanos para atraer y retener jóvenes.
- Diseño de una estrategia comercial adaptada.

### 6.3.3 Necesidades y propuestas de mejora identificadas por los jóvenes

#### Oferta comercial adaptada

La principal demanda se centra en la modernización y diversificación de la oferta comercial, especialmente en sectores vinculados a su consumo habitual.

Acciones propuestas:

- Incorporación de marcas y tiendas de moda juvenil y actualizada.
- Mayor variedad de productos en el centro urbano.
- Renovación de la imagen del comercio local para hacerlo más atractivo.

- Adaptación de la oferta a tendencias y estilos contemporáneos.

### Digitalización y presencia en redes sociales

Los jóvenes consideran imprescindible que el comercio local entre en su entorno digital de referencia, donde se informan, se inspiran y deciden sus compras.

Acciones propuestas:

- Presencia activa y profesional en redes sociales (especialmente Instagram y TikTok).
- Contenido dinámico, visual y actualizado de productos.
- Uso de influencers o perfiles locales para dar visibilidad al comercio.
- Mayor facilidad para conocer lo que ofrece cada tienda antes de desplazarse.

### Ocio y espacios juveniles

Uno de los déficits más señalados es la falta de oferta de ocio adaptada a los jóvenes, lo que condiciona directamente su permanencia en la ciudad y, por tanto, su consumo.
Acciones propuestas:

- Discotecas o espacios de ocio nocturno.
- Boleras, salas de ocio y actividades alternativas.
- Skate park y ampliación de instalaciones deportivas abiertas.
- Espacios de encuentro juvenil más diversos y atractivos.

### Espacio urbano

Los jóvenes también vinculan su experiencia de ciudad a la calidad del entorno urbano, que consideran mejorable en determinadas zonas.

Acciones propuestas:

- Mejora de calles, mantenimiento y estética urbana.
- Mayor atractivo visual del centro.
- Reutilización de espacios vacíos para actividades juveniles o comerciales.
- Creación de entornos más dinámicos y “vivos”.

### Participación, comunicación y conexión con el sector

Se expresa la necesidad de una comunicación más directa y adaptada.

Acciones propuestas:

- Campañas de dinamización y promoción del comercio local más enfocadas a los jóvenes.
- Acciones participativas con sorteos, eventos o experiencias.
- Mayor comunicación en canales digitales adaptados a su lenguaje.
- Información clara sobre la oferta comercial existente.

# 7. Diagnóstico compartido

## 7.1 Conclusiones compartidas

El análisis integrado de las valoraciones y percepciones del conjunto de perfiles participantes (técnicos, representantes políticos, empresariado, consumidores y jóvenes) evidencia que Vila-real dispone de activos claros (proximidad, calidad de vida, comercio con valores diferenciales y capacidad de atracción de flujos), pero enfrenta un proceso de transformación estructural marcado por:

- Pérdida de centralidad comercial.
- Cambio profundo en el consumo.
- Debilidades en digitalización y entorno urbano.
- Falta de articulación estratégica del ecosistema comercial.

Para los agentes, la oportunidad no reside únicamente en "reactivar el comercio", sino en redefinir el modelo de ciudad comercial, integrando urbanismo, economía, ocio, comunicación y experiencia de vida urbana.

### Diagnóstico global: transformación estructural del modelo comercial

El proceso participativo revela un consenso muy elevado en torno a una idea central: el comercio de Vila-real se encuentra inmerso en un proceso de pérdida estructural de centralidad, atractivo y competitividad, que ha transformado su posición histórica como referente comarcal.

Los distintos perfiles coinciden en que no se trata de una crisis coyuntural, sino de un cambio estructural de época que afecta al conjunto del modelo urbano, económico y social.

Entre los factores estructurales más repetidos destacan:

- La transformación de los hábitos de compra, marcada por la digitalización y la reducción del paseo comercial.
- La falta de relevo generacional en el tejido comercial.
- El incremento de los costes de alquiler como barrera de entrada y continuidad.
- La pérdida de especialización y diferenciación de la oferta.
- La fuerte competencia de polaridades comerciales externas, especialmente centros comerciales de mayor escala.

Existe una coincidencia transversal entre perfiles técnicos, políticos, comerciantes y consumidores en que:

- El comercio ha dejado de ser el eje central de la vida urbana.
- Los hábitos de consumo han cambiado de forma irreversible.
- La lógica del "modelo comercial tradicional" ya no es dominante ni previsible.

Como sintetiza uno de los insights más repetidos:

> "
>
> *No estamos en una crisis del comercio, estamos en un cambio de modelo de ciudad.*

Esta visión introduce un cambio de enfoque fundamental: el problema no es solo comercial, sino urbano, cultural y de comportamiento social.

### Cambio de motor urbano: el ocio sustituye al comercio como generador de actividad

Uno de los consensos más sólidos del proceso es la asimetría entre la evolución del comercio y la de la hostelería, que se ha convertido en el principal motor de dinamización urbana.

> "
>
> *Donde pasan cosas, donde hay experiencia, hay gente. Donde solo hay producto, no.*

La hostelería se percibe como un sector:

- Dinámico y en crecimiento sostenido.
- Adaptado a la lógica de la experiencia y la socialización.
- Capaz de generar atracción comarcal y flujos externos.

> "
>
> *En hostelería hay una oferta variada, hay de todo*

Por el contrario, el comercio presenta:

- Dificultades de adaptación al nuevo consumidor.
- Escasa incorporación de elementos experienciales.
- Baja diferenciación y limitada profesionalización en muchos casos.

Este cambio genera una tensión adicional:

- Parte del comercio percibe el ocio como competencia.
- No existe todavía una estrategia clara de integración entre ambos sectores.

Pérdida de centralidad: del centro activo al "centro apagado"

Existe un consenso muy sólido en torno a la pérdida de función del centro urbano como espacio comercial y social dominante.

Los elementos más destacados de este proceso son:

- Cierre progresivo de establecimientos sin reposición equivalente.
- Desplazamiento de actividad hacia periferias y áreas especializadas.
- Reducción de actividad en franjas clave como sábados por la tarde.

El proceso descrito es además progresivo y acumulativo:

- Menos comercio → menos flujo de personas → menos atractivo → más cierres.
- Envejecimiento del tejido residencial y pérdida de residentes en el centro.
- Ausencia de locomotoras comerciales.

> "
>
> *…comercio hay poco. Lo que abren son servicios*

Las percepciones coinciden:

- Para los consumidores "el centro está apagado".
- Los comerciantes señalan una pérdida de afluencia y dinamismo.

> *El problema no es solo comercial: es pérdida de centralidad urbana.*

### La gran paradoja: apoyo al comercio local vs comportamiento real

Uno de los hallazgos más consistentes del proceso es la contradicción entre el discurso y la práctica de consumo.

- La ciudadanía declara valorar el comercio local.
- Sin embargo, una parte significativa de las compras se realiza fuera o en canales digitales.
- Los jóvenes directamente no incorporan el comercio local como primera opción de consumo.

Desde la perspectiva del sector, esta situación se interpreta como falta de conciencia de compra local, mientras que desde el análisis técnico se entiende como un problema de competitividad estructural de la propuesta de valor.

> *Existe apoyo emocional al comercio local, pero no se traduce en demanda suficiente.*

### Desajuste crítico de la oferta comercial

El proceso evidencia un problema central: la oferta comercial no está alineada con la demanda actual.

Uno de los elementos más reiterados es la percepción de que "hay comercio, pero no el que se necesita".

Se detecta:

- Desaparición de categorías comerciales esenciales (infantil, moda joven, comercio especializado, comercio básico de proximidad).
- Pérdida de especialización y diferenciación.
- Baja adecuación de la oferta a los nuevos perfiles de consumo.
- Imagen percibida como tradicional o poco innovadora.
- Escasa diferenciación respecto a otros polos comerciales.

- Baja adaptación a las necesidades y demandas de los consumidores actualmente.

> *Queremos comprar local… pero necesitamos que nos lo pongan fácil.*

El diagnóstico converge en una idea clave:

> *No es solo que falte comercio, es que falta el comercio que hoy se demanda.*

### El mercado municipal no ejerce de motor

El mercado municipal aparece como uno de los elementos más críticos del diagnóstico, con un elevado consenso sobre su pérdida de funcionalidad:

- Baja ocupación de puestos.
- Oferta incompleta.
- Horarios poco adaptados a los hábitos actuales.
- Escasa capacidad de atracción.

Se identifican además posiciones divergentes:

- En el ámbito técnico y parte del sector comercial se plantea incluso la necesidad de replanteamientos radicales.
- En el ámbito político predomina una visión orientada a la modernización y reconversión del espacio.

El mercado se valora como un activo infrautilizado con alto potencial estratégico, pero sin consenso sobre su modelo futuro.

### El comercio local: resiliencia con límites estructurales

Existe un reconocimiento generalizado de que el comercio local no está inactivo, pero sí tensionado.

Se identifican factores recurrentes:

- Incremento de costes fijos y presión económica.
- Falta de relevo generacional.

- Escasez de tiempo y recursos para adaptarse.
- Desgaste emocional del comerciante.

> *No falta actitud, falta capacidad estructural para transformarse.*

Sin embargo, también se detecta un déficit de adaptación y una cultura empresarial en parte del tejido comercial que tiene como consecuencias:

- Escasa digitalización efectiva.
- Baja profesionalización en la gestión.
- Resistencia al cambio en determinados perfiles.
- Individualismo y baja cooperación sectorial.

### Digitalización: necesidad compartida, dificultad estructural

La digitalización aparece como un consenso absoluto, pero también como una de las principales barreras del sistema.

- Los comerciantes la perciben como una carga adicional difícil de asumir individualmente.
- Los jóvenes consumen de forma mayoritariamente digital.
- Los técnicos identifican una brecha clara entre el lenguaje del comercio y el del consumidor actual.

> *La digitalización no es un reto tecnológico, es un reto organizativo colectivo.*

### Mercado de alquiler como barrera al emprendimiento

Se identifica un problema relevante de acceso al mercado de locales comerciales:

- Alquileres percibidos como elevados y rígidos.
- Propiedad poco flexible en la activación de locales.
- Dificultades para la entrada de nuevos emprendedores.

El resultado es un sistema con locales disponibles, pero sin condiciones reales de

activación.

> *Hay locales, pero no hay condiciones para abrir negocios.*

### Barreras invisibles en la experiencia de compra local

Uno de los elementos relevantes del diagnóstico es la identificación de barreras emocionales y relacionales en la experiencia de compra por parte de los consumidores.

Se señalan aspectos como:

- Sensación de "obligación de compra" al entrar en tienda.
- Falta de visibilidad de precios.
- Incertidumbre en devoluciones.
- Percepción de juicio o presión social.

Este aspecto introduce una reflexión relevante:

> *La cercanía, que es una fortaleza del comercio local, también puede convertirse en barrera si no se gestiona adecuadamente.*

### El entorno urbano como factor crítico de competitividad

Uno de los consensos más relevantes del proceso es la importancia del entorno urbano como condición de viabilidad del comercio.

Se identifican elementos compartidos:

- Percepción de falta de limpieza y mantenimiento en algunas áreas.
- Sensación de inseguridad en determinados espacios.
- Pérdida de atractivo visual y ambiental del centro.

La coincidencia entre perfiles es elevada:

- Consumidores: lo asocian a incomodidad y menor permanencia.
- Comerciantes: lo vinculan a reducción de ventas y horarios más cortos.

- Técnicos: lo consideran un factor estructural de competitividad urbana.

El mensaje es claro:

> *Sin entorno cuidado, cualquier política comercial pierde eficacia.*

### Limitaciones del modelo actual de dinamización comercial

Se identifica un consenso relevante entre perfiles expertos en torno a la ineficacia relativa de algunas políticas tradicionales de dinamización:

- Acciones con impacto coyuntural pero no estructural.
- Eventos con baja traslación directa a consumo estable.
- Herramientas digitales con baja adopción real.

La conclusión compartida es que existe un desajuste entre las políticas aplicadas y el comportamiento real del consumidor, lo que limita su impacto estructural.

### Gobernanza y cohesión del ecosistema comercial

Uno de los problemas más relevantes detectados es la falta de un ecosistema comercial cohesionado.

Se identifican:

- Baja coordinación entre comercio y hostelería.
- Fragmentación del tejido asociativo.
- Escasa participación del sector en iniciativas colectivas.
- Ausencia de liderazgo compartido.
- Dependencia de acciones puntuales sin continuidad estratégica.

> *El problema no es de potencial, es de articulación.*

> *Hay base, pero falta sistema.*

El diagnóstico es transversal: sin una estructura de gobernanza sólida, la capacidad de transformación del sistema es limitada.

## 7.2 DAFO integrado del proceso participativo

El siguiente DAFO integrado sintetiza todas las aportaciones del proceso participativo (técnicos, empresarios de centro, empresarios de barrios, consumidores de centro, barrios y jóvenes), recogiendo elementos compartidos y matices relevantes entre perfiles.

# Debilidades

Se identifican debilidades estructurales compartidas por la mayoría de los perfiles, especialmente visibles en el comercio y la experiencia urbana:

### Estructura comercial y oferta

- Pérdida progresiva de diversidad comercial.
- Falta de relevo generacional.
- Desajuste entre oferta existente y demanda actual (especialmente en moda, infantil, juvenil y marcas).
- Cierre de comercios emblemáticos sin sustitución equivalente.
- Incremento de locales vacíos y pérdida de continuidad comercial.
- Costes de alquiler elevados y rigidez del mercado, que representan barreras de acceso.
- Pérdida de especialización y diferenciación de la oferta.
- Infrautilización de equipamientos estratégicos (mercado municipal).

### Experiencia de compra y percepción del comercio

- Percepción de comercio "tradicional" o poco actualizado (especialmente entre jóvenes).
- Falta de transparencia en precios y políticas de devolución en algunos casos.
- Barreras emocionales en la compra (presión social, incomodidad).
- Imagen desigual del comercio según zonas.

### Digitalización y visibilidad

- Baja digitalización del tejido comercial.
- Escasa presencia online y redes sociales poco profesionalizadas.
- Alta dependencia de modelos tradicionales de venta.
- Desconocimiento generalizado de la oferta existente.

### Entorno urbano

- Iluminación insuficiente o inadecuada.
- Problemas de limpieza y mantenimiento.
- Percepción de deterioro estético en algunas zonas.
- Sensación de inseguridad en determinadas franjas horarias.
- Falta de cuidado del espacio público como "escaparate de ciudad".
- Problemas de imagen y funcionalidad en el centro urbano comercial.

### Gobernanza y coordinación

- Falta de estrategia comercial unificada.
- Acciones puntuales sin continuidad estructural.
- Débil coordinación entre agentes públicos y privados.
- Escasa comunicación de la oferta y de las iniciativas existentes.

## Amenazas

Los agentes identifican un conjunto de factores externos que condicionan la evolución del modelo comercial:

- Competencia de centros comerciales (especialmente La Salera).
- Crecimiento del comercio online y plataformas globales.
- Cambio estructural de hábitos de consumo:
  - más precio
  - más comodidad
  - más inmediatez
- Fuga de consumo a ciudades cercanas (Castellón, València, La Vall…).
- Estacionalidad y fuga de población en época estival.
- Pérdida de centralidad urbana del comercio tradicional.
- Desigualdad competitiva en digitalización frente a grandes operadores.
- Envejecimiento del tejido comercial y riesgo de cierre progresivo de negocios sin relevo.
- Reducción de masa crítica comercial en zonas concretas (centro y ejes secundarios).
- Barreras a la actividad económica y el emprendimiento (costes, precios alquiler, etc.)
- Sustitución de negocios de referencia por actividades con menor valor añadido (peñas, servicios de bajo valor diferencial, etc.)
- Desmotivación del tejido comercial.

## Fortalezas

El conjunto de agentes coincide en que Vila-real dispone de una base sólida sobre la que construir la transformación del modelo comercial y urbano:

- Proximidad y escala de ciudad: modelo compacto, accesible y con distancias cortas entre barrios, centro y equipamientos.
- Identidad comercial histórica y arraigo local.
- Trato personal y calidad del comercio local: atención cercana, confianza, asesoramiento experto y relación estable con el cliente.
- Tejido comercial con identidad propia: presencia de comercio tradicional con arraigo y conocimiento del cliente. Existencia de comercios referentes y casos de éxito.
- Ciudad tranquila y con calidad de vida: percepción positiva en términos de seguridad general, convivencia y comodidad residencial.
- Capacidad de atracción de flujos externos: deporte (Villarreal CF), industria cerámica, servicios administrativos y sanitarios.
- Hostelería y restauración como motor activo: dinamiza espacios urbanos y genera vida social.
- Eventos y campañas con impacto demostrado: especialmente bonos comercio y determinadas acciones de dinamización.
- Base económica solvente en el entorno municipal y comarcal.

## Oportunidades

A pesar del diagnóstico crítico, el proceso participativo identifica oportunidades claras de transformación:

### Reconfiguración del modelo urbano-comercial

- Transformación hacia un modelo de "ciudad experiencial".
- Integración comercio–ocio–restauración.
- Recuperación del centro como espacio de estancia y no solo de compra.
- Políticas públicas de apoyo y financiación a empresas y emprendedores.

### Activación de flujos existentes

- Aprovechamiento del fútbol como tractor de consumo.
- Conexión con actividad industrial y profesional.
- Captación de visitantes de municipios cercanos.

### Digitalización como palanca de competitividad

- Mejora de visibilidad de la oferta local.
- Marketing digital conjunto.
- Plataformas compartidas sencillas y útiles.

### Revitalización del espacio urbano

- Mejora del entorno como herramienta comercial.
- Programación de actividades en calle.
- Identidad visual de ciudad más cuidada y atractiva.
- Reactivación de locales vacíos

### Potencial de demanda latente

- Existencia de consumidores con predisposición al comercio local si este es competitivo.
- Valoración positiva del trato cercano.
- Conciencia social del valor del comercio de proximidad.

## 7.3 Necesidades y propuestas de mejora compartidas

Como conclusión, pese al diagnóstico crítico, todos los agentes coinciden en una idea clave: existe base suficiente para la reactivación si se actúa de forma coordinada.

Se identifican como activos claros:

- Ciudad compacta y accesible.
- Base económica sólida.
- Tejido comercial con valores diferenciales.
- Capacidad de atracción de flujos (deporte, industria, servicios).

> *Vila-real no és un poble qualsevol.*

A continuación, se detallan las propuestas de mejora aportadas por los diferentes agentes y que **se estructuran en torno a 7 ámbitos clave**:

### 1. Entorno urbano, seguridad y calidad del espacio público

Existe un consenso prácticamente unánime entre todos los agentes en que el estado del espacio urbano es un factor determinante en la vitalidad comercial y en la experiencia de ciudad. No se percibe como un elemento accesorio, sino como una condición previa para cualquier estrategia de dinamización.

Se repiten de forma constante referencias a:

- Iluminación insuficiente o inadecuada.
- Sensación de suciedad o falta de mantenimiento.
- Problemas de seguridad o percepción de inseguridad en determinadas franjas horarias.
- Escasez de mobiliario urbano y falta de cuidado estético del espacio público.

**Propuestas comunes:**

- Plan integral de mejora del espacio público (limpieza, iluminación,

mantenimiento).
- Refuerzo de presencia policial en zonas y franjas críticas.
- Mejora de la imagen urbana (ornamentación, identidad visual, dinamización del espacio).
- Actuaciones de "urbanismo comercial" vinculadas a la experiencia de compra.

### 2. Revitalización de la oferta comercial y equilibrio del modelo

Todos los grupos coinciden en la percepción de pérdida de diversidad comercial y de cierre progresivo de negocios tradicionales, especialmente en el centro, así como en la dificultad para atraer nuevas actividades.

Se detectan tres problemas estructurales:

- Falta de relevo generacional.
- Desajuste entre oferta existente y demanda actual.
- Fuga de consumo hacia otros municipios, centros comerciales y canal online.

**Propuestas comunes:**

- Atracción de nuevos operadores y actividades comerciales.
- Apoyo al emprendimiento (especialmente en bajos comerciales).
- Reequilibrio de la oferta (moda, infantil, servicios especializados, ocio comercial).
- Incentivos a la ocupación de locales vacíos.
- Estrategias activas de captación de inversión comercial.

### 3. Digitalización y visibilidad del comercio local

Existe una coincidencia generalizada en que la digitalización del comercio es una necesidad urgente, pero también una barrera importante para gran parte del tejido comercial.

Desde la demanda se detecta un problema claro:

- Desconocimiento de la oferta existente.
- Baja visibilidad de productos, servicios y promociones.
- Falta de integración entre comercio físico y entorno digital.

**Propuestas comunes:**

- Apoyo a la digitalización del comercio (RRSS, catálogos online, Google Maps).
- Plataformas o herramientas comunes de visibilización.
- Formación práctica y acompañada (no teórica).
- Estrategias de marketing digital conjunto del comercio local.
- Mejora de la comunicación institucional de la oferta comercial.

### 4. Experiencia de compra y transformación del modelo comercial

Se identifica un cambio profundo en la forma de consumir, donde la experiencia, la comodidad y la inmediatez pesan más que la proximidad o la tradición.

Los consumidores señalan además barreras emocionales y prácticas:

- Sensación de presión social en el comercio local.
- Falta de transparencia en precios y condiciones.
- Diferencias en políticas de devolución.
- Imagen percibida como tradicional o poco actual en algunos casos.

**Propuestas comunes:**

- Mejora de la experiencia de compra (transparencia, flexibilidad, profesionalización).
- Normalización de políticas de devolución y precios visibles.
- Modernización de la imagen del comercio.
- Refuerzo del componente experiencial del comercio (talleres, eventos, actividades en tienda).

### 5. Dinamización urbana, ocio y generación de actividad

Existe un consenso en que el ocio ha ganado centralidad como motor de vida urbana, mientras que el comercio ha perdido parte de ese papel.

Sin embargo, también se detecta una oportunidad clara: el ocio puede convertirse en un generador de flujos hacia el comercio si se articula correctamente.

**Propuestas comunes:**

- Eventos regulares de dinamización comercial en calle.
- Integración comercio–hostelería–ocio.
- Actividades temáticas (festividades, campañas, experiencias urbanas).
- Aprovechamiento de eventos deportivos y culturales como tractor de consumo.
- Programación específica para jóvenes.

### 6. Gobernanza, coordinación y liderazgo institucional

Uno de los elementos más transversales del proceso es la percepción de falta de coordinación y liderazgo estable en la estrategia comercial.

Se reclama:

- Mayor visibilidad institucional.
- Estrategia sostenida en el tiempo (no acciones puntuales).
- Coordinación entre agentes públicos y privados.
- Comunicación clara y continua.

**Propuestas comunes:**

- Creación de una estrategia estable de ciudad comercial.
- Mesa permanente de comercio con participación público-privada.
- Mejora de la comunicación institucional.
- Coordinación entre comercio, eventos, turismo y urbanismo.

### 7. Movilidad, accesibilidad y conexión urbana

Especialmente en consumidores de barrios, la movilidad aparece como un factor crítico que condiciona el acceso al comercio y el ocio.

Se detectan problemas en:

- Transporte público insuficiente.
- Dependencia del vehículo privado.

- Dificultad para conectar barrios con centro y con otros polos de actividad.

**Propuestas comunes:**

- Mejora del transporte urbano y comarcal.
- Mayor conexión entre barrios y centro.
- Facilitar accesos a zonas comerciales.
- Revisión de aparcamiento y señalización.

### Síntesis de las mejoras propuestas por los agentes

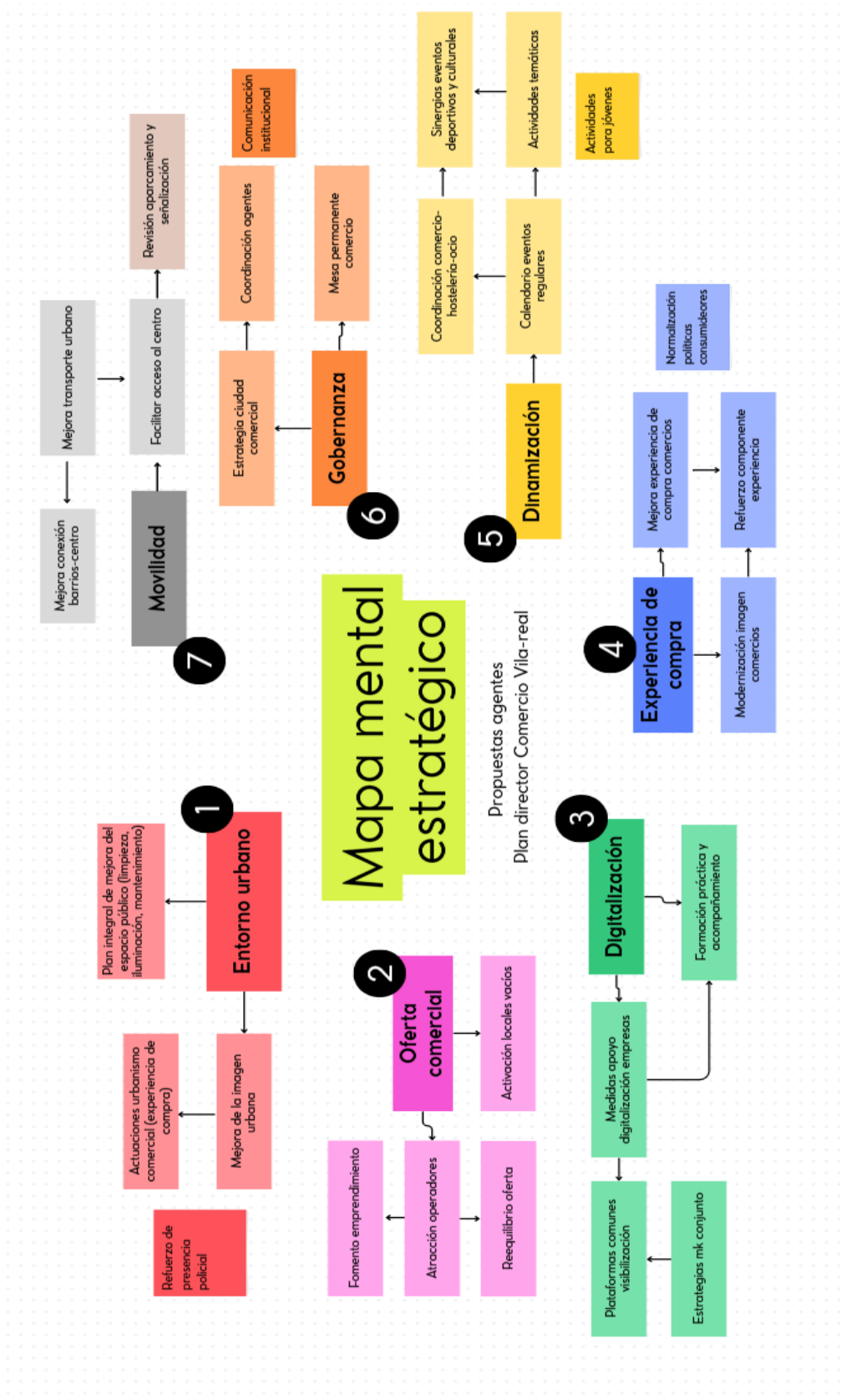
| Ámbito de mejora | Empresariado | Consumidores | Jóvenes | Consenso |
|---|---|---|---|---|
| 1. Entorno urbano, seguridad y calidad del espacio público | ● | ● | ● | Alto |
| 2. Revitalización de la oferta comercial y equilibrio del modelo | ● | ● | ● | Alto |
| 3. Digitalización y visibilidad del comercio local | ● | ● | ● | Alto |
| 4. Experiencia de compra y transformación del modelo comercial | ○ | ● | ○ | Medio |
| 5. Dinamización urbana, ocio y generación de actividad | ● | ● | ● | Alto |
| 6. Gobernanza, coordinación y liderazgo institucional | ● | | ○ | Medio |
| 7. Movilidad, accesibilidad y conexión urbana | ● | ● | | Medio |

● Ámbito propio en las propuestas del grupo ○ Aparece dentro de las propuestas de otro ámbito

*Consenso: Alto = planteado por los tres grupos como ámbito propio; Medio = planteado por uno o dos grupos y mencionado por otro; Específico = planteado por un solo grupo.*

*Fuente: Elaboración propia.*

## 7.4 Mapa mental estratégico. Propuestas de los agentes.




*Fuente: Elaboración propia*