

Josep Roldán Montfort

La resiliència financera del petit comerç de Tarragona

TREBALL FI DE GRAU

Àrea temàtica: Direcció Financera

Doble Grau en Administració i Direcció d'Empreses + Finances i Comptabilitat



FACULTAT D'ECONOMIA i EMPRESA
Universitat Rovira i Virgili

Reus

Curs 2025-2026

ÍNDEX

Títol: La resiliència financera del petit comerç de Tarragona.....	6
Resum.....	6
Resumen.....	6
Abstract.....	7
Presentació.....	8
1. INTRODUCCIÓ.....	9
1.1. Context i justificació del tema.....	9
1.2. Pregunta de recerca.....	10
1.3. Objectius generals i específics.....	10
1.4. Hipòtesis del treball.....	11
1.5. Metodologia de la recerca.....	11
1.6. Estructura del treball.....	12
2. MARC TEÒRIC.....	13
2.1. Marc conceptual de la resiliència financera.....	13
2.2. El petit comerç: definició, classificació i característiques.....	14
2.2.1 Definició i marc normatiu.....	14
2.2.2 Classificació.....	16
2.2.3 Característiques estructurals.....	17
2.3. Evolució i context del petit comerç tarragoní.....	18
2.4. Determinants de l'estabilitat financera en el petit comerç.....	19
2.5. Xocs econòmics i resiliència financera en el petit comerç.....	20

3. CONTEXT ECONÒMIC I FINANCER DEL PETIT COMERÇ (2019–2024)	21
3.1. Situació del petit comerç abans de la COVID (2019)	21
3.2. Impacte de la COVID-19 (2020–2021)	22
3.3. Recuperació, inflació i pressió de costos (2022–2024)	23
3.4. Principals reptes financers del període	24
4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓ	25
4.1. Disseny i enfocament metodològic	25
4.2. Mostra i criteris de selecció	26
4.2.1. Mostra quantitativa	26
4.2.2. Mostra qualitativa	27
4.3. Instruments de recollida de dades	28
4.3.1. Disseny de l'enquesta	28
4.3.2. Disseny de les entrevistes semiestructurades	29
4.4. Variables d'anàlisi i Índex de Resiliència Financera (IRF-TGN)	30
4.5. Procediment de tractament i anàlisi de dades	33
4.6. Limitacions de l'estudi	34
5. ANÀLISI QUANTITATIVA: RESULTATS	35
5.1. Caracterització de la mostra	35
5.2. Evolució econòmica dels establiments durant el període 2019-2024	37
5.3. Estructura financera i pràctiques de gestió	39
5.4. Impacte de costos i capacitat d'adaptació	41
5.5. Sostenibilitat financera i percepció futura	43

5.6. Resultats de l'IRF-TGN.....	45
5.6.1. Puntuació global de l'IRF-TGN.....	45
5.6.2. Distribució per nivells de resiliència financera.....	46
5.6.3. Indicadors amb major i menor grau de compliment.....	46
5.6.4. Factors associats a major resiliència.....	48
6. ANÀLISI QUALITATIVA: RESULTATS DE LES ENTREVISTES.....	49
6.1. Perfil dels entrevistats.....	49
6.2. Impacte dels xocs econòmics (COVID i inflació).....	50
6.3. Liquiditat i endeutament.....	51
6.4. Rendibilitat i pressió de marges.....	52
6.5. Adaptació i transformació del model de negoci.....	53
6.6. Suport institucional i entorn competitiu.....	54
6.7. Síntesi qualitativa: temes recurrents i evidència percebuda de resiliència.....	54
7. ANÀLISI INTEGRADA I PROPOSTA DE MODEL EXPLICATIU DE RESILIÈNCIA FINANCERA.....	55
7.1. Integració de resultats quantitatius i qualitatius.....	55
7.2. Variables i decisions de direcció financera associades a la resiliència.....	57
7.3. Relació entre estructura financera i capacitat d'adaptació.....	58
7.4. Proposta de model explicatiu de resiliència financera.....	59
8. CONCLUSIONS.....	61
9. BIBLIOGRAFIA.....	64
10. ANNEXOS.....	67

ÍNDEX DE TAULES

Taula 1. Hipòtesis del treball	11
Taula 2. Resum de la metodologia de recerca	12
Taula 3. Resum de l'estructura del TFG	13
Taula 4. Situació del comerç minorista abans de la COVID-19 (2019)	22
Taula 5. Impacte de la COVID-19 sobre el comerç minorista (2020–2021)	23
Taula 6. Evolució del comerç minorista a preus constants (2022–2024)	23
Taula 7. Estructura de l'enquesta i tipologia de preguntes	29
Taula 8. Construcció de l'IRF-TGN	32
Taula 9. Distribució de la mostra segons el sector d'activitat	35
Taula 10. Distribució de la mostra segons la zona de Tarragona	35
Taula 11. Antiguitat dels establiments enquestats	36
Taula 12. Nombre de persones treballadores als establiments	36
Taula 13. Règim del local dels establiments enquestats	36
Taula 14. Evolució de la facturació l'any 2020 respecte 2019	37
Taula 15. Facturació actual de 2024 respecte de 2019	38
Taula 16. Marge net actual dels establiments	38
Taula 17. Recurs a finançament extraordinari durant el període 2020–2022	39
Taula 18. Incidència actual del finançament extraordinari en els establiments que el van utilitzar	39
Taula 19. Endeutament actual respecte de 2019	40
Taula 20. Capacitat de cobertura de costos fixos amb tresoreria pròpia	40
Taula 21. Pràctiques de gestió financera dels establiments	41
Taula 22. Increment aproximat dels costos operatius durant el període 2021–2024	41
Taula 23. Capacitat de traslladar l'augment de costos al preu final de venda	42
Taula 24. Mesures d'ajust o reorganització	42

Taula 25. Digitalització i diversificació dels establiments	43
Taula 26. Recepció d'ajudes públiques durant el període 2020–2024	44
Taula 27. Indicadors de percepció sobre l'entorn extern	44
Taula 28. Percepció sobre la sostenibilitat del negoci a cinc anys vista	45
Taula 29. Estadístics descriptius de l'IRF-TGN	45
Taula 30. IRF-TGN mitjà segons factors de gestió i adaptació	48
Taula 31. IRF-TGN mitjà segons el grau de digitalització	49
Taula 32. Síntesi dels principals temes qualitatius identificats	55
Taula 33. Integració dels resultats quantitatius i qualitatius	56
Taula 34. Perfils interpretatius de resiliència financera	59
Taula 35. Model explicatiu de resiliència financera del petit comerç de Tarragona	60

ÍNDEX DE GRÀFICS

Gràfic 1. Evolució de la variació anual de l'IPC general a Espanya al mes de desembre, 2022–2024	24
Gràfic 2. Distribució dels establiments segons el nivell de resiliència financera	46
Gràfic 3. Percentatge de compliment dels indicadors de l'IRF-TGN	47

ÍNDEX D'ANNEXOS

Annex 1. Qüestionari de l'enquesta IRF-TGN	67
Annex 2. Guió d'entrevista semiestructurada a petits comerciants	72
Annex 3. Perfil anonimitzat i síntesi de les entrevistes als petits comerciants	74
Annex 4. Guió d'entrevista semiestructurada a perfils institucionals o representatius	78
Annex 5. Perfil i síntesi de les entrevistes als perfils institucionals	80

Títol, resum i paraules clau.

Títol: La resiliència financera del petit comerç de Tarragona

Resum

Aquest treball analitza la resiliència financera del petit comerç de la ciutat de Tarragona durant el període 2019–2024, amb l'objectiu d'entendre com els establiments han afrontat xocs recents com la COVID-19, l'augment dels costos i la inflació, i quins factors s'associen a una major capacitat d'adaptació. La recerca adopta un enfocament metodològic mixt. D'una banda, es realitza una anàlisi quantitativa mitjançant una enquesta a establiments de petit comerç, incorporant variables vinculades a la liquiditat i tresoreria, l'endeutament, la rendibilitat, l'estructura de costos i la gestió financera. A partir d'aquestes variables es construeix l'Índex de Resiliència Financera (IRF-TGN), que permet classificar els negocis per nivells de resiliència i explorar diferències descriptives segons el perfil del negoci. D'altra banda, es desenvolupa una anàlisi qualitativa amb entrevistes semiestructurades a agents clau del teixit comercial i institucional per aprofundir en percepcions, estratègies i barreres. L'estudi permet identificar pràctiques de gestió associades a una resiliència més elevada (p. ex. control de tresoreria, capacitat de traslladar preus, diversificació i digitalització), així com els principals riscos i reptes del context actual. Finalment, es proposa un model explicatiu integrat que connecta estructura financera, decisions de direcció financera i capacitat d'adaptació del petit comerç tarragoní.

Paraules clau: resiliència financera; petit comerç; Tarragona.

Resumen

Este trabajo analiza la resiliencia financiera del pequeño comercio de la ciudad de Tarragona en el período 2019–2024, con el objetivo de comprender cómo los establecimientos han afrontado shocks recientes como la COVID-19, el incremento de costes y la inflación, y qué factores se asocian con una mayor capacidad de adaptación. La investigación adopta un enfoque metodológico mixto. Por un lado, se realiza un análisis cuantitativo mediante una encuesta a negocios de pequeño comercio, incorporando variables relacionadas con la liquidez y la tesorería, el endeudamiento, la rentabilidad, la estructura de costes y las prácticas de gestión financiera. A partir de estas variables se construye el Índice de Resiliencia Financera (IRF-TGN), que permite clasificar los comercios por niveles de resiliencia y explorar diferencias descriptivas según el perfil del negocio. Por otro lado, se desarrolla un análisis cualitativo con entrevistas semiestructuradas a actores clave del tejido comercial e institucional, con el fin de

profundizar en percepciones, estrategias y barreras. El estudio permite identificar prácticas de gestión asociadas a una mayor resiliencia (por ejemplo, control de tesorería, capacidad de trasladar precios, diversificación y digitalización), así como delimitar los principales riesgos y retos del contexto actual. Por último, se propone un modelo explicativo integrado que vincula estructura financiera, decisiones de dirección financiera y capacidad de adaptación del pequeño comercio tarraconense.

Palabras clave: resiliencia financiera; pequeño comercio; Tarragona.

Abstract

This study examines the financial resilience of small retail businesses in the city of Tarragona (Spain) over the 2019–2024 period, aiming to understand how firms have coped with recent shocks—such as COVID-19, rising operating costs and inflation—and which factors are associated with stronger adaptive capacity. The research follows a mixed-methods design. First, a quantitative analysis is conducted through a survey of small retailers, capturing variables related to liquidity and cash management, leverage, profitability, cost structure and financial management practices. These indicators are used to build the Financial Resilience Index (IRF-TGN), which classifies firms by resilience levels and allows for the exploration of descriptive differences according to business profile. Second, a qualitative analysis is carried out through semi-structured interviews with key stakeholders from the local retail ecosystem and institutions, providing deeper insights into perceptions, strategies and constraints. The study identifies management practices associated with higher resilience (e.g., tighter cash-flow control, ability to pass through prices, diversification and digitalisation) and outlines the main risks and challenges in the current environment. Finally, it proposes an integrated explanatory model linking financial structure, financial management decisions and the adaptive capacity of Tarragona's small retail sector.

Keywords: financial resilience; small retail; Tarragona.

Presentació

Aquest Treball de Fi de Grau, emmarcat en l'àmbit de les Finances i Comptabilitat, neix de la voluntat d'analitzar una realitat econòmica propera, visible i cada vegada més preocupant a la ciutat de Tarragona: la situació del petit comerç i la seva capacitat per afrontar un entorn advers des d'una perspectiva financera.

La motivació d'aquest estudi té un fort component personal i territorial. Com a tarragoní, he observat com molts comerços al detall de tota la vida han anat desapareixent dels carrers de la ciutat i com, en molts casos, aquests tancaments no han estat substituïts per nous negocis que mantinguin el dinamisme comercial dels espais urbans. Aquesta percepció planteja un interrogant rellevant des del punt de vista econòmic i financer: fins a quin punt el petit comerç tarragoní ha estat capaç de resistir, adaptar-se i continuar operant davant els xocs recents que han afectat la seva activitat?

L'interès per aquesta problemàtica no és nou. Ja a segon de batxillerat, en el marc del meu Treball de Recerca, vaig estudiar l'impacte de la COVID-19 sobre el petit comerç de Tarragona. Aquella primera aproximació em va permetre prendre consciència de la fragilitat d'una part important del teixit comercial local i va despertar un interès que ara es reprèn amb una perspectiva més madura, acadèmica i orientada específicament a l'anàlisi financera. En aquest sentit, el present TFG amplia el focus temporal i conceptual per estudiar la resiliència financera del petit comerç tarragoní durant el període 2019–2024.

Així, el treball combina una recerca teòrica sobre conceptes com la resiliència financera, la liquiditat, l'endeutament, la rendibilitat i les característiques del petit comerç, amb una aproximació pràctica basada en l'anàlisi del context econòmic i financer, la realització d'enquestes i entrevistes, i la construcció d'un Índex de Resiliència Financera (IRF-TGN). Aquesta combinació pretén oferir una visió fonamentada i aplicada de la realitat estudiada.

En definitiva, aquest treball vol ser una contribució modesta però rigorosa al coneixement d'una realitat que afecta directament la vida econòmica i urbana de Tarragona. Des de l'àmbit de la direcció financera, pretén aportar una anàlisi útil i contextualitzada sobre la capacitat del petit comerç per afrontar la inestabilitat recent i mantenir la seva continuïtat.

1. INTRODUCCIÓ

1.1. Context i justificació del tema

El petit comerç constitueix una peça clau de la vida econòmica i social de les ciutats: genera ocupació, aporta identitat urbana, dinamitza l'espai públic i contribueix a la cohesió dels barris. A Tarragona, com en moltes altres ciutats mitjanes, el comerç de proximitat afronta un procés de transformació derivat de canvis en els hàbits de consum, l'augment de la competència (grans superfícies i canals digitals) i un entorn econòmic incert, amb efectes visibles sobre la continuïtat d'establiments i la vitalitat comercial.

En el període 2019–2024 aquestes tensions s'han intensificat. La COVID-19 va comportar restriccions i alteracions sobtades de la demanda, mentre que la fase posterior ha estat marcada per l'encariment de costos i un context inflacionari que ha pressionat marges i tresoreria. Aquest escenari situa el petit comerç davant d'un repte central: mantenir la viabilitat i adaptar-se en un entorn canviant amb recursos limitats.

Davant d'aquesta realitat, aquest Treball de Fi de Grau se centra en el concepte de resiliència financera aplicat al petit comerç de Tarragona, entesa com la capacitat d'un negoci per resistir, adaptar-se i recuperar-se davant alteracions econòmiques mantenint l'activitat i la sostenibilitat a mitjà termini. L'enfocament permet analitzar de manera estructurada dimensions com la liquiditat, l'endeutament, la rendibilitat i l'estructura de costos, i aporta una lectura aplicada que pot orientar bones pràctiques de gestió i evidenciar necessitats de suport en l'àmbit local.

La tria del tema també respon a una motivació vinculada al territori. Com a ciutadà de Tarragona, he observat l'evolució del comerç de proximitat i l'impacte que el tancament d'establiments pot tenir sobre la vida urbana. A més, durant el batxillerat vaig realitzar un Treball de Recerca (TDR) sobre l'efecte de la COVID-19 en el petit comerç de Tarragona, fet que ha consolidat l'interès per abordar la problemàtica amb una perspectiva de direcció financera i ampliant l'horitzó temporal fins al període 2019–2024.

En conseqüència, la justificació d'aquest TFG es fonamenta en la rellevància econòmica i social del petit comerç a Tarragona, en la intensificació de tensions financeres en els darrers anys i en la necessitat d'identificar factors i decisions de gestió que expliquin diferents nivells de resiliència. L'estudi pretén aportar evidència aplicada que ajudi a comprendre la situació del comerç de proximitat i a orientar possibles accions de millora tant des de la gestió empresarial com des de l'àmbit institucional.

1.2. Pregunta de recerca

Pregunta de recerca principal:

- Com ha afrontat el petit comerç de Tarragona els xocs econòmics del període 2019–2024 i quins factors expliquen la seva resiliència financera?

Altres preguntes de recerca:

- Quin nivell de resiliència financera presenta el petit comerç tarragoní segons l'IRF-TGN i les variables financeres analitzades?
- Quines pràctiques de gestió financera i adaptació —com el control de tresoreria, la planificació, la capacitat de traslladar costos, la digitalització o la diversificació— s'associen a una major resiliència?
- Quin paper tenen l'entorn competitiu, el suport institucional i les característiques del negoci en la capacitat de continuïtat i adaptació del petit comerç?

1.3. Objectius generals i específics

Objectiu general:

- Analitzar la resiliència financera del petit comerç de Tarragona durant el període 2019–2024, identificant els principals factors financers, decisions de gestió i condicionants externs que han influït en la seva capacitat de continuïtat i adaptació.

Objectius específics:

- Contextualitzar els principals xocs econòmics del període 2019–2024 —COVID-19, augment de costos i inflació— i el seu impacte sobre el petit comerç.
- Diagnosticar la situació financera dels establiments enquestats a partir de variables com la liquiditat, l'endeutament, la rendibilitat, els costos i les pràctiques de gestió.
- Construir i aplicar l'Índex de Resiliència Financera de Tarragona (IRF-TGN) per classificar els establiments segons el seu nivell de resiliència i analitzar diferències descriptives per perfil de negoci.

- Explorar, mitjançant entrevistes semiestructurades, les percepcions dels comerciants i dels perfils institucionals sobre riscos, adaptació, suport institucional i barreres del sector.
- Integrar els resultats quantitatius i qualitatius per explicar els determinants de la resiliència financera i proposar orientacions aplicades de direcció financera i suport local.

1.4. Hipòtesis del treball

Taula 1. Hipòtesis del treball

Hipòtesi	Formulació sintetitzada
H1. Hipòtesi general	El petit comerç de Tarragona presenta un nivell moderat o baix de resiliència financera durant 2019–2024, per l'impacte acumulat de la COVID-19, l'augment de costos i la inflació.
H2. Planificació i control financer	Els establiments amb més control de tresoreria, despeses i marges presenten una millor liquiditat i un nivell més elevat de resiliència financera.
H3. Pressió competitiva	Una major pressió de grans superfícies i comerç en línia s'associa a més pressió sobre marges i a més vulnerabilitat, especialment en negocis poc diferenciats o d'un sol canal.
H4. Costos i rendibilitat	L'augment dels costos operatius redueix la rendibilitat, sobretot quan el negoci té poca capacitat per traslladar-los als preus finals.
H5. Endeutament i risc financer	Un major ús d'endeutament o ajornaments com a resposta als xocs s'associa a més tensió de tresoreria i risc financer.
H6. Suport institucional	El suport institucional i les ajudes públiques contribueixen a reduir la vulnerabilitat financera, però no són suficients per garantir la resiliència si no van acompanyats d'una bona gestió interna.
H7. Adaptació del negoci	Els establiments que han incorporat mesures d'adaptació, digitalització o diversificació presenten una major capacitat de continuïtat i resiliència financera.

Font: Elaboració pròpia

1.5. Metodologia de la recerca

La metodologia d'aquest TFG es basa en un enfocament mixt (qualitatiu i quantitatiu) amb una estructura seqüencial. En primer lloc, s'estableix un marc teòric on s'introdueixen els conceptes

clau de direcció financera i les particularitats del petit comerç, especialment en relació amb la resiliència financera. A continuació, aquests conceptes s'apliquen a una fase empírica mitjançant la recollida de dades quantitatives (per identificar patrons i tendències) i qualitatives (per aprofundir en experiències, decisions i problemàtiques reals). Finalment, es realitza una anàlisi integrada dels resultats per interpretar-los a la llum del marc teòric i extreure conclusions sòlides sobre la situació del petit comerç de Tarragona i els factors que condicionen la seva resiliència.

Taula 2. Resum de la metodologia de recerca

Bloc	Què es fa?	Com es fa?	Per a què serveix?
Marc teòric	Definició de conceptes financers i del petit comerç	Revisió de literatura i fonts	Fixar el model d'anàlisi
Recollida quantitativa	Obtenció de dades estructurades	Enquesta / Qüestionari	Mesurar patrons i tendències
Recollida qualitativa	Obtenció de dades interpretatives	Entrevistes semiestructurades	Explicar causes i decisions
Anàlisi i conclusions	Integració i interpretació de resultats	Anàlisi descriptiva + temàtica	Extreure conclusions sòlides

Font: Elaboració pròpia

1.6. Estructura del treball

El treball s'estructura de manera progressiva per garantir coherència entre els objectius, el marc conceptual i l'anàlisi final. En primer lloc, s'hi presenta la introducció amb el context, la justificació i els objectius del TFG. A continuació, es desenvolupa el marc teòric, que defineix els conceptes financers i les particularitats del petit comerç necessaris per interpretar l'estudi. Seguidament, s'exposa la metodologia de recerca i es descriu el procés de recollida i tractament de dades. Posteriorment, es presenten i analitzen els resultats de l'estudi quantitatiu i qualitatiu, integrant-los amb el marc teòric. Finalment, el treball es tanca amb les conclusions, i s'hi inclou la bibliografia i els annexos amb el material complementari.

Taula 3. Resum de l'estructura del TFG

Secció	Què conté?	Finalitat dins del TFG
Introducció	Context, problema, justificació, objectius (i hipòtesis si escau)	Situar el tema i definir què s'analitza i per què
Marc teòric	Conceptes de direcció financera, resiliència i petit comerç	Construir la base conceptual per interpretar l'estudi
Metodologia	Disseny de recerca, mostra, instruments i procediment	Explicar com s'obtenen les dades i com s'analitzen
Resultats i anàlisi	Resultats quantitatius i qualitatius + interpretació	Presentar evidències i vincular-les amb el marc teòric
Conclusions	Resposta als objectius, síntesi, implicacions, limitacions i propostes	Tancar el treball amb conclusions sòlides i aplicables
Bibliografia i annexos	Referències en APA i material complementari (qüestionaris/guions, taules, etc.)	Transparència i suport documental del treball

Font: Elaboració pròpia

2. MARC TEÒRIC

2.1. Marc conceptual de la resiliència financera

La resiliència financera és un concepte rellevant per analitzar la capacitat de les organitzacions per afrontar contextos d'incertesa, alteracions sobtades de l'entorn i episodis de crisi que poden comprometre la seva continuïtat. En l'àmbit empresarial, permet superar una visió estàtica de la situació econòmica del negoci i centrar l'atenció en la seva capacitat de resposta davant dels xocs. En aquest sentit, Sreenivasan i Suresh defineixen la resiliència financera com la capacitat d'anticipar, planificar, respondre i adaptar-se tant a canvis graduals com a xocs imprevistos, amb l'objectiu de sobreviure i prosperar (Sreenivasan & Suresh, 2023). Aquesta definició és útil perquè presenta la resiliència financera com una capacitat dinàmica, basada no només en resistir l'impacte, sinó també en preparar-se, reaccionar i reconfigurar-se davant un nou escenari.

A efectes d'aquest treball, la resiliència financera s'entén com la capacitat d'una empresa per absorbir una alteració externa, ajustar la seva estructura econòmica i financera i mantenir la viabilitat malgrat les dificultats. Aquesta idea integra tres dimensions bàsiques: la resistència, entesa com la capacitat de suportar tensions sense entrar immediatament en una situació

crítica; l'adaptació, referida a la reorganització de recursos i decisions; i la recuperació, vinculada al restabliment d'un nivell suficient d'estabilitat i continuïtat financera després del xoc. Per tant, no s'identifica amb una resposta puntual, sinó amb un procés que combina absorció de l'impacte, ajust i reequilibri.

Aquest concepte també s'ha de diferenciar d'altres nocions properes. No equival estrictament a l'estabilitat financera, centrada en una situació d'equilibri sostingut, ni a la robustesa, més vinculada a la resistència sense necessitat d'adaptació. Tampoc no s'ha d'identificar només amb la supervivència, ja que un negoci pot continuar existint en condicions precàries sense mostrar una veritable capacitat de recuperació, ni amb la sostenibilitat, més orientada a la permanència equilibrada a llarg termini. En aquest treball, per tant, la resiliència financera s'entén com una capacitat que combina resistència, adaptació i reequilibri davant contextos adversos.

L'aportació de Zahedi et al. (2021) reforça aquesta visió multidimensional, ja que entén la resiliència financera com un fenomen integrat per factors concrets i analitzables. Segons aquests autors, no depèn d'un únic indicador, sinó d'un conjunt de components que configuren el marge de maniobra del negoci, com la liquiditat, la capacitat de generar caixa, la flexibilitat de costos, l'accés a finançament i la diversificació d'ingressos. En la mateixa línia, Horobet et al. (2021), en el context del comerç al detall europeu, destaquen la relació entre endeutament, risc de solvència, liquiditat i rendibilitat, fet que justifica analitzar la resiliència financera a partir d'indicadors econòmics i financers concrets.

Aplicat al petit comerç, aquest enfocament és especialment pertinent, ja que aquests negocis acostumen a operar amb marges reduïts, menys capacitat d'acumulació de recursos i un accés més limitat al finançament que empreses de major dimensió. Per això, la seva capacitat de resposta davant d'un xoc depèn sovint de l'equilibri entre tresoreria, flexibilitat operativa, capacitat d'ajust i possibilitat de sostenir ingressos en contextos adversos. En conseqüència, aquest marc conceptual permet establir les dimensions analítiques a partir de les quals s'examinarà la resiliència financera del petit comerç de Tarragona durant el període 2019–2024.

2.2. El petit comerç: definició, classificació i característiques

2.2.1 Definició i marc normatiu

El comerç al detall constitueix l'últim tram de la cadena de distribució i es caracteritza per la venda directa al consumidor final. Des d'una perspectiva acadèmica, Levy, Weitz i Grewal

defineixen el retailing com el conjunt d'activitats que afegeixen valor als productes i serveis venuts per a ús personal o familiar. Aquesta definició permet entendre el comerç no només com una transacció, sinó també com la posada a disposició del producte, el servei associat, l'assortiment i la proximitat amb la demanda final (Levy et al., 2019).

Dins d'aquest marc general, el petit comerç presenta característiques pròpies. Runyan i Droge (2008) assenyalen que els petits retailers tenen dinàmiques diferenciades respecte de les grans cadenes i dels formats comercials més organitzats. Habitualment, s'associen a una dimensió reduïda, una relació més propera amb el client, una estructura de propietat més simple i una vinculació directa amb l'entorn local. Per tant, el petit comerç no es defineix només per la mida, sinó també per la seva lògica operativa i per la relació estreta amb el territori i el consumidor final (Runyan & Droge, 2008).

Des del punt de vista normatiu, el comerç al detall queda recollit tant en la normativa catalana com en l'estatal. La Llei 18/2017, de l'1 d'agost, de comerç, serveis i fires, configura el marc general de l'activitat comercial a Catalunya, mentre que la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, estableix el règim jurídic general del comerç minorista a l'Estat espanyol. En ambdós casos, l'element definitori central és que l'activitat comercial s'adreça al consumidor final i no a la revenda o a la incorporació del producte en altres processos econòmics.

A partir d'aquest marc, el comerç al detall es pot definir per dos elements bàsics: la venda professional de béns o serveis i la destinació final al consumidor. Tanmateix, quan es parla de petit comerç, cal incorporar també criteris qualitatius, com la dimensió reduïda, la proximitat física i relacional, la independència en la propietat o gestió i l'arrelament al teixit comercial urbà. Aquesta visió és coherent amb la literatura sobre petits retailers independents i resulta adequada per analitzar el comerç de proximitat en l'àmbit urbà (Runyan & Droge, 2008).

En conseqüència, en aquest treball s'entendrà per petit comerç aquell establiment de venda al detall orientat al consumidor final, de dimensió reduïda, amb una estructura de propietat habitualment independent i amb una forta implantació de proximitat dins del seu entorn urbà. Aquesta definició permet delimitar l'objecte d'estudi i diferenciar-lo d'altres formats comercials de major dimensió o amb models de gestió més estandarditzats.

2.2.2 Classificació

La classificació del petit comerç pot fer-se a partir de diversos criteris, però no tots tenen la mateixa utilitat analítica. La literatura sobre retailing mostra que el comerç al detall no és una realitat homogènia, sinó que agrupa formats diversos segons el tipus de producte, el nivell d'especialització, l'assortiment, el servei i la relació amb el consumidor final (Levy et al., 2019).

Des d'una perspectiva estadística i sectorial, el comerç al detall s'inscriu en la divisió 47 de la classificació europea d'activitats econòmiques, que diferencia, entre altres, la venda en establiments especialitzats i no especialitzats, la venda d'alimentació i la venda d'altres productes no alimentaris (Parlament Europeu i Consell de la UE, 2006). Aquesta base permet ordenar el petit comerç de manera coherent i comparable. Per això, en aquest treball es distingeix principalment entre comerç d'alimentació —com fruiteries, carnisseries, peixateries, forns, pastisseries o botigues de queviures— i comerç de no alimentació —com roba, calçat, papereries, ferreteries, floristeries, joieries, establiments de llar o comerços d'equipament personal i domèstic—. Aquesta diferenciació és rellevant perquè ambdós grups presenten dinàmiques diferents en termes de freqüència de compra, rotació d'estoc, dependència de la demanda i sensibilitat als costos.

Un segon criteri útil és el grau d'especialització. Els establiments especialitzats concentren l'activitat en una categoria de producte o oferta concreta, mentre que els no especialitzats presenten un assortiment més ampli. Aquesta distinció, recollida per les classificacions oficials del comerç detallista, pot condicionar la dependència d'un tipus específic de clientela, la capacitat d'adaptació davant canvis en els hàbits de consum i el marge de maniobra del negoci (Parlament Europeu i Consell de la UE, 2006).

En el cas de Tarragona, també poden aparèixer criteris pràctics i territorials derivats d'eines de visibilització i promoció del comerç local. Tot i que aquestes fonts permeten observar la varietat d'establiments existents a la ciutat, tenen una finalitat principalment descriptiva i promocional, i no constitueixen una classificació acadèmica ni estadística estricta. Per aquest motiu, poden servir com a aproximació inicial al teixit comercial tarragoní, però no com a base classificatòria principal del treball.

També és necessari delimitar què s'inclou i què s'exclou. Tot i que la restauració, l'hostaleria i determinats serveis comparteixen espai i dinàmiques urbanes amb el comerç de proximitat, en aquest treball no s'inclouen dins del petit comerç. La normativa catalana diferencia entre

activitat comercial i prestació de serveis (Generalitat de Catalunya, 2017), i les classificacions estadístiques europees separen el comerç al detall —divisió 47— de les activitats d'allotjament i serveis de menjar i begudes (Parlament Europeu i Consell de la UE, 2006). Incloure aquestes activitats desdibuixaria l'objecte d'estudi i reduiria la coherència analítica del treball.

Finalment, per segmentar la mostra i interpretar els resultats empírics, també es consideren variables complementàries com la ubicació, l'antiguitat del negoci, el model de gestió i el grau de digitalització. La ubicació condiona el trànsit de clients, la visibilitat, la competència i els costos fixos; l'antiguitat permet distingir entre negocis consolidats i establiments més recents; el model de negoci diferencia comerços independents, familiars o vinculats a xarxes comercials; i la digitalització permet observar diferències internes en l'ús de xarxes socials, canals digitals, venda en línia o eines tecnològiques de gestió.

En conseqüència, en aquest treball el petit comerç es classificarà principalment segons el tipus de producte comercialitzat —alimentació o no alimentació— i el grau d'especialització, i de manera complementària segons la ubicació, l'antiguitat, el model de negoci i el grau de digitalització. Aquesta classificació permet ordenar la realitat heterogènia del comerç de proximitat de Tarragona i proporciona una base coherent per interpretar posteriorment els resultats de l'estudi.

2.2.3 Característiques estructurals

El petit comerç presenta característiques estructurals que el diferencien d'altres formats comercials i condicionen tant el seu funcionament ordinari com la seva capacitat d'adaptació. Des d'una perspectiva general del comerç al detall, Levy, Weitz i Grewal assenyalen que la viabilitat d'un establiment comercial depèn de factors com la gestió del marge, dels costos, de l'assortiment i de la relació amb el client final (Levy et al., 2019). En el cas del petit comerç, aquesta lògica es veu accentuada per la seva dimensió reduïda i per una estructura menys escalable.

En termes generals, aquests establiments acostumen a operar amb una escala limitada, menor capacitat de negociació i una dependència elevada de l'entorn immediat. Això els fa especialment sensibles a variacions de la demanda, increments de costos i intensificació de la competència. Alhora, aquesta mateixa dimensió reduïda afavoreix una relació més directa amb la clientela, un tracte personalitzat i una major proximitat amb el mercat local.

Així, el petit comerç combina vulnerabilitats i forteses pròpies: d'una banda, disposa d'un marge d'actuació més limitat davant canvis externs; de l'altra, compta amb elements diferencials com la proximitat, la confiança amb la clientela i una certa capacitat d'adaptació en la gestió quotidiana. Aquesta dualitat és especialment rellevant per al present treball, ja que justifica analitzar el petit comerç no només des d'una perspectiva comercial, sinó també des de la seva resiliència financera.

2.3. Evolució i context del petit comerç tarragoní

El comerç de proximitat a Tarragona té arrels profundes en la història econòmica de la ciutat. Les fonts històriques mostren que Tarragona ha desenvolupat des de fa segles una activitat comercial rellevant, vinculada tant al consum urbà com a la seva funció de centre d'intercanvi dins del Tarragonès i el Camp de Tarragona. En aquest sentit, els estudis sobre la Tarragona medieval, moderna i del darrer terç del segle XVI permeten situar l'activitat mercantil com una part estructural de la vida econòmica local (Bonet Donato, 1996; Jordà Fernández, 1988).

Aquesta vocació comercial s'ha mantingut al llarg del temps, adaptant-se als canvis econòmics, urbanístics i socials de cada etapa. La configuració actual del teixit comercial tarragoní és el resultat d'un procés de transformació prolongat, marcat per l'expansió urbana, la consolidació de l'Eixample com a pol d'activitat, la diversificació de l'oferta comercial i l'aparició de noves formes de competència. En aquest context, el petit comerç s'ha desenvolupat de manera desigual entre diferents zones de la ciutat, segons la concentració d'activitat, l'evolució urbana i els canvis en els hàbits de consum.

Des d'aquesta perspectiva, el petit comerç no només compleix una funció econòmica, sinó també urbana i identitària, ja que contribueix a la vida quotidiana dels carrers, a l'activació dels barris i a la imatge comercial de Tarragona. Abans de la COVID-19, però, aquest teixit ja afrontava pressions estructurals com l'augment de la competència del comerç electrònic i dels grans formats comercials, les diferències de vitalitat entre zones urbanes i alguns indicis de fragilitat comercial, visibles en la pèrdua de dinamisme o en l'aparició de locals sense ús.

En conjunt, el petit comerç de Tarragona arribava al període 2019–2024 amb un teixit comercial actiu, però exposat a tensions prèvies vinculades a la transformació urbana, la competència creixent i les diferències internes entre zones comercials. Aquesta situació de partida és essencial per interpretar l'impacte posterior de la pandèmia, la inflació i l'augment dels costos sobre la resiliència financera dels establiments de proximitat.

2.4. Determinants de l'estabilitat financera en el petit comerç

L'anàlisi de la resiliència financera del petit comerç requereix identificar els factors que determinen la seva estabilitat econòmica i la seva capacitat de resposta davant xocs externs. La literatura financera permet distingir quatre dimensions clau que configuren el marge de maniobra d'un establiment comercial: l'equilibri financer, la liquiditat i la solvència, l'endeutament i la rendibilitat. Aquestes dimensions estan interrelacionades i s'han d'interpretar de manera integrada per obtenir una visió completa de la situació financera del negoci i de la seva capacitat de resiliència davant contextos adversos (Zahedi et al., 2021; Horobet et al., 2021).

L'equilibri financer fa referència a l'adequació entre actius i passius segons el seu horitzó temporal. Les inversions permanents haurien d'estar cobertes amb recursos estables, mentre que les necessitats de circulat s'haurien d'atendre amb actius corrents. En el petit comerç, on els desajustos entre cobraments i pagaments són habituals, el fons de maniobra esdevé un indicador essencial: un valor positiu reflecteix una posició menys fràgil davant tensions temporals, mentre que un valor insuficient o negatiu incrementa la dependència de l'entrada immediata de caixa o del finançament extern.

La liquiditat i la solvència, tot i ser conceptes propers, no són equivalents. La liquiditat expressa la capacitat de fer front a les obligacions de pagament a curt termini, mentre que la solvència remet a la capacitat de complir els compromisos financers sense comprometre la continuïtat del negoci. En el petit comerç, la liquiditat és especialment rellevant perquè les obligacions recurrents —lloguer, proveïdors, subministraments i nòmines— són immediates i constants. Per això, la gestió de tresoreria, la previsió de cobraments i pagaments i el manteniment d'un coixí mínim de caixa són pràctiques essencials per evitar que una tensió puntual esdevingui una crisi més profunda.

L'endeutament no és intrínsecament negatiu, ja que pot permetre finançar inversions o cobrir necessitats temporals de circulat. Tanmateix, el seu efecte sobre l'estabilitat financera depèn del volum, del cost i de la capacitat real de retorn del negoci. En establiments de petita dimensió, amb marges reduïts i menor capacitat de negociació, una càrrega financera excessiva pot limitar el marge de maniobra i accentuar la vulnerabilitat davant caigudes de vendes o increments de costos. Per tant, l'endeutament només contribueix a l'estabilitat quan és compatible amb la capacitat de retorn i amb la continuïtat de l'activitat ordinària.

Finalment, la rendibilitat i la generació de recursos constitueixen la base de la sostenibilitat financera a mitjà termini. Un negoci rendible pot autofinçar-se parcialment, reforçar la tresoreria i absorbir millor els xocs externs. Tot i això, la rendibilitat comptable no garanteix per si sola una posició de caixa sòlida, ja que un resultat positiu pot coexistir amb tensions de tresoreria si la conversió del resultat en caixa és lenta o irregular. Per aquest motiu, l'anàlisi de la rendibilitat s'ha de complementar amb l'observació dels fluxos efectius i de la capacitat real del negoci per generar recursos disponibles (Levy et al., 2019).

En conjunt, aquestes dimensions configuren la base financera sobre la qual es construeix la resiliència del petit comerç davant xocs econòmics i alteracions de l'entorn.

2.5. Xocs econòmics i resiliència financera en el petit comerç

La resiliència financera adquireix una rellevància especial en contextos de crisi o inestabilitat econòmica, quan la continuïtat del negoci no depèn només de la seva situació financera inicial, sinó també de la capacitat d'absorbir l'impacte, adaptar-se i sostenir l'activitat en el temps. En el cas del petit comerç, aquesta qüestió és especialment crítica, ja que sovint es tracta d'establiments amb recursos limitats, menor capacitat d'acumulació financera i una elevada dependència de la demanda immediata. Per aquest motiu, els xocs econòmics poden afectar directament les vendes, els costos, la tresoreria, l'equilibri financer i, en última instància, la viabilitat del negoci (Sreenivasan & Suresh, 2023; Zahedi et al., 2021).

La crisi de la COVID-19 va evidenciar aquesta vulnerabilitat. Les restriccions d'activitat, la reducció de mobilitat i la caiguda sobtada del consum van afectar especialment les petites empreses i els negocis dependents de la clientela presencial. En aquest context, es va posar de manifest la importància de la liquiditat, de l'accés a finançament i de la capacitat d'ajustar ràpidament costos i operativa. El Banc d'Espanya assenyala que la pandèmia va generar un impacte negatiu sense precedents sobre l'activitat i els ingressos empresarials, incrementant la vulnerabilitat financera de les empreses, especialment de les pimes, i elevant les necessitats de liquiditat i el risc d'insolvència (Blanco et al., 2020).

Tanmateix, la COVID-19 no s'ha d'interpretar com un episodi aïllat. La recuperació posterior va coincidir amb nous factors de tensió, com l'augment dels costos energètics, logístics i de subministrament, la inflació elevada i l'enduriment de les condicions de finançament. Aquest entorn va reduir el marge de maniobra de moltes pimes i petits comerços, en combinar pressió sobre la demanda, erosió dels marges i més dificultats per accedir a crèdit. En aquesta línia,

l'OCDE destaca que les pressions inflacionàries recents han endurit les condicions de crèdit, limitant el finançament cap a les pimes i dificultant la inversió i la recuperació (OECD, 2024).

En aquest marc, la resiliència financera del petit comerç s'ha d'entendre com una capacitat dinàmica, vinculada no només als recursos disponibles, sinó també a l'habilitat per adaptar les decisions i pràctiques de gestió davant d'un entorn canviant. Això inclou la gestió de tresoreria, la flexibilitat de costos, la revisió de preus, la diversificació de canals de venda i l'adaptació organitzativa. A més, el comerç minorista afronta una transformació estructural marcada per la digitalització, la transició verda i la competència de grans empreses i plataformes en línia, fet que reforça la necessitat d'adaptació contínua (OECD, 2026).

Per tant, els xocs econòmics no només actuen com a amenaces externes, sinó també com a proves que revelen la solidesa financera real del negoci i la seva capacitat d'adaptació. Des d'aquesta perspectiva, analitzar la resiliència financera del petit comerç implica observar com els establiments reaccionen davant pertorbacions successives —sanitàries, inflacionàries, financeres i competitives— i quins factors expliquen que alguns negocis siguin capaços de sostenir-se i reajustar-se millor que d'altres. Aquesta idea és especialment pertinent per al cas de Tarragona, ja que el període 2019–2024 permet examinar de manera integrada l'efecte acumulat de diversos xocs econòmics sobre el comerç de proximitat.

3. CONTEXT ECONÒMIC I FINANCER DEL PETIT COMERÇ (2019–2024)

3.1. Situació del petit comerç abans de la COVID (2019)

Abans de l'esclat de la COVID-19, el comerç minorista arribava al 2020 amb una dinàmica agregada encara positiva, però moderada. En el conjunt d'Espanya, la variació anual acumulada del comerç al detall a preus constants va ser del 2,4% l'any 2019, mentre que a Catalunya es va situar en el 2,0% segons l'Informe trimestral de conjuntura catalana de febrer de 2020 (INE, 2020; Cambra de Comerç de Barcelona, 2020). Aquestes dades indiquen que el sector mantenia activitat i creixement, però dins d'un context de menor dinamisme econòmic.

En conjunt, el petit comerç arribava a l'any 2020 des d'un escenari d'activitat positiva, però no plenament robust. Aquesta situació de partida és rellevant perquè permet entendre que la pandèmia no va impactar sobre un sector en fase clarament expansiva, sinó sobre una realitat que ja es trobava sotmesa a transformacions, desacceleració i tensions prèvies.

Taula 4. Situació del comerç minorista abans de la COVID-19 (2019)

Indicador	Espanya	Catalunya
Variació anual acumulada del comerç al detall a preus constants (%)	2,4	2,0

Font: Elaboració pròpia a partir de: INE, Índices de Comercio al por Menor. Diciembre 2019 y año 2019; Cambra de Comerç de Barcelona, Informe trimestral de conjuntura catalana. Febrer 2020 a partir de dades d'Idescat i INE.

3.2. Impacte de la COVID-19 (2020–2021)

La COVID-19 va representar un punt d'inflexió per al comerç minorista. Les restriccions a l'activitat, la reducció de la mobilitat i el tancament temporal d'establiments no essencials van alterar sobtadament el funcionament ordinari del sector i van afectar especialment els negocis més dependents de la clientela presencial. En el conjunt de l'any 2020, les vendes del comerç minorista a preus constants van disminuir un 6,8% a Espanya i un 9,1% a Catalunya, fet que evidencia l'abast del xoc i la seva incidència especialment intensa en el cas català (INE, 2021).

Més enllà de la caiguda de l'activitat, la pandèmia va tenir una clara dimensió financera. La reducció sobtada dels ingressos va coincidir amb despeses fixes recurrents i va generar tensions immediates de tresoreria en molts negocis. En aquesta línia, el Banc d'Espanya assenyala que la crisi de la COVID-19 va provocar necessitats molt elevades de liquiditat i un augment del risc d'insolvència en una part significativa de les empreses, especialment en les més vulnerables (Blanco et al., 2020).

Durant el 2021 es va produir una recuperació parcial de l'activitat comercial, afavorida per la reobertura progressiva i la normalització relativa de la mobilitat i del consum. Les vendes del comerç minorista a preus constants van augmentar un 3,2% a Espanya i un 3,3% a Catalunya, però aquesta millora s'ha d'interpretar amb prudència, ja que partia d'un any especialment negatiu i no implicava un retorn complet a la situació prèvia (INE, 2022).

Aquesta recuperació incompleta també es reflecteix en l'ocupació del sector. El 2020 l'ocupació mitjana del comerç minorista va disminuir un 2,4% a Espanya i un 2,3% a Catalunya, mentre que el 2021 només va augmentar un 0,6% i un 0,3%, respectivament. En conjunt, el bienni 2020–2021 mostra un xoc intens sobre vendes i ocupació, seguit d'una recuperació limitada que va deixar el sector en una situació de fragilitat relativa de cara a la fase posterior (INE, 2021, 2022).

Taula 5. Impacte de la COVID-19 sobre el comerç minorista (2020–2021)

Any	Espanya: variació anual acumulada del comerç al detall a preus constants (%)	Catalunya: variació anual acumulada del comerç al detall a preus constants (%)
2020	-6,8	-9,1
2021	3,2	3,3

Font: Elaboració pròpia a partir de: INE, Índices de Comercio al por Menor. Diciembre 2020 y año 2020; INE, Índices de Comercio al por Menor. Diciembre 2021 y año 2021.

3.3. Recuperació, inflació i pressió de costos (2022–2024)

Després del xoc de la COVID-19, el comerç minorista va iniciar una recuperació condicionada per un nou entorn econòmic. Tot i que la reobertura i la normalització de la mobilitat van afavorir les vendes, el període 2022–2024 va estar marcat per l'augment dels costos, la inflació elevada i l'enduriment del finançament. Per tant, la recuperació es va produir en un context de noves tensions econòmiques i financeres (OECD, 2024).

En termes reals, l'evolució del comerç minorista mostra una recuperació desigual. A Espanya, la variació anual acumulada del comerç al detall a preus constants va ser del 0,7% el 2022, del 6,1% el 2023 i del 2,1% el 2024; a Catalunya, del 0,3%, del 6,9% i del 2,3%. Aquestes dades reflecteixen una recuperació feble el 2022, un rebot intens el 2023 i una consolidació més moderada el 2024.

Taula 6. Evolució del comerç minorista a preus constants (2022-2024)

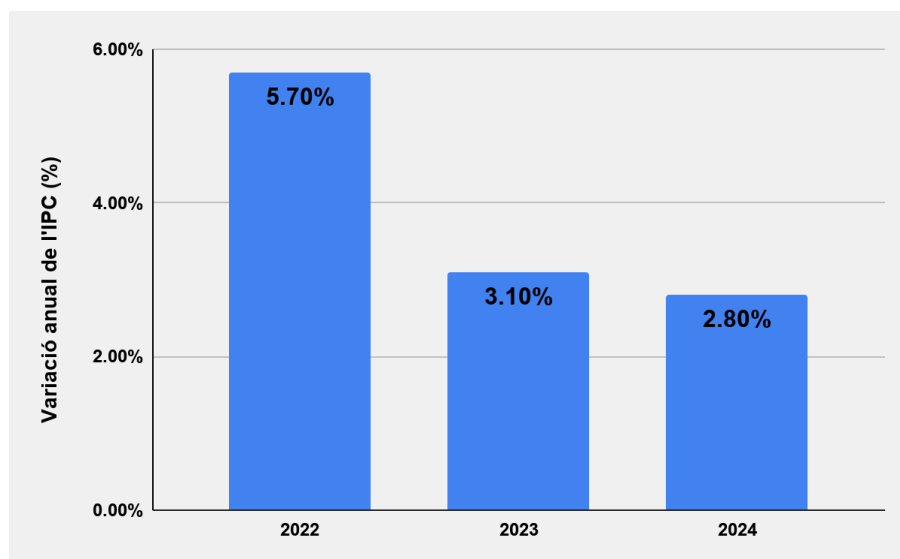
Any	Espanya: variació anual acumulada del comerç al detall a preus constants (%)	Catalunya: variació anual acumulada del comerç al detall a preus constants (%)
2022	0,7	0,3
2023	6,1	6,9
2024	2,1	2,3

Nota: Les dades de 2022 i 2023 corresponen a l'Índex de Comerç al Detall (ICM) en base 2015, mentre que les de 2024 corresponen a la nova base 2021 introduïda per l'INE. Tot i que les taxes anuals permeten una lectura evolutiva del període, la comparació s'ha d'interpretar amb cautela per l'actualització de la base estadística.

Font: Elaboració pròpia a partir de: Instituto Nacional de Estadística, Índices de comercio al por menor. Diciembre 2022 y año 2022; Diciembre 2023 y año 2023; Diciembre 2024 y año 2024.

Paral·lelament, la inflació va esdevenir un dels principals condicionants del període. La taxa anual de l'IPC al desembre va situar-se en el 5,7% el 2022, en el 3,1% el 2023 i en el 2,8% el 2024. Tot i la moderació progressiva després del màxim de 2022, aquests valors mostren que el sector va operar durant diversos anys en un entorn de preus elevats, amb impacte sobre les despeses de funcionament i sobre la capacitat de consum de les llars.

Gràfic 1. Evolució de la variació anual de l'IPC general a Espanya al mes de desembre, 2022-2024



Font: Elaboració pròpia a partir de: Instituto Nacional de Estadística, Índice de Precios de Consumo (IPC). Diciembre 2022; Diciembre 2023; Diciembre 2024.

Des d'una perspectiva financera, la recuperació de les vendes no es va traduir necessàriament en una millora equivalent de la situació econòmica dels negocis. L'augment de costos va pressionar els marges, mentre que l'enduriment del crèdit va limitar la capacitat d'inversió i de maniobra de moltes pimes. Per això, la fase posterior a la pandèmia no pot interpretar-se com una simple normalització, sinó com un període en què la fragilitat financera del comerç adopta noves formes, especialment a través de la pressió sobre la rendibilitat i la capacitat d'adaptació (OECD, 2024).

3.4. Principals reptes financers del període

En conjunt, el període 2019–2024 mostra que el petit comerç va afrontar una successió de tensions econòmiques amb impacte directe sobre la seva estabilitat financera. Primer, la COVID-19 va provocar un xoc sobtat sobre l'activitat i les vendes, generant problemes

immediats de tresoreria i evidenciant la vulnerabilitat dels negocis davant una interrupció dels ingressos. Posteriorment, la recuperació no va comportar una normalització plena, ja que la inflació elevada, l'augment dels costos i l'enduriment de les condicions de finançament van continuar pressionant la viabilitat econòmica del sector.

Des d'aquesta perspectiva, els principals reptes financers del període es poden sintetitzar en quatre àmbits: la tensió de liquiditat, especialment en moments de caiguda brusca de l'activitat; la sostenibilitat de l'endeutament assumit o mantingut per resistir els xocs; la pressió sobre la rendibilitat i els marges en un entorn de costos elevats; i la necessitat d'adaptació per sostenir la continuïtat del negoci. Així, més que un episodi puntual de dificultat, el període 2019–2024 reflecteix una acumulació de factors que justifica l'anàlisi específica de la resiliència financera del petit comerç de Tarragona.

Aquest capítol ha situat els principals xocs econòmics del període a partir del context agregat d'Espanya i Catalunya; l'anàlisi específica del petit comerç de Tarragona es desenvolupa als capítols 5 i 6.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓ

4.1. Disseny i enfocament metodològic

Aquest treball s'inscriu en una recerca aplicada de caràcter descriptiu i exploratori sobre la resiliència financera del petit comerç de Tarragona durant el període 2019–2024. L'estudi analitza com els petits establiments comercials han afrontat un entorn econòmic complex, marcat per la COVID-19, l'augment dels costos, les tensions inflacionàries i l'enduriment de les condicions financeres, amb l'objectiu de comprendre com han resistit, s'han adaptat o han vist compromesa la seva estabilitat financera.

Metodològicament, el treball adopta un enfocament mixt. La dimensió quantitativa es basa en una enquesta a petits establiments de comerç al detall de Tarragona, orientada a obtenir informació estructurada sobre tresoreria, endeutament, rendibilitat, costos, pràctiques de gestió i capacitat d'adaptació. A partir d'aquestes dades es construeix l'Índex de Resiliència Financera de Tarragona (IRF-TGN), concebut com un instrument sintètic per valorar el nivell relatiu de resiliència financera dels negocis participants.

La dimensió qualitativa es desenvolupa mitjançant entrevistes semiestructurades a petits comerciants i perfils institucionals o representatius del teixit comercial tarragoní. Aquesta

tècnica permet aprofundir en aspectes que difícilment poden captar-se amb una enquesta tancada, com les experiències dels negocis, les estratègies d'adaptació, la percepció del suport institucional, els canvis en els hàbits de consum i la situació general del petit comerç a Tarragona.

La combinació d'ambdues tècniques respon a una lògica de complementarietat: les dades quantitatives permeten identificar patrons i diferències entre establiments, mentre que la informació qualitativa ajuda a interpretar-los i contextualitzar-los. Finalment, aquesta recerca no pretén assolir una representació estadística exhaustiva del conjunt del petit comerç tarragoní, sinó aportar evidència empírica rellevant i fonamentada sobre una realitat econòmica local concreta.

4.2. Mostra i criteris de selecció

4.2.1. Mostra quantitativa

La mostra quantitativa d'aquest estudi està formada per 50 establiments de petit comerç al detall de la ciutat de Tarragona, seleccionats mitjançant un mostreig no probabilístic per conveniència de caràcter intencional. Aquesta opció respon a una limitació del context d'estudi: no existeix cap cens públic exhaustiu, actualitzat i específic que permeti delimitar amb precisió la totalitat dels establiments de petit comerç independent de la ciutat. Per aquest motiu, la mostra no pretén assolir representativitat estadística formal, sinó recollir una base empírica diversa, coherent i útil per analitzar les dimensions financeres objecte d'estudi.

D'acord amb el marc teòric desenvolupat a la secció 2.2, s'entén per petit comerç aquell establiment que exerceix una activitat de venda al detall orientada al consumidor final, té una dimensió reduïda, presenta una estructura de propietat i gestió independent, està ubicat al municipi de Tarragona i es troba en actiu en el moment del treball de camp. A partir d'aquesta definició operativa, s'han exclòs les grans cadenes comercials, les franquícies, l'hostaleria i restauració, els serveis no orientats directament a la venda de béns al consumidor final, els negocis d'automoció i carburants i els establiments de comerç mixt.

La mostra incorpora establiments actius de petita dimensió vinculats a sectors compatibles amb la definició adoptada, com l'alimentació, l'equipament de la persona, l'equipament de la llar, el lleure i cultura i altres activitats de comerç quotidià no alimentari. Territorialment, l'estudi se centra en Tarragona ciutat, especialment en l'àrea central urbana i en zones de major activitat

comercial, com l'Eixample, la Part Alta, la Rambla, l'entorn del Mercat Central i altres carrers comercials pròxims.

La captació dels establiments participants es va dur a terme mitjançant contacte directe al punt de venda, a través d'un recorregut botiga a botiga durant la fase de treball de camp. L'enquesta es va respondre en format paper o mitjançant formulari en línia, segons la disponibilitat de cada establiment, i es va plantejar de manera confidencial per afavorir la participació i la sinceritat en les preguntes de caràcter econòmic i financer.

Finalment, l'informant de referència va ser preferentment la persona propietària o gerent del negoci, pel seu coneixement directe de la situació econòmica i financera de l'establiment. Quan no estava disponible, es va recórrer a una altra persona responsable amb informació suficient per respondre de manera fundada.

4.2.2. Mostra qualitativa

La mostra qualitativa d'aquest estudi està formada per 7 entrevistes semiestructurades a informants clau vinculats al petit comerç de Tarragona. Aquesta dimensió és adequada al caràcter exploratori i aplicat de la recerca, ja que permet incorporar diferents punts de vista sense desbordar l'abast propi d'un Treball de Fi de Grau.

La selecció dels entrevistats respon a una lògica intencional i raonada, orientada a combinar la visió directa dels petits comerciants amb la perspectiva més global d'agents institucionals i representatius del teixit comercial tarragoní. En concret, la mostra integra quatre petits comerciants de Tarragona ciutat i tres perfils institucionals o sectorials: una persona que va ocupar responsabilitats polítiques en l'àmbit del comerç municipal durant el període analitzat, la presidència de l'associació comercial Via T i una persona vinculada a la Cambra de Comerç de Tarragona.

Les entrevistes als petits comerciants permeten aprofundir en la realitat quotidiana dels establiments, especialment en les dificultats financeres, l'evolució de les vendes, la pressió dels costos, les decisions d'adaptació i les estratègies de continuïtat desenvolupades durant el període 2019–2024. Per la seva banda, els perfils institucionals i representatius aporten una visió transversal sobre l'evolució recent del comerç local, el suport institucional, les dinàmiques competitives i els principals reptes estructurals del sector.

Totes les persones entrevistades estan vinculades a Tarragona ciutat, en coherència amb l'àmbit territorial de l'estudi. Les entrevistes als petits comerciants s'analitzen de manera anònima per preservar la confidencialitat i afavorir una expressió més oberta sobre qüestions econòmiques i financeres. En canvi, els perfils institucionals o representatius s'identifiquen pel seu nom i càrrec, ja que el valor analític de la seva aportació està relacionat amb la posició que ocupen o han ocupat dins l'àmbit comercial tarragoní.

Finalment, aquesta mostra qualitativa permet complementar els resultats quantitatius amb una lectura més contextual i interpretativa. Les entrevistes contribueixen a comprendre millor les dificultats financeres dels negocis, les estratègies d'adaptació, la percepció del suport institucional, els canvis en l'entorn comercial i els factors que expliquen la continuïtat o vulnerabilitat dels establiments durant el període analitzat.

4.3. Instruments de recollida de dades

4.3.1. Disseny de l'enquesta

L'instrument principal de recollida de dades quantitatives és una enquesta estructurada adreçada a establiments de petit comerç al detall de Tarragona. El qüestionari ha estat dissenyat per obtenir informació homogènia, comparable i útil sobre la resiliència financera del petit comerç tarragoní durant el període 2019–2024.

L'enquesta s'elabora en coherència amb els objectius del treball i amb les dimensions desenvolupades al marc teòric: liquiditat i tresoreria, endeutament, rendibilitat, estructura de costos, pràctiques de gestió financera i capacitat d'adaptació. Per aquest motiu, incorpora preguntes orientades tant a l'anàlisi descriptiva dels resultats com a la construcció de l'Índex de Resiliència Financera de Tarragona (IRF-TGN).

Formalment, el qüestionari consta de 23 preguntes distribuïdes en cinc blocs temàtics. Es tracta d'una enquesta majoritàriament tancada, amb categories nominals i ordinals, preguntes dicotòmiques, intervals percentuals aproximats i escales numèriques simples. Aquest disseny facilita la resposta dels participants i permet una codificació sistemàtica de les dades.

Atès el caràcter sensible de la informació econòmica i financera, s'evita demanar xifres exactes de facturació, deute o beneficis. En lloc d'això, s'utilitzen intervals, categories comparatives i valoracions graduades per afavorir la participació i obtenir dades consistents per a l'anàlisi.

El qüestionari s'estructura en cinc blocs: caracterització del negoci; impacte dels xocs econòmics del període 2019–2024; situació financera i pràctiques de gestió; mesures d'adaptació; i entorn, suport institucional, pressió competitiva i expectatives de sostenibilitat futura. La taula següent resumeix l'estructura general del qüestionari:

Taula 7. Estructura de l'enquesta i tipologia de preguntes

Bloc	Contingut	Tipus	Finalitat
Bloc A. Caracterització	Sector, antiguitat, dimensió, local i ubicació	Classificació	Descriure la mostra i segmentar resultats
Bloc B. Impacte dels xocs 2019–2024	Facturació, COVID-19, costos i preus	Evolució econòmica	Mesurar la intensitat del xoc i la recuperació
Bloc C. Situació financera i gestió	Marge, cobertura, finançament, deute, tresoreria i planificació	Financeres i de gestió	Aproximar la solidesa financera del negoci
Bloc D. Mesures d'adaptació	Ajustos, digitalització, diversificació	Adaptació empresarial	Identificar capacitat de resposta
Bloc E. Entorn, i percepcions	Ajudes, suport institucional, competència i sostenibilitat	Contextuals i perceptives	Complementar la interpretació

Font: Elaboració pròpia

Analíticament, les preguntes del qüestionari compleixen tres funcions: caracteritzar la mostra, diagnosticar la situació econòmica i financera dels establiments i aportar la base empírica per construir l'IRF-TGN. Així, el qüestionari es concep com un instrument breu però suficient per captar les principals dimensions de la resiliència financera del petit comerç. El qüestionari complet s'inclou als annexos.

4.3.2. Disseny de les entrevistes semiestructurades

Per complementar la informació quantitativa obtinguda mitjançant l'enquesta, aquesta investigació incorpora entrevistes semiestructurades a petits comerciants i a perfils

institucionals o representatius del teixit comercial tarragoní. L'objectiu és aprofundir en aspectes que difícilment poden captar-se amb un qüestionari tancat, com les experiències dels negocis, la interpretació dels xocs econòmics recents, les decisions de gestió adoptades i la percepció sobre l'entorn comercial i institucional.

L'elecció de l'entrevista semiestructurada permet combinar un marc previ d'anàlisi amb la flexibilitat necessària per adaptar cada conversa al perfil de la persona entrevistada. Aquesta tècnica parteix de preguntes definides prèviament, però permet aprofundir en exemples concrets, matisos discursius i qüestions emergents aportades pels participants.

En coherència amb la mostra qualitativa definida a l'apartat 4.2.2, el disseny de les entrevistes es concreta en dos guions diferenciats però articulats al voltant d'uns blocs temàtics comuns. El primer s'adreça als petits comerciants i se centra en l'experiència directa del negoci, les dificultats econòmiques i financeres, les decisions per sostenir l'activitat i les estratègies d'adaptació. El segon s'adreça als perfils institucionals o representatius i posa l'accent en l'evolució general del petit comerç tarragoní, les tendències del període 2019–2024, el suport institucional i els principals reptes estructurals del sector.

Tots dos guions comparteixen una base comuna d'anàlisi: evolució del petit comerç, impacte de la COVID-19 i de la inflació, liquiditat i endeutament, rendibilitat i marges, estratègies d'adaptació, suport institucional, entorn competitiu i perspectives de futur. Les preguntes es plantegen de manera oberta i flexible, amb possibilitat d'introduir qüestions de seguiment segons les respostes obtingudes.

Les entrevistes es van dur a terme pel canal més adequat en cada cas, segons la disponibilitat de les persones participants, mantenint sempre la mateixa lògica semiestructurada i analítica. En conjunt, aquest instrument complementa la recerca quantitativa i aporta una comprensió més profunda de les dificultats financeres, les estratègies d'adaptació i la percepció de l'entorn comercial del petit comerç tarragoní. Els dos guions d'entrevista s'inclouen als annexos del treball.

4.4. Variables d'anàlisi i Índex de Resiliència Financera (IRF-TGN)

L'anàlisi empírica d'aquest treball es basa en les variables obtingudes mitjançant el qüestionari estructurat adreçat a establiments de petit comerç de Tarragona. Aquestes variables permeten, d'una banda, descriure la mostra i diagnosticar la situació econòmica i financera dels negocis participants; i, de l'altra, construir l'Índex de Resiliència Financera de Tarragona (IRF-TGN).

Les variables de l'enquesta s'agrupen en quatre blocs analítics. El primer recull variables de caracterització —sector, antiguitat, nombre de persones treballadores, règim del local i ubicació— per descriure el perfil dels establiments i facilitar comparacions. El segon incorpora variables de diagnòstic econòmic i financer, com l'evolució de la facturació, l'increment dels costos, la capacitat de traslladar-los als preus, el marge net, la cobertura de costos fixos, el finançament extraordinari i l'endeutament. El tercer agrupa variables de gestió i adaptació, com el control de tresoreria, la planificació financera, les mesures d'ajust o reorganització, la digitalització i la diversificació. Finalment, les variables de percepció i entorn —ajudes públiques, suport institucional, pressió competitiva i sostenibilitat futura— no formen part directa de l'índex, però contribueixen a interpretar els resultats quantitatius.

A partir d'aquestes variables es construeix l'IRF-TGN, un índex sintètic orientatiu de construcció pròpia que aproxima la resiliència financera dels establiments participants. No pretén substituir una anàlisi comptable exhaustiva ni mesurar de manera exacta la salut financera dels negocis, sinó oferir una eina aplicada per classificar-los segons el seu nivell relatiu de resiliència dins la mostra analitzada.

L'IRF-TGN es defineix en una escala de 0 a 10 punts a partir de 10 indicadors binaris, amb un màxim d'1 punt per indicador i una puntuació total obtinguda mitjançant suma simple, sense ponderacions addicionals. L'índex s'organitza en tres dimensions: estabilitat financera, amb cinc indicadors; pràctiques de gestió, amb tres; i capacitat d'adaptació, amb dos. Aquesta distribució atorga un pes central a la situació financera observable del negoci, coherent amb l'àmbit de Finances i Comptabilitat, sense excloure els factors de gestió i adaptació. Els indicadors concrets de l'IRF-TGN es presenten a la taula següent.

Taula 8. Construcció de l'IRF-TGN

Dimensió	Indicador	Pregunta base	Criteri de puntuació
Estabilitat financera	Recuperació d'ingressos	Facturació 2024 vs 2019 (Q7)	1 punt si és superior o similar
	Impacte COVID contingut	Facturació 2020 vs 2019 (Q6)	1 punt si es manté, augmenta o cau menys del 25%
	Rendibilitat mínima	Marge net actual (Q10)	1 punt si el marge és igual o superior al 5%
	Endeutament controlat	Endeutament actual vs 2019 (Q14)	1 punt si és més baix o similar
	Cobertura de costos fixos	Cobertura amb tresoreria pròpia (Q11)	1 punt si pot cobrir 3 mesos o més de costos fixos
Pràctiques de gestió	Control de tresoreria	Periodicitat del control (Q15)	1 punt si és mensual o més freqüent
	Planificació financera	Pressupost o planificació formal (Q16)	1 punt si existeix
	Trasllat de costos a preus	Trasllat a preus (Q9)	1 punt si és parcial o superior
Capacitat d'adaptació	Adaptació al context econòmic	Mesures d'ajust o reorganització (Q17)	1 punt si n'ha aplicat
	Digitalització o diversificació efectiva	Canal digital o diversificació (Q18/Q19)	1 punt si disposa d'un canal digital de venda/encàrrec o ha diversificat productes, serveis o ingressos

Font: Elaboració pròpia.

La inclusió de l'impacte inicial de la COVID-19 i de la recuperació posterior respon a una decisió metodològica deliberada, ja que són dimensions diferents: un establiment pot haver patit una forta caiguda el 2020 i haver recuperat després els ingressos, o bé haver resistit millor el primer xoc però no consolidar una recuperació suficient.

L'indicador de digitalització o diversificació efectiva s'interpreta com una mesura bàsica d'adaptació del model de negoci. Es considera favorable disposar de canals digitals vinculats a

la venda o l'encàrrec, o haver diversificat productes, serveis o fonts d'ingrés, ja que ambdues opcions expressen capacitat d'ajust davant un entorn canviant.

El sistema binari de puntuació respon a criteris de simplicitat, transparència i facilitat d'interpretació. Tot i que implica una certa pèrdua de matís, és adequat per a la dimensió de la mostra i el caràcter aplicat del treball. Per tant, l'IRF-TGN s'ha d'entendre com una eina sintètica, orientativa i comparativa, no com una mesura exacta de la salut financera dels negocis.

A efectes interpretatius, la puntuació total es classifica en tres nivells: 0–3 punts, baixa resiliència financera; 4–6 punts, resiliència moderada; i 7–10 punts, resiliència elevada. Les respostes “No ho sé / no contesto” en les preguntes vinculades a l'IRF-TGN es codifiquen com a 0 punts, ja que l'índex valora la presència declarada de fortaleces financeres, pràctiques de gestió o capacitats d'adaptació.

Finalment, no totes les preguntes del qüestionari formen part directa de l'IRF-TGN. Variables com l'increment percebut dels costos, les ajudes públiques, el suport institucional, la pressió competitiva o l'expectativa de sostenibilitat futura tenen un caràcter contextual o perceptiu i complementen la interpretació dels resultats. En conjunt, l'IRF-TGN transforma les respostes en un indicador sintètic que resumeix el nivell relatiu de resiliència financera dels establiments analitzats.

4.5. Procediment de tractament i anàlisi de dades

Un cop finalitzada la recollida d'informació, les dades de l'enquesta i de les entrevistes s'han tractat segons l'enfocament mixt de la recerca, amb l'objectiu d'obtenir evidència empírica per respondre la pregunta de recerca i interpretar la resiliència financera del petit comerç de Tarragona durant el període 2019–2024.

En la dimensió quantitativa, les respostes s'han revisat, depurat i codificat numèricament per facilitar-ne el tractament en full de càlcul. L'IRF-TGN s'ha calculat individualment segons els criteris de l'apartat 4.4 i s'ha analitzat mitjançant mitjanes, distribució per nivells, compliment d'indicadors, freqüències, percentatges, taules, gràfics i creuaments simples amb variables de gestió, liquiditat i adaptació. L'anàlisi no pretén desenvolupar un model estadístic complex, sinó oferir una lectura coherent amb la mida i naturalesa de la mostra.

Les respostes “No ho sé / no contesto” s’han mantingut a la base de dades i, en les variables vinculades a l’IRF-TGN, s’han tractat segons el criteri definit a l’apartat 4.4. En l’anàlisi descriptiva, s’han interpretat com a informació complementària sobre el grau de coneixement o formalització financera dels establiments.

En la dimensió qualitativa, les entrevistes s’han analitzat mitjançant lectura comprensiva i codificació temàtica manual, al voltant dels principals eixos del treball: xocs econòmics, liquiditat i endeutament, rendibilitat i marges, adaptació, suport institucional, entorn competitiu i perspectives de futur.

Finalment, l’anàlisi segueix una lògica de triangulació: les dades quantitatives identifiquen patrons i les qualitatives n’interpreten causes i matisos. Els resultats quantitatius es presenten al capítol 5, els qualitius al 6 i la integració conjunta al 7.

4.6. Limitacions de l’estudi

Com tota recerca aplicada i exploratòria, aquest treball presenta limitacions que cal considerar. En primer lloc, la mostra quantitativa no és probabilística, sinó que respon a un mostreig per conveniència de caràcter intencional; per tant, els resultats no es poden extrapolar estadísticament al conjunt del petit comerç de Tarragona, sinó interpretar-se com una aproximació empírica rellevant.

En segon lloc, l’estudi es basa en respostes declarades, fet que pot introduir biaixos de percepció, memòria retrospectiva o disponibilitat d’informació econòmica i financera. A més, algunes variables es recullen mitjançant intervals o valoracions aproximades, i no amb dades comptables exactes. Igualment, l’IRF-TGN és una eina sintètica de construcció pròpia i s’ha d’interpretar com un instrument orientatiu i comparatiu, no com una mesura absoluta de salut financera.

Finalment, la dimensió qualitativa es basa en un nombre reduït d’entrevistes seleccionades intencionalment, i l’estudi se centra només en Tarragona ciutat i en el període 2019–2024, fet que limita l’abast territorial i temporal de les conclusions. Malgrat això, el treball aporta una aproximació aplicada i coherent a la resiliència financera del petit comerç tarragoní dins l’abast definit de la recerca.

5. ANÀLISI QUANTITATIVA: RESULTATS

5.1. Caracterització de la mostra

La mostra quantitativa està formada per 50 establiments de petit comerç de Tarragona, tots amb menys de deu persones treballadores, i permet analitzar perfils segons sector, ubicació, antiguitat, mida i règim del local. Per sector, destaquen l'alimentació i l'equipament de la persona, que conjuntament representen el 64% de la mostra, mentre que la presència de quotidià no alimentari, equipament de la llar i lleure i cultura aporta diversitat al perfil del petit comerç urbà tarragoní.

Taula 9. Distribució de la mostra segons el sector d'activitat

Sector d'activitat	Alimentació	Equipament de la persona	Quotidià no alimentari	Equipament de la llar	Lleure i cultura	Total
Nombre d'establiments	16	16	8	5	5	50
Percentatge	32%	32%	16%	10%	10%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Territorialment, el 50% dels establiments se situa a l'Eixample, Rambla Nova, Rambla Vella i entorn del Mercat Central, coherent amb el pes comercial d'aquesta zona. La resta es distribueix entre el Nou Eixample Sud, la Part Alta, els Barris Marítims i el Nou Eixample Nord.

Taula 10. Distribució de la mostra segons la zona de Tarragona

Zona de Tarragona	Nombre d'establiments	Percentatge
Eixample / Rambla Nova / Rambla Vella / entorn Mercat Central	25	50%
Nou Eixample Sud	10	20%
Part Alta	6	12%
Barris Marítims	5	10%
Nou Eixample Nord	4	8%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Quant a l'antiguitat, predominen els negocis consolidats: el 76% tenen més d'onze anys d'activitat i el 34% superen els vint anys. Això indica que bona part dels establiments ja existien abans de la COVID-19 i poden comparar la situació actual amb l'etapa pre pandèmica.

Taula 11. Antiguitat dels establiments enquestats

Antiguitat del negoci	Nombre d'establiments	Percentatge
Entre 2 i 5 anys	3	6%
Entre 6 i 10 anys	9	18%
Entre 11 i 20 anys	21	42%
Més de 20 anys	17	34%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Pel que fa a la mida, tots els establiments compleixen el criteri de petit comerç: cap supera les deu persones treballadores i el 86% té com a mínim dues persones ocupades, fet que indica una certa estructura organitzativa dins la petita dimensió dels negocis analitzats.

Taula 12. Nombre de persones treballadores als establiments

Nombre de persones	1	2-3	4-5	6-9	Total
Nombre d'establiments	7	18	13	12	50
Percentatge	14%	36%	26%	24%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Finalment, el règim de lloguer predomina en el 72% de la mostra, fet rellevant perquè constitueix un cost fix que pot condicionar la sostenibilitat financera del petit comerç.

Taula 13. Règim del local dels establiments enquestats

Règim del local	Nombre d'establiments	Percentatge
Lloguer	36	72%
Propietat	14	28%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En conjunt, la mostra recull un petit comerç divers pel que fa al sector i la localització, però format majoritàriament per establiments consolidats, de petita dimensió i amb predomini del règim de lloguer. Aquesta caracterització permet contextualitzar els resultats posteriors sobre evolució econòmica, costos, gestió financera i resiliència mesurada mitjançant l'IRF-TGN.

5.2. Evolució econòmica dels establiments durant el període 2019-2024

Aquest apartat analitza l'evolució econòmica dels establiments durant el període 2019–2024, prenent el 2019 com a referència prèvia a la pandèmia. S'examina l'impacte de la COVID-19 sobre la facturació de 2020, la situació de 2024 respecte del nivell prepandèmic i el marge net actual declarat.

Els resultats mostren un impacte molt intens: el 52% dels establiments declara una caiguda de facturació superior al 50% el 2020 respecte de 2019, i un altre 22% indica una reducció d'entre el 25% i el 50%. Així, el 74% de la mostra va patir una disminució superior al 25% durant el primer any de la pandèmia.

Taula 14. Evolució de la facturació l'any 2020 respecte 2019

Evolució de la facturació	Nombre d'establiments	Percentatge
Mantinguda o superior	3	6%
Va baixar menys del 25%	9	18%
Va baixar entre el 25% i el 50%	11	22%
Va baixar més del 50%	26	52%
No ho sé / no contesto	1	2%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Aquesta dada confirma que la pandèmia va representar un xoc econòmic molt sever per al petit comerç tarragoní analitzat: només el 24% dels negocis va mantenir la facturació o va patir una caiguda inferior al 25%, mentre que la majoria va registrar una reducció notable dels ingressos.

La comparació entre la facturació de 2024 i la de 2019 mostra una recuperació parcial. El 28% dels establiments afirma que factura més que abans de la pandèmia i un 22% declara una facturació similar; per tant, la meitat de la mostra ha recuperat o superat el nivell prepandèmic, mentre que l'altre 50% encara se situa per sota.

Taula 15. Facturació actual de 2024 respecte de 2019

Facturació 2024 vs 2019	Superior	Similar	Inferior	Total
Nombre d'establiments	14	11	25	50
Percentatge	28%	22%	50%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Els resultats mostren una recuperació desigual: una part dels establiments ha tornat als nivells previs a la pandèmia, però una proporció rellevant encara no ha recuperat la facturació de 2019. Això evidencia que l'impacte del període 2019–2024 no es limita al xoc inicial de la COVID-19, sinó que manté efectes persistents en una part del petit comerç.

Pel que fa a la rendibilitat, el 72% dels negocis declara un marge net igual o superior al 5%, mentre que el 28% se situa per sota d'aquest llindar o presenta marge negatiu. Aquesta dada és rellevant perquè la recuperació de la facturació no implica necessàriament una millora proporcional de la rendibilitat, especialment en un context d'augment dels costos operatius.

Taula 16. Marge net actual dels establiments

Marge net actual aproximat	Negatiu	0%-4%	5%-9%	10%-14%	15% o més	Total
Nombre d'establiments	3	11	14	15	7	50
Percentatge	6%	22%	28%	30%	14%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En conjunt, els resultats mostren un impacte molt intens el 2020 i una recuperació només parcial: tot i que una part dels establiments ha recuperat o superat la facturació de 2019, la meitat encara se situa per sota. A més, la presència de negocis amb marges reduïts o negatius apunta a una fragilitat econòmica que s'analitzarà posteriorment a través de l'estructura financera, la pressió dels costos i l'IRF-TGN.

5.3. Estructura financera i pràctiques de gestió

Aquest apartat analitza l'estructura financera i les pràctiques de gestió dels establiments enquestats, centrant-se en el finançament extraordinari, l'endeutament, la cobertura de costos fixos i els mecanismes de control i planificació financera.

Els resultats mostren que el 50% dels establiments va recórrer a finançament extraordinari durant el període 2020–2022, mentre que l'altre 50% no ho va fer. Aquesta dada indica que una part important del petit comerç va necessitar suport financer addicional per sostenir l'activitat davant la pandèmia i el context posterior.

Taula 17. Recurs a finançament extraordinari durant el període 2020-2022

Recurs a finançament extraordinari	Sí	No	Total
Nombre d'establiments	25	25	50
Percentatge	50%	50%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Entre els 25 establiments que van recórrer a finançament extraordinari, la majoria encara en percep efectes sobre la seva situació financera actual: 8 afirmen que els condiona molt i 12 parcialment. Així, el 80% dels negocis que van utilitzar aquest finançament continuen afectats, totalment o parcialment, per aquesta decisió.

Taula 18. Incidència actual del finançament extraordinari en els establiments que el van utilitzar

Incidència actual	Sí, molt	Sí, parcialment	No	Total
Nombre d'establiments	8	12	5	25
Percentatge	32%	48%	20%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Pel que fa a l'endeutament, el 52% dels establiments declara un nivell superior al de 2019, mentre que el 36% el té més baix i el 12% similar. Això indica que, malgrat la recuperació parcial d'alguns negocis, l'endeutament continua pressionant una part rellevant de la mostra.

Taula 19. Endeutament actual respecte de 2019

Endeutament actual respecte de 2019	Més baix	Similar	Més alt	Total
Nombre d'establiments	18	6	26	50
Percentatge	36%	12%	52%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Un altre indicador clau de solidesa financera és la cobertura de costos fixos amb tresoreria pròpia. Només el 36% dels comerços declara disposar d'una cobertura de tres mesos o més, mentre que el 64% se situa en trams inferiors. Aquesta dada és rellevant perquè la tresoreria actua com a coixí davant caigudes d'ingressos o increments sobtats de costos.

Taula 20. Capacitat de cobertura de costos fixos amb tresoreria pròpia

Cobertura de costos fixos	Nombre d'establiments	Percentatge
Menys d'1 mes	7	14%
Entre 1 i 3 mesos	25	50%
Entre 3 i 6 mesos	12	24%
Més de 6 mesos	6	12%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Pel que fa a les pràctiques de gestió financera, els resultats mostren una presència rellevant de mecanismes bàsics de control i planificació. El 66% dels establiments afirma fer un control regular de la tresoreria, mentre que el 34% no ho fa. La planificació financera formal presenta una implantació més elevada: el 90% declara disposar d'algun pressupost o planificació financera, davant d'un 10% que no en disposa. Tot i això, aquestes pràctiques no eliminen necessàriament les limitacions observades en endeutament i cobertura de costos fixos.

Taula 21. Pràctiques de gestió financera dels establiments

Resposta	Control de tresoreria	Percentatge	Pressupost o planificació formal	Percentatge
Sí	33	66%	45	90%
No	17	34%	5	10%
Total	50	100%	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En conjunt, els resultats mostren una situació financera ambivalent: molts establiments incorporen pràctiques bàsiques de gestió, però l'endeutament superior al de 2019 i la limitada cobertura de costos fixos evidencien una solidesa financera desigual. Aquesta combinació serà clau per interpretar posteriorment els resultats de l'IRF-TGN.

5.4. Impacte de costos i capacitat d'adaptació

Un factor central del període 2019–2024 és l'augment dels costos operatius, especialment en energia, proveïdors, lloguer i, en alguns casos, personal, fet que ha pressionat marges i rendibilitat. Els resultats mostren una pressió elevada: el 44% dels establiments declara increments superiors al 50% i el 38% augments d'entre el 25% i el 50%. En conjunt, el 82% de la mostra afirma haver patit un increment alt o molt alt dels costos durant el període 2021–2024.

Taula 22. Increment aproximat dels costos operatius durant el període 2021-2024

Increment aproximat dels costos	Baix	Moderat	Alt, entre el 25% i el 50%	Molt alt, més del 50%	Total
Nombre d'establiments	2	7	19	22	50
Percentatge	4%	14%	38%	44%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

La pressió dels costos s'ha traslladat, en major o menor grau, als preus de venda: el 92% dels establiments afirma haver-ne repercutit almenys una part, mentre que només el 8% no ha pogut traslladar cap increment.

Taula 23. Capacitat de traslladar l'augment de costos al preu final de venda

Capacitat de trasllat	Gens	Parcialment	Majoritàriament	Totalment	Total
Nombre d'establiments	4	18	14	14	50
Percentatge	8%	36%	28%	28%	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Els resultats mostren una adaptació desigual dels preus al nou context de costos. El trasllat parcial pot reduir la pèrdua de marge, però no elimina la pressió sobre la rendibilitat, sobretot en negocis dependents de proveïdors, energia o lloguer.

Pel que fa a l'adaptació, el 64% dels establiments ha aplicat mesures d'ajust o reorganització —oferta, horaris, organització interna o proveïdors—, mentre que el 36% no n'ha aplicat, fet que apunta a una capacitat de resposta més limitada.

Taula 24. Mesures d'ajust o reorganització

Mesures d'ajust o reorganització	Nombre d'establiments	Percentatge
Sí	32	64%
No	18	36%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

La digitalització efectiva és desigual: el 34% disposa de canals digitals de venda o encàrrec, el 32% només els usa per presència o comunicació i el 34% no n'ha incorporat amb impacte en gestió o venda. En diversificació, el 42% ha introduït nous productes, serveis o ingressos, davant d'un 58% que no ho ha fet.

Taula 25. Digitalització i diversificació dels establiments

Diversificació d'oferta o ingressos	Nombre d'establiments	Percentatge
Sí	21	42%
No	29	58%
Total	50	100%
Digitalització	Nombre d'establiments	Percentatge
No	17	34%
Sí, només presència o comunicació digital	16	32%
Sí, també canals de venda o encàrrec	17	34%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En conjunt, l'augment dels costos ha pressionat fortament el petit comerç: malgrat el trasllat parcial o total als preus, els marges continuen tensionats. Alhora, l'adaptació existeix, però la digitalització efectiva i la diversificació encara no són generalitzades, fet que evidencia una capacitat de resposta desigual.

5.5. Sostenibilitat financera i percepció futura

L'anàlisi considera quatre elements: ajudes públiques rebudes entre 2020 i 2024, suport institucional percebut, pressió competitiva de grans superfícies i comerç online, i expectativa de continuïtat a cinc anys.

Pel que fa a les ajudes públiques, només el 32% dels establiments declara haver-ne rebut, mentre que el 66% afirma no haver-ne rebut. Això indica que, tot i el context de dificultat, la majoria dels petits comerços enquestats no identifica haver disposat d'un suport públic directe.

Taula 26. Recepció d'ajudes públiques durant el període 2020-2024

Recepció d'ajuda pública	Nombre d'establiments	Percentatge
Sí	16	32%
No	33	66%
No ho sé / no contesto	1	2%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

La valoració del suport institucional percebut és baixa: en una escala de 0 a 10, la mitjana és de 2,9 punts i la mediana de 3, amb un 74% dels establiments situant la puntuació entre 0 i 4.

En canvi, la pressió competitiva de grans superfícies i comerç online és percebuda com a molt elevada. En una escala d'1 a 5, la mitjana és de 4,28 i la mediana de 5, amb un 80% dels establiments situant aquesta pressió entre 4 i 5 punts.

Taula 27. Indicadors de percepció sobre l'entorn extern

Aspecte analitzat	Escala utilitzada	Mitjana	Mediana	Resultat destacat	Interpretació
Suport institucional percebut	0-10	2,9	3	El 74% puntua entre 0 i 4	Percepció baixa del suport institucional
Pressió competitiva de grans superfícies i comerç online	1-5	4,28	5	El 80% puntua entre 4 i 5	Pressió competitiva elevada

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

Pel que fa a la continuïtat, només el 12% dels establiments veu la sostenibilitat a cinc anys sense problemes; el 88% restant preveu dificultats o no ho té clar, fet que evidencia una continuïtat possible però condicionada.

Taula 28. Percepció sobre la sostenibilitat del negoci a cinc anys vista

Perspectiva de continuïtat	Nombre d'establiments	Percentatge
Sí, sense problemes	6	12%
Sí, però amb dificultats	30	60%
No ho tinc clar	14	28%
No	0	0%
Total	50	100%

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En conjunt, la continuïtat del petit comerç es percep possible però fràgil, condicionada per dificultats, baix suport institucional i elevada pressió competitiva. Aquesta lectura contextualitza l'IRF-TGN.

5.6. Resultats de l'IRF-TGN

5.6.1. Puntuació global de l'IRF-TGN

Aquest apartat presenta els resultats de l'IRF-TGN, que sintetitza deu indicadors d'estabilitat financera, gestió i adaptació en una escala de 0 a 10 punts. Els 50 establiments analitzats obtenen una mitjana de 5,9 i una mediana de 6, fet que situa la mostra en una resiliència financera moderada, tot i l'existència de perfils molt desiguals, amb valors entre 1 i 10 punts.

Taula 29. Estadístics descriptius de l'IRF-TGN

Indicador	N	Mitjana	Mediana	Valor mínim	Valor màxim
Valor	50	5,9	6	1	10

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

La proximitat entre mitjana i mediana situa el resultat central al voltant dels 6 punts, dins del tram intermedi de l'índex. Tot i això, el rang entre 1 i 10 punts evidencia una resiliència financera desigual, amb negocis que acumulen factors favorables i altres més vulnerables en

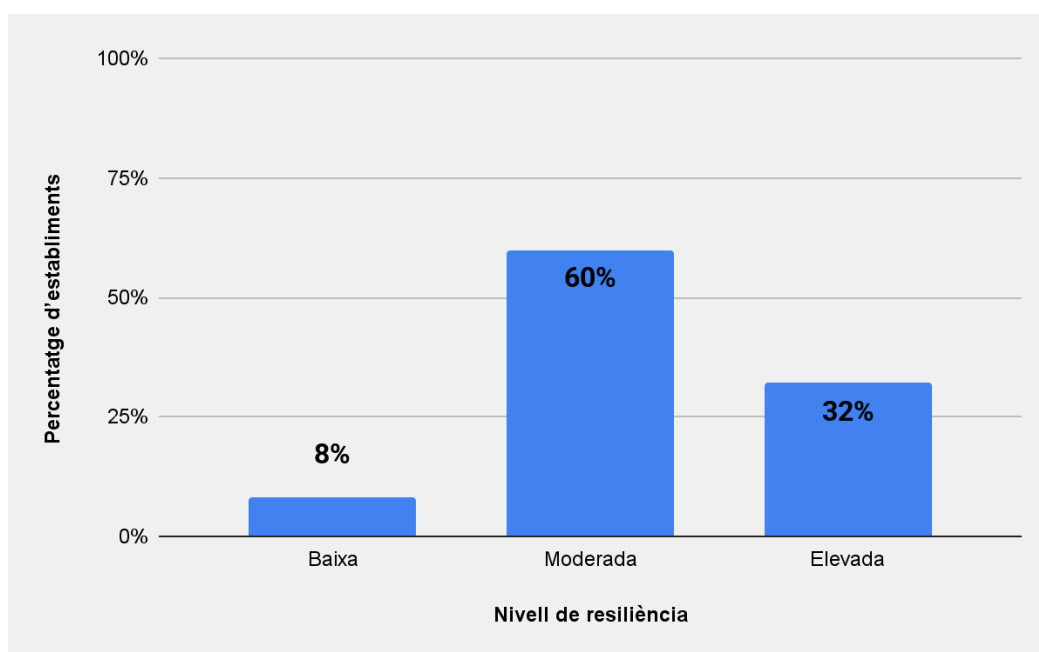
ingressos, endeutament, tresoreria o adaptació. Aquesta primera lectura es complementa amb la distribució per nivells analitzada a continuació.

5.6.2. Distribució per nivells de resiliència financera

A partir de l'IRF-TGN, els establiments s'han classificat en tres nivells de resiliència financera: baixa, moderada i elevada. Els resultats mostren un predomini clar de la resiliència moderada: 30 establiments, el 60% de la mostra, obtenen entre 4 i 6 punts, fet que indica presència d'elements positius de resistència i gestió, però també limitacions rellevants.

D'altra banda, 16 establiments —el 32%— assolixen una resiliència elevada, amb puntuacions d'entre 7 i 10 punts, associada a una major acumulació de factors favorables, com millor recuperació d'ingressos, situació financera més controlada o més capacitat d'adaptació. Finalment, 4 establiments —el 8%— presenten una resiliència baixa, amb puntuacions d'entre 0 i 3 punts, fet que evidencia situacions especialment vulnerables dins la mostra.

Gràfic 2. Distribució dels establiments segons el nivell de resiliència financera



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

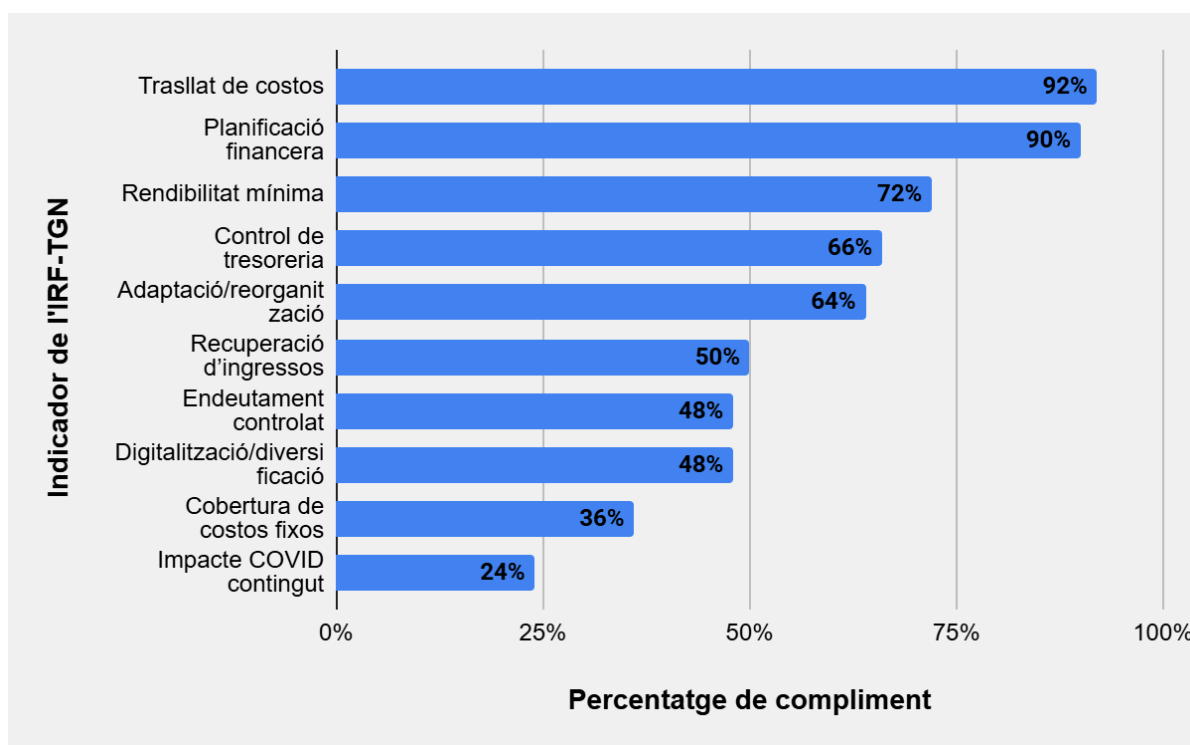
5.6.3. Indicadors amb major i menor grau de compliment

El següent pas és analitzar el grau de compliment dels deu indicadors de l'IRF-TGN per identificar els principals factors de resiliència i els punts febles de la mostra.

Els indicadors amb més compliment són el trasllat de costos als preus (92%) i la planificació financera (90%), fet que mostra una elevada capacitat d'ajust davant l'augment de costos i una presència destacada de pressupostos o previsions financeres. També obtenen resultats rellevants la rendibilitat mínima (72%), el control regular de tresoreria (66%) i l'adaptació o reorganització del negoci (64%), indicant que bona part dels establiments incorpora pràctiques de gestió i mesures d'ajust.

En canvi, els punts febles es concentren en l'impacte COVID contingut (24%) i la cobertura de costos fixos (36%). També presenten valors moderats la recuperació d'ingressos respecte de 2019 (50%), l'endeutament controlat (48%) i la digitalització o diversificació efectiva (48%). Això evidencia vulnerabilitat davant el xoc inicial de la pandèmia, tresoreria limitada i dificultats per recuperar plenament els nivells previs a 2019.

Gràfic 3. Percentatge de compliment dels indicadors de l'IRF-TGN



Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En conjunt, la resiliència financera del petit comerç enquestat es recolza sobretot en la gestió, la planificació i l'adaptació davant l'augment dels costos. Tanmateix, les principals febleses es concentren en l'impacte inicial de la COVID-19, la disponibilitat limitada de tresoreria i la recuperació incompleta dels ingressos, fet que explica el nivell moderat de l'IRF-TGN.

5.6.4. Factors associats a major resiliència

Finalment, l'anàlisi de l'IRF-TGN permet identificar patrons descriptius associats a puntuacions més elevades, sense establir relacions causals per la mida de la mostra, el caràcter exploratori de l'estudi i el fet que alguns factors formen part del mateix índex.

Els resultats mostren que una major cobertura de costos fixos s'associa a més resiliència: els negocis que poden cobrir més de sis mesos amb tresoreria pròpia obtenen una mitjana de 8,17 punts, davant dels 4,57 punts dels que només poden cobrir menys d'un mes. També s'observen diferències en les pràctiques de gestió: els establiments amb control regular de tresoreria obtenen 6,55 punts, davant dels 4,65 dels que no en fan; i els negocis amb pressupost o planificació financera formal arriben a 6,24 punts, davant dels 2,80 dels que no en disposen.

Taula 30. IRF-TGN mitjà segons factors de gestió i adaptació

Factor analitzat	Categoria	Nombre d'establiments	IRF-TGN mitjà
Cobertura de costos fixos	Menys d'1 mes	7	4,57
	1-3 mesos	25	5,36
	3-6 mesos	12	6,67
	Més de 6 mesos	6	8,17
Control regular de tresoreria	Sí	33	6,55
	No	17	4,65
Planificació financera formal	Sí	45	6,24
	No	5	2,80
Adaptació o reorganització	Sí	32	6,50
	No	18	4,83
Diversificació	Sí	21	6,95
	No	29	5,14

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

La capacitat d'adaptació també s'associa a puntuacions més elevades de l'IRF-TGN. Els establiments que han aplicat mesures d'ajust o reorganització obtenen una mitjana de 6,50 punts, davant dels 4,83 dels que no n'han aplicat. Igualment, els negocis que han diversificat

productes, serveis o ingressos assoleixen 6,95 punts, per sobre dels 5,14 dels que no han diversificat.

La digitalització amb impacte comercial també mostra una relació positiva: els establiments amb canals digitals de venda o encàrrec obtenen una mitjana de 6,65 punts, mentre que els que no han incorporat eines digitals se situen en 4,88 punts. Això suggereix que adaptació, diversificació i digitalització contribueixen a reforçar la resiliència financera del petit comerç.

Taula 31. IRF-TGN mitjà segons el grau de digitalització

Grau de digitalització	Nombre d'establiments	IRF-TGN mitjà
No	17	4,88
Sí, només presència o comunicació digital	16	6,19
Sí, també canals de venda o encàrrec	17	6,65

Font: Elaboració pròpia a partir de les dades de l'enquesta.

En canvi, les diferències segons sector, mida o antiguitat són menys concloents, ja que la dimensió reduïda d'alguns grups impedeix extreure conclusions sòlides. Per això, els resultats més rellevants es concentren sobretot en factors interns de gestió, liquiditat i adaptació.

En conjunt, l'anàlisi quantitativa mostra una resiliència financera principalment moderada, però desigual entre establiments. Les fortaleeses principals es troben en la gestió, la planificació i la capacitat de traslladar costos als preus, mentre que les febleses es concentren en l'impacte inicial de la COVID-19, la recuperació incompleta dels ingressos, l'endeutament i la limitada cobertura de costos fixos. Aquesta lectura servirà de base per aprofundir els resultats mitjançant l'anàlisi qualitativa.

6. ANÀLISI QUALITATIVA: RESULTATS DE LES ENTREVISTES

6.1. Perfil dels entrevistats

L'anàlisi qualitativa es basa en set entrevistes semiestructurades a persones vinculades directament o indirectament al petit comerç de Tarragona. L'objectiu és complementar els resultats quantitatius i aprofundir en aspectes que l'enquesta no permet captar amb el mateix detall, com les experiències dels comerciants, les decisions davant els xocs econòmics, la percepció del suport institucional i les dificultats de continuïtat del sector.

La mostra combina dos perfils. D'una banda, s'han entrevistat quatre petits comerciants de Tarragona ciutat, identificats de manera anonimitzada com PC1, PC2, PC3 i PC4, que aporten la visió directa sobre tresoreria, vendes, marges, costos i estratègies d'adaptació. De l'altra, s'han recollit les aportacions de tres perfils institucionals o representatius: Melcior Bustos, membre del Ple de la Cambra de Comerç de Tarragona; Raquel Pizarro, presidenta de Via T; i Dídac Nadal, exconseller de Comerç, Fires, Mercats i Consum i expresident d'ESPIMSA durant part del període analitzat.

Aquesta combinació permet obtenir una lectura més completa de la resiliència financera del petit comerç: els comerciants aporten una perspectiva experiencial sobre la gestió del negoci, mentre que els perfils institucionals ofereixen una visió transversal sobre l'evolució del teixit comercial, les polítiques de suport, la competència i els reptes estructurals del sector.

Pel que fa al tractament de la informació, les entrevistes als petits comerciants s'analitzen de manera anonimitzada per preservar la confidencialitat, mentre que els perfils institucionals s'identifiquen pel seu nom i càrrec, atès que el valor de la seva aportació està vinculat a la posició que ocupen o han ocupat. El detall dels perfils entrevistats i les matrius de síntesi de respostes es recullen als annexos corresponents.

En conjunt, aquesta mostra qualitativa no busca representativitat estadística, sinó identificar patrons, percepcions i explicacions que ajudin a interpretar els resultats de l'enquesta i de l'IRF-TGN. Els apartats següents organitzen l'anàlisi al voltant dels principals blocs temàtics: xocs econòmics, liquiditat i endeutament, rendibilitat i marges, adaptació, suport institucional i entorn competitiu.

6.2. Impacte dels xocs econòmics (COVID i inflació)

Les entrevistes confirmen que el període 2019–2024 va ser una etapa d'elevada tensió per al petit comerç de Tarragona, marcada primer per l'impacte sobtat de la COVID-19 i després per la inflació, l'augment dels costos i els canvis en els hàbits de consum. Tot i les diferències entre sectors, les aportacions coincideixen en una idea central: els xocs econòmics no van actuar de manera aïllada, sinó acumulativa.

L'impacte de la COVID-19 va ser desigual. Els negocis no essencials van patir tancaments sobtats, acumulació d'estoc, incertesa i reducció de marges, mentre que alguns establiments essencials o vinculats a demandes reforçades van mantenir o incrementar l'activitat, però amb més càrrega de treball, problemes d'aprovisionament i pressió organitzativa. Els perfils

institucionals també identifiquen la pandèmia com un punt d'inflexió, especialment per les restriccions, els problemes amb proveïdors, pagaments i entitats financeres, i la necessitat d'adaptar-se ràpidament.

La recuperació posterior tampoc va ser lineal. Diversos comerciants descriuen repunts puntuals de vendes després del confinament, però també una etapa de demanda més moderada, més prudència en el consum i més sensibilitat al preu. Aquesta percepció encaixa amb els resultats quantitatius, que mostraven que una part rellevant dels establiments encara no havia recuperat plenament la facturació de 2019.

La inflació i l'augment dels costos apareixen com el segon gran xoc del període. Els entrevistats destaquen l'encariment de l'energia, proveïdors, transport, matèries primeres i altres despeses fixes, fet que ha reduït el marge de maniobra dels negocis. Aquesta pressió és especialment rellevant perquè molts comerciants no poden traslladar completament els increments al preu final sense risc de perdre clientela.

En conjunt, l'anàlisi qualitativa mostra un doble impacte: la COVID-19 va posar a prova la resistència immediata dels establiments, mentre que la inflació i els costos han generat una pressió més persistent sobre marges i rendibilitat. A més, els perfils institucionals situen aquests xocs dins d'un canvi estructural més ampli, marcat per la competència de grans superfícies, franquícies i comerç online. Així, la resiliència financera del petit comerç depèn no només d'haver superat la pandèmia, sinó també de la capacitat d'adaptar-se a un entorn més car, competitiu i exigent.

6.3. Liquiditat i endeutament

Les entrevistes mostren que la liquiditat i l'endeutament han afectat els establiments de manera desigual, però són claus per entendre la fragilitat financera d'una part del petit comerç. Les tensions de tresoreria no sempre provenen d'un endeutament elevat, sinó de la combinació entre vendes irregulars, pagaments recurrents, costos fixos i necessitat de mantenir estoc.

Entre els comerciants s'observen situacions diverses: alguns van recórrer a crèdits ICO o renegociacions per sostenir l'activitat, mentre que altres no van necessitar finançament extern però sí van patir tensions per l'estacionalitat, l'estoc o els terminis de pagament a proveïdors. Fins i tot en negocis amb ingressos recurrents, com l'alimentació, la caixa diària aporta liquiditat però exigeix un control constant dels pagaments i costos.

Aquesta lectura evidencia que la liquiditat no depèn només del volum de vendes, sinó també del ritme d'entrada i sortida de diners. Per això, diversos entrevistats vinculen la continuïtat del negoci a una gestió prudent de pagaments, estoc i marges.

Els perfils institucionals coincideixen que la manca de liquiditat va ser especialment crítica durant la pandèmia, quan molts establiments van perdre ingressos però van mantenir obligacions de pagament. També destaquen el finançament extraordinari com a instrument de resistència, tot i que l'endeutament s'interpreta sovint més com una conseqüència d'un entorn econòmic exigent que com el problema principal.

En síntesi, la liquiditat apareix com un factor crític en moments de caiguda d'ingressos o augment sobtat de costos, mentre que l'endeutament té una incidència desigual segons el perfil del negoci. Aquesta interpretació encaixa amb els resultats quantitatius, que mostraven una presència rellevant de finançament extraordinari i una cobertura limitada de costos fixos en part de la mostra.

6.4. Rendibilitat i pressió de marges

Les entrevistes mostren que la rendibilitat del petit comerç s'ha vist condicionada sobretot per l'augment dels costos i per la dificultat de traslladar-los íntegrament al preu final. Els comerciants assenyalen increments en energia, proveïdors, transport, matèries primeres i altres despeses fixes, fet que ha reduït el marge de maniobra dels negocis.

El problema principal no és només l'augment dels costos, sinó que molts establiments n'han assumit una part per evitar perdre clientela. Apujar massa els preus pot desplaçar consumidors cap a grans superfícies, cadenes o canals online; per això, la contenció de preus actua com una estratègia defensiva, però també pressiona directament els marges.

Aquesta pressió varia segons el sector. En alguns negocis es pot mantenir parcialment el marge per producte, però la rendibilitat global es redueix per l'augment de les despeses fixes. En altres casos, especialment amb alta competència o sensibilitat al preu, els comerciants reconeixen que treballen amb marges molt ajustats. Això mostra que la rendibilitat depèn tant del preu de venda com de l'estructura de costos i de la capacitat de diferenciació.

Els perfils institucionals confirmen aquesta lectura: Melcior Bustos i Raquel Pizarro destaquen que l'augment de costos ha afectat els marges i ha reduït la capacitat d'adaptació del petit

comerç, mentre que Dídac Nadal apunta que el repte de fons és competir amb l'online i les grans superfícies mitjançant experiència, servei i producte diferencial.

En conjunt, la pressió sobre els marges es confirma com un dels punts més sensibles de la resiliència financera. Els establiments poden mantenir activitat i vendes, però això no garanteix solidesa financera si la rendibilitat queda erosionada pels costos i per la impossibilitat de repercutir-los completament. Aquesta lectura complementa els resultats quantitatius, on una part dels establiments presentava marges reduïts o negatius malgrat la recuperació parcial de l'activitat.

6.5. Adaptació i transformació del model de negoci

Les entrevistes mostren que l'adaptació del petit comerç tarragoní ha estat present, però desigual. No s'observa una transformació radical del model de negoci, sinó ajustos progressius orientats a mantenir l'activitat, conservar la clientela i respondre a un entorn més exigent: canvis en l'oferta, gestió més prudent de l'estoc, ús de canals digitals i reforç del tracte personalitzat.

Entre els comerciants entrevistats, les mesures més habituals han estat l'ús de xarxes socials, WhatsApp o canals d'encàrrec, la diversificació de productes, l'ajust de l'estoc i la cerca de diferenciació mitjançant proximitat, assessorament personalitzat, elaboració pròpia, ofertes ajustades o venda per encàrrec. Aquestes respostes mostren una adaptació molt vinculada al dia a dia i a les característiques de cada establiment.

La digitalització apareix com una eina útil, però encara limitada. En molts casos, no es tracta d'una venda online consolidada, sinó d'un ús funcional dels canals digitals per comunicar-se amb la clientela, rebre encàrrecs o donar visibilitat al negoci. Aquesta lectura encaixa amb els resultats quantitatius, on la digitalització efectiva i la diversificació no són pràctiques generalitzades, tot i associar-se a puntuacions més elevades de l'IRF-TGN.

Els perfils institucionals reforcen aquesta idea: el petit comerç necessita especialitzar-se, oferir més serveis, millorar la visibilitat digital, generar sinergies i reforçar la qualitat i l'experiència de compra. Tanmateix, també remarquen que la transformació encara és incompleta per manca de temps, recursos, personal o capacitat de planificació.

En definitiva, l'adaptació del petit comerç tarragoní es basa més en la diferenciació que en la competència directa amb grans superfícies o canals online. La proximitat, el coneixement del

client, el servei personalitzat i la capacitat d'ajust ràpid apareixen com a elements centrals de resiliència. Per això, la transformació del model de negoci no s'ha d'entendre només com a digitalització, sinó com la capacitat de redefinir el valor del petit comerç en un context més competitiu i canviant.

6.6. Suport institucional i entorn competitiu

Les entrevistes mostren que el suport institucional i l'entorn competitiu condicionen la resiliència del petit comerç més enllà de la gestió interna. Comerciants i perfils institucionals coincideixen que la continuïtat del sector depèn també de la dinamització comercial i de la capacitat d'afrontar una competència creixent.

Pel que fa al suport institucional, la percepció és desigual: es valoren les iniciatives de visibilitat, associacionisme i campanyes comercials, però es critiquen la lentitud, la manca de recursos i la insuficiència d'algunes polítiques públiques. Tot i que hi ha voluntat de suport, aquesta no sempre es tradueix en eines efectives o prou dotades.

L'entorn competitiu és percebut com una amenaça estructural per la pressió de grans superfícies, franquícies i comerç online, que competeixen en preu, comoditat i amplitud d'oferta. Davant d'això, el petit comerç ha de reforçar la proximitat, el servei personalitzat, l'especialització i la confiança amb la clientela.

Les entrevistes també incorporen una dimensió urbana, amb preocupacions sobre locals buits, manca de relleu generacional, pèrdua de dinamisme en algunes zones i necessitat d'atreure públic jove. En conjunt, el suport institucional apareix com a necessari però insuficient, i la resiliència futura dependrà també de la capacitat dels establiments per diferenciar-se, cooperar i adaptar-se als nous hàbits de consum, en línia amb els resultats quantitatius sobre baix suport institucional percebut i elevada pressió competitiva.

6.7. Síntesi qualitativa: temes recurrents i evidència percebuda de resiliència

L'anàlisi de les entrevistes identifica temes recurrents que permeten interpretar la resiliència financera del petit comerç tarragoní més enllà dels resultats quantitatius. En conjunt, les aportacions mostren que la continuïtat dels negocis depèn de la combinació entre situació financera, gestió interna, adaptació comercial i entorn competitiu.

Taula 32. Síntesi dels principals temes qualitatius identificats

Tema recurrent	Evidència qualitativa	Relació amb la resiliència financera
Xocs acumulats	COVID-19, inflació i costos han generat tensions successives.	La resiliència depèn de resistir xocs acumulats.
Pressió sobre marges	Part dels costos s'assumeixen per no perdre clientela.	Redueix rendibilitat i capacitat d'autofinançament.
Tresoreria i control financer	Pagaments, estoc, costos fixos i ingressos irregulars generen tensions.	La gestió de caixa és clau davant imprevistos.
Adaptació desigual	Ús de xarxes, WhatsApp, encàrrecs, diversificació i especialització, però no generalitzat.	Reforça la continuïtat, però amb limitacions.
Diferenciació comercial	Proximitat, confiança, qualitat i servei personalitzat davant grans formats i online.	Aporta un valor diferencial difícil d'imitar.
Entorn i suport institucional	Es reclama més dinamització, recursos, xarxa i suport efectiu.	L'entorn condiona la capacitat de resistència.
Futur del sector	Preocupen el relleu generacional, locals buits, públic jove i nous hàbits de consum.	Exigeix adaptació, cooperació i renovació.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als petits comerciants i als perfils institucionals o representatius.

En conjunt, l'anàlisi qualitativa confirma que la resiliència financera del petit comerç tarragoní és multidimensional: els negocis més resistents combinen prudència financera, control de despesa, adaptació, diferenciació comercial i connexió amb l'entorn. Aquesta síntesi enllaça amb el capítol següent, on s'integren els resultats quantitatius i qualitatius per interpretar els factors de resiliència.

7. ANÀLISI INTEGRADA I PROPOSTA DE MODEL EXPLICATIU DE RESILIÈNCIA FINANCERA

7.1. Integració de resultats quantitatius i qualitatius

Aquest apartat integra l'enquesta, l'IRF-TGN i les entrevistes per oferir una lectura global de la resiliència financera del petit comerç de Tarragona, sense repetir els resultats dels capítols anteriors.

Els resultats quantitatius situen la mostra en una resiliència financera moderada, amb una mitjana de 5,9 punts i una mediana de 6 a l'IRF-TGN. El 60% dels establiments presenta resiliència moderada, el 32% elevada i el 8% baixa, fet que mostra capacitat de continuïtat, però també limitacions en ingressos, cobertura de costos fixos, endeutament i adaptació efectiva.

L'anàlisi qualitativa explica aquesta situació intermèdia: la resiliència no deriva de l'absència de dificultats, sinó de la capacitat de gestionar tensions successives —COVID-19, inflació, costos i pressió competitiva—. Així, el nivell moderat detectat reflecteix una adaptació parcial i desigual davant un context acumulatiu de dificultats.

Taula 33. Integració dels resultats quantitatius i qualitatius

Dimensió d'anàlisi	Resultat quantitatiu	Evidència qualitativa	Interpretació integrada
Impacte de la COVID-19 i recuperació	El 74% va patir una caiguda de facturació >25% el 2020; el 50% encara factura per sota de 2019.	Afectacions desiguals segons sector, acumulació d'estoc i recuperació irregular.	La COVID-19 va ser un xoc intens i la recuperació posterior ha estat parcial i heterogènia.
Costos, preus i marges	El 82% declara increments alts o molt alts dels costos; el 72% manté marge net $\geq 5\%$.	Dificultat per traslladar tot l'augment de costos als preus.	La pressió de costos tensiona marges i obliga a gestionar preus amb prudència.
Liquiditat i endeutament	El 50% va recórrer a finançament extraordinari; el 52% té més endeutament que el 2019; només el 36% cobreix ≥ 3 mesos de costos fixos.	Tensions vinculades a pagaments, estoc, costos fixos i ritme irregular d'ingressos.	La fragilitat financera depèn sobretot de la capacitat de gestionar caixa, deute i obligacions recurrents.
Gestió financera i adaptació	Els negocis amb més control, planificació, adaptació, diversificació i digitalització obtenen millor IRF-TGN.	Prudència, control de despesa, ajust d'estoc, servei personalitzat i diferenciació.	Les decisions internes expliquen diferències entre negocis més resilents i més vulnerables.
Entorn institucional i competitiu	Suport institucional: 2,9/10; pressió competitiva: 4,28/5.	Reclam de més dinamització, suport efectiu, xarxa i diferenciació.	L'entorn pot reforçar o limitar la continuïtat.

Font: Elaboració pròpia a partir dels resultats de l'enquesta i de les entrevistes semiestructurades.

La lectura integrada confirma que la resiliència financera del petit comerç tarragoní és multidimensional. Les dades quantitatives identifiquen el nivell i la distribució de la resiliència, mentre que les entrevistes expliquen els mecanismes que hi ha al darrere. Així, els establiments més resilients no són necessàriament els que no han patit impactes, sinó els que combinen millor posició financera, control de gestió, adaptació i diferenciació comercial.

Aquesta integració també matisa l'IRF-TGN: el predomini de la resiliència moderada no implica estabilitat plena, sinó una posició intermèdia. Molts establiments han mantingut l'activitat, però assumint tensions de tresoreria, pressió sobre marges, endeutament o adaptacions parcials. Per tant, la continuïtat durant el període 2019–2024 reflecteix sobretot capacitat de resistència i ajust en condicions adverses.

En conjunt, els resultats convergeixen en una mateixa idea: la resiliència financera depèn de la interacció entre estructura financera, decisions de direcció, capacitat d'adaptació i entorn competitiu. Aquesta lectura serveix de base per aprofundir, en l'apartat següent, en les variables i decisions de direcció financera més associades a una major resiliència.

7.2. Variables i decisions de direcció financera associades a la resiliència

La lectura integrada dels resultats permet identificar diverses decisions de direcció financera associades a una major resiliència del petit comerç. En primer lloc, destaca la cobertura de costos fixos: els establiments amb més capacitat per assumir diversos mesos de despeses amb recursos propis obtenen puntuacions més elevades en l'IRF-TGN, fet que confirma la importància d'un coixí de tresoreria per resistir caigudes d'ingressos o increments sobtats de costos.

També resulten rellevants el control regular de la tresoreria i la planificació financera. Els negocis que fan seguiment periòdic de caixa, pagaments, estoc, compres i marges poden anticipar tensions i prendre decisions abans que el problema s'agreugi. En el petit comerç, aquesta planificació sovint adopta formes pràctiques, intuïtives i basades en l'experiència, però pot ser útil si ajuda a ordenar ingressos, despeses i decisions de compra.

Una altra decisió central és la política de preus i trasllat de costos. Tot i que la majoria d'establiments ha repercutit almenys una part de l'augment dels costos al preu final, les entrevistes mostren que aquest trasllat no sempre pot ser complet, perquè el client és sensible al preu i pot optar per grans superfícies, cadenes o canals online. Per tant, la política de preus exigeix equilibrar la protecció del marge amb el manteniment de la clientela.

Pel que fa a l'endeutament, els resultats indiquen que una part rellevant dels negocis va recórrer a finançament extraordinari i que molts mantenen un endeutament superior al de 2019. El problema, però, no és només el volum de deute, sinó la capacitat d'assumir-lo sense perdre marge de maniobra. Finalment, les decisions d'adaptació amb impacte financer —reorganització, diversificació o digitalització— també s'associen a una millor puntuació de l'IRF-TGN, ja que poden protegir vendes, reduir dependències, millorar la relació amb el client i generar noves fonts d'ingrés.

En conjunt, la resiliència financer no depèn d'una única decisió, sinó de la combinació entre coixí de tresoreria, control financer, planificació, política de preus, endeutament assumible i capacitat d'adaptació. Aquestes pràctiques reforcen el marge de maniobra del negoci i expliquen per què alguns establiments han resistit millor que altres davant un entorn econòmic incert.

7.3. Relació entre estructura financer i capacitat d'adaptació

Els resultats indiquen que la resiliència financer del petit comerç depèn de la interacció entre estructura financer i capacitat d'adaptació. Els establiments amb més tresoreria disponible, endeutament controlat i millor seguiment de la gestió tenen més marge per reaccionar davant un entorn advers. Alhora, els negocis que han aplicat mesures d'adaptació —reorganització, diversificació, digitalització o diferenciació comercial— han pogut protegir millor l'activitat i reforçar la seva posició financer.

Aquesta relació és bidireccional: una estructura financer sòlida facilita l'adaptació, perquè permet assumir inversions, reorganitzar l'estoc o suportar períodes de menys ingressos; i l'adaptació pot reforçar la situació financer, ja que ajuda a mantenir vendes, fidelitzar clients, reduir dependències i generar noves fonts d'ingrés. Per tant, la resiliència s'entén com el resultat de la combinació entre capacitat financer i capacitat de resposta.

A partir dels resultats, es poden distingir tres perfils interpretatius: els establiments amb resiliència elevada, que combinen cobertura de costos fixos, control de tresoreria, planificació i adaptació efectiva; els de resiliència moderada, majoritaris, que mantenen l'activitat i disposen d'algunes pràctiques de gestió, però encara presenten limitacions en tresoreria, endeutament, recuperació d'ingressos o digitalització; i els de resiliència baixa, que acumulen fragilitats vinculades a poca cobertura financer, marges ajustats, menor adaptació i més dependència d'un entorn desfavorable.

Taula 34. Perfils interpretatius de resiliència financera

Perfil	Característiques financeres	Capacitat d'adaptació	Lectura integrada
Resiliència elevada	Més cobertura de costos, endeutament més controlat i millor seguiment de tresoreria.	Més presència d'ajustos, diversificació, digitalització o diferenciació.	Major marge de maniobra per resistir i adaptar-se.
Resiliència moderada	Activitat mantinguda, però amb tensions en costos, tresoreria o recuperació d'ingressos.	Adaptació parcial i desigual, sovint basada en ajustos pràctics.	Capacitat de continuïtat, però sense estabilitat plena.
Resiliència baixa	Menor cobertura financera, més vulnerabilitat davant caigudes d'ingressos o costos elevats.	Menor capacitat d'adaptació o transformació del negoci.	Major risc davant nous xocs o pressions competitives.

Font: Elaboració pròpia a partir de la integració dels resultats quantitatius i qualitatius.

Aquesta classificació no pretén establir categories rígides, sinó interpretar les diferències entre establiments. El resultat més rellevant és que la resiliència no s'explica només pels recursos financers ni només pels canvis comercials, sinó per la combinació d'una base financera mínima, capacitat d'ajust, control de gestió i diferenciació competitiva.

En conseqüència, estructura financera i adaptació no s'han d'analitzar separatament: la primera proporciona marge de maniobra i la segona permet utilitzar-lo per respondre millor al context. Aquesta relació ajuda a entendre per què, davant uns mateixos xocs externs, alguns petits comerços han mostrat més capacitat de continuïtat que altres.

7.4. Proposta de model explicatiu de resiliència financera

A partir dels resultats obtinguts, es proposa un model explicatiu de la resiliència financera del petit comerç de Tarragona. Aquest model no pretén establir relacions causals estrictes, sinó ordenar els principals factors identificats al llarg del treball i explicar com interactuen en la capacitat dels establiments per resistir, adaptar-se i mantenir la continuïtat durant el període 2019–2024.

El model parteix de quatre blocs interrelacionats: l'entorn extern, l'estructura financera del negoci, les decisions de direcció financera i la capacitat d'adaptació. L'entorn genera les tensions inicials; l'estructura financera determina el marge de resistència; les decisions de gestió condicionen la resposta interna; i l'adaptació permet ajustar el negoci al nou context. El resultat final es manifesta en diferents nivells de resiliència financera, recollits de manera sintètica a través de l'IRF-TGN.

Des d'aquesta perspectiva, la resiliència no depèn només d'haver suportat la COVID-19 o l'augment de costos, sinó de la combinació entre solidesa financera mínima, gestió prudent i capacitat d'ajust. Els establiments més resilients són aquells que han pogut mantenir un cert coixí de tresoreria, controlar millor les seves decisions financeres i adaptar la seva proposta comercial davant un entorn més competitiu.

Taula 35. Model explicatiu de resiliència financera del petit comerç de Tarragona

Bloc del model	Funció dins la resiliència	Factors principals identificats	Efecte esperat
Entorn extern	Genera tensions sobre el negoci	COVID-19, inflació, augment de costos, competència online, grans superfícies, suport institucional limitat	Pressió sobre vendes, marges, tresoreria i continuïtat
Estructura financera	Determina el marge inicial de resistència	Tresoreria disponible, cobertura de costos fixos, endeutament, marges i capacitat de generar recursos	Major o menor capacitat per absorbir impactes
Decisions de direcció financera	Ordenen la resposta interna del negoci	Control de tresoreria, planificació, política de preus, gestió d'estoc, control de despeses, i ús prudent del finançament	Millor anticipació i gestió de tensions
Capacitat d'adaptació	Permet ajustar el negoci al nou context	Reorganització, digitalització, diversificació, especialització, proximitat i servei personalitzat	Protecció d'ingressos i reforç de la continuïtat
Resultat final	Expressa el nivell de resiliència financera	Resiliència baixa, moderada o elevada segons l'IRF-TGN i la interpretació qualitativa	Continuïtat vulnerable, condicionada o més sòlida

Font: Elaboració pròpia a partir de la integració dels resultats quantitatius i qualitatius.

Aquest model ajuda a entendre per què la mostra presenta majoritàriament una resiliència moderada. Molts establiments han mantingut l'activitat, però en un context de tensions

persistents: recuperació incompleta dels ingressos, pressió sobre marges, endeutament superior al de 2019 i cobertura limitada de costos fixos. Per tant, la continuïtat del negoci no sempre implica solidesa financera, sinó sovint una capacitat de resistència basada en ajustos parcials i gestió prudent.

Finalment, el model mostra que la resiliència financera no s'explica només des de l'interior del negoci. Les decisions empresarials són fonamentals, però operen dins d'un entorn urbà, institucional i competitiu que pot facilitar o limitar la continuïtat. Per això, reforçar la resiliència del petit comerç tarragoní exigeix millorar la gestió financera interna i afavorir un entorn comercial més dinàmic, accessible i capaç de posar en valor el comerç de proximitat.

8. CONCLUSIONS

Aquest Treball de Fi de Grau ha tingut com a objectiu analitzar la resiliència financera del petit comerç de Tarragona durant el període 2019–2024, identificant els principals factors financers, decisions de gestió i condicionants externs que han influït en la seva capacitat de continuïtat i adaptació. A partir d'un enfocament mixt, basat en una enquesta a 50 establiments i en set entrevistes semiestructurades, el treball ha permès obtenir una visió aplicada i contextualitzada d'una realitat econòmica local marcada per una successió de xocs: la COVID-19, l'augment dels costos, la inflació i la intensificació de la competència.

En resposta a la pregunta de recerca, es pot concloure que el petit comerç de Tarragona ha afrontat els xocs econòmics del període 2019–2024 mitjançant una combinació de resistència financera, ajustos de gestió i adaptació comercial, però amb una capacitat desigual segons la situació de tresoreria, l'endeutament, els marges i la capacitat d'adaptació de cada establiment. Per tant, la resiliència financera no s'explica per un únic factor, sinó per la interacció entre estructura financera, decisions internes i entorn extern.

La principal conclusió quantitativa és que el petit comerç tarragoní analitzat presenta una resiliència financera majoritàriament moderada. L'IRF-TGN mostra una puntuació mitjana de 5,9 punts i una mediana de 6, fet que situa el conjunt de la mostra en un tram intermedi. A més, el 60% dels establiments se situen en un nivell de resiliència moderada, el 32% en un nivell elevat i el 8% en un nivell baix. Aquest resultat indica que bona part dels negocis han estat capaços de mantenir l'activitat, però no necessàriament des d'una situació de plena solidesa financera. En molts casos, la continuïtat s'ha basat en ajustos parcials, control prudent de la gestió i capacitat de resistir tensions acumulades.

Els resultats també confirmen que la COVID-19 va representar un xoc inicial molt intens, especialment sobre la facturació i la tresoreria. Tot i això, la recuperació posterior no ha estat homogènia ni completa: una part dels establiments ha recuperat o superat els nivells de facturació previs a la pandèmia, mentre que una altra part encara se situa per sota de 2019. Aquesta lectura es veu reforçada per la pressió dels costos, ja que l'augment de l'energia, els proveïdors, el transport, el lloguer i altres despeses fixes ha tensionat els marges i ha obligat molts negocis a revisar la seva política de preus. Per tant, la recuperació de vendes no implica necessàriament recuperació de rendibilitat.

Pel que fa als factors interns, el treball evidencia que la tresoreria, la cobertura de costos fixos, el control financer i la planificació són elements clau per explicar diferències de resiliència entre establiments. Els negocis amb més capacitat per cobrir diversos mesos de costos fixos amb recursos propis, amb control regular de tresoreria i amb algun tipus de pressupost o previsió financera obtenen puntuacions més elevades en l'IRF-TGN. Això reforça la idea que la resiliència financera no depèn només del volum d'ingressos, sinó també de la manera com es gestionen els pagaments, l'estoc, els marges i les decisions de finançament.

Més enllà dels indicadors quantitatius, les entrevistes permeten entendre per quins mecanismes alguns negocis han aconseguit sostenir-se millor que altres. Els testimonis mostren que la resiliència no s'ha basat en l'absència de dificultats, sinó en la capacitat de gestionar tensions successives. Alguns establiments han incorporat mesures de reorganització, diversificació, digitalització o diferenciació comercial, mentre que altres han mantingut una capacitat de resposta més limitada. En aquest sentit, la digitalització del petit comerç no sempre implica una venda online consolidada, sinó sovint un ús funcional de xarxes socials, WhatsApp o canals d'encàrrec per mantenir el contacte amb la clientela. Així, l'adaptació s'ha d'entendre en sentit ampli: com la capacitat de reforçar la proximitat, el servei personalitzat, la confiança i la diferenciació davant la competència.

Un altre aspecte rellevant és que la resiliència financera no s'explica només des de l'interior del negoci. El suport institucional, la dinamització urbana, l'associacionisme comercial, la presència de locals buits, el relleu generacional i la competència externa condicionen la continuïtat del petit comerç. Els resultats quantitatius mostren una baixa valoració del suport institucional i una elevada percepció de pressió competitiva, mentre que les entrevistes apunten que el petit comerç necessita un entorn més dinàmic, coordinat i capaç de posar en valor el comerç de proximitat.

En relació amb les hipòtesis plantejades, els resultats permeten confirmar parcialment la hipòtesi general —H1—, ja que el petit comerç analitzat presenta una resiliència majoritàriament moderada, però no predominantment baixa. També es reforcen les hipòtesis relatives a la planificació i control financer —H2—, a la pressió competitiva —H3—, a l'impacte dels costos sobre la rendibilitat —H4—, a l'endeutament i el risc financer —H5— i a l'adaptació del negoci —H7—. En canvi, la hipòtesi sobre el suport institucional —H6— queda matisada: el suport públic pot contribuir a reduir vulnerabilitats, però no garanteix per si sol la resiliència si no va acompanyat d'una bona gestió interna, capacitat d'adaptació i un entorn comercial efectiu.

Finalment, el model explicatiu proposat sintetitza la principal aportació del treball: la resiliència financera del petit comerç de Tarragona és el resultat de la interacció entre entorn extern, estructura financera, decisions de direcció financera i capacitat d'adaptació. Els establiments més resilents no són necessàriament els que han evitat tots els impactes, sinó aquells que han combinat una base financera mínima, prudència en la gestió, capacitat d'ajust i diferenciació comercial. La continuïtat del negoci, per tant, no sempre equival a solidesa financera; en molts casos, reflecteix una capacitat de resistència basada en ajustos parcials i en la gestió prudent de tensions persistents.

Aquest treball presenta, tanmateix, algunes limitacions. La mostra quantitativa no és probabilística i, per tant, els resultats no es poden extrapolar estadísticament al conjunt del petit comerç de Tarragona. A més, l'estudi es basa en respostes declarades i en un índex sintètic de construcció pròpia, fet que obliga a interpretar els resultats com una aproximació orientativa i comparativa. Com a futures línies de recerca, seria interessant ampliar la mostra, incorporar dades comptables reals, comparar Tarragona amb altres ciutats mitjanes catalanes i fer un seguiment longitudinal per observar l'evolució de la resiliència financera al llarg del temps.

En definitiva, reforçar la resiliència del petit comerç tarragoní exigeix actuar en dues direccions complementàries: millorar la gestió financera interna dels negocis i afavorir un entorn comercial més accessible, dinàmic i competitiu per al comerç de proximitat. La principal aportació d'aquest treball és haver traduït una realitat complexa —la continuïtat del petit comerç davant xocs successius— en una lectura financera aplicada, combinant indicadors quantitatius, evidència qualitativa i un model explicatiu propi. Això permet entendre que la resiliència financera del petit comerç no és només una qüestió de supervivència, sinó de marge de maniobra, capacitat de gestió i adaptació a un entorn cada vegada més exigent.

9. BIBLIOGRAFIA

Blanco, R., Mayordomo, S., Menéndez, Á., & Mulino, M. (2020). Las necesidades de liquidez y la solvencia de las empresas no financieras españolas tras la perturbación del COVID-19 (Documentos Ocasionales N.º 2020). Banco de España. <https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesSeriadas/DocumentosOcasionales/20/Fich/do2020.pdf>

Bonet Donato, M. (1996). Aproximació a la societat i economia de Tarragona a plena edat mitjana. Diputació de Tarragona.

Cambra de Comerç de Barcelona. (2020). Informe trimestral de conjuntura catalana. Febrer 2020. Cambra de Comerç de Barcelona. https://cambrabcn.org/wp-content/uploads/2023/12/Informe-conjuntura-catalana_gener_2020.pdf

Generalitat de Catalunya. (2017). Llei 18/2017, de l'1 d'agost, de comerç, serveis i fires. Diari Oficial de la Generalitat de Catalunya, núm. 7426, de 3 d'agost de 2017. <https://portaljuridic.gencat.cat/ca/document-del-pjur/?documentId=794501>

Horobet, A., Curea, S. C., Smedoiu Popoviciu, A., Botoroga, C., Belascu, L., & Dumitrescu, D. G. (2021). Solvency risk and corporate performance: A case study on European retailers. *Journal of Risk and Financial Management*, 14(11), 536. <https://doi.org/10.3390/jrfm14110536>.

Instituto Nacional de Estadística. (2020). Índices de comercio al por menor. Diciembre 2019 y año 2019. INE. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1219.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2021). Índices de comercio al por menor. Diciembre 2020 y año 2020. INE. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1220.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2022). Índices de comercio al por menor. Diciembre 2021 y año 2021. INE. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1221.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). Índice de Precios de Consumo (IPC). Diciembre 2022. INE. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco421/ipc1222.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2023). Índices de comercio al por menor. Diciembre 2022 y año 2022. INE. <https://www.ine.es/daco/daco42/daco4215/ccm1222.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). Índice de Precios de Consumo (IPC). Diciembre 2023. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/es/IPC1223.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2024). Índices de comercio al por menor. Diciembre 2023 y año 2023. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ICM1223.htm>

Instituto Nacional de Estadística. (2025). Índice de Precios de Consumo (IPC). Diciembre 2024. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/IPC1224.pdf>

Instituto Nacional de Estadística. (2025). Índices de comercio al por menor. Diciembre 2024 y año 2024. INE. <https://www.ine.es/dyngs/Prensa/ICM1224.pdf>

Jordà Fernández, A. (1988). Poder i comerç a la ciutat de Tarragona: segle XVIII. Institut d'Estudis Tarraconenses Ramon Berenguer IV; Diputació de Tarragona.

Levy, M., Weitz, B. A., & Grewal, D. (2019). Retailing management (10th ed.). McGraw-Hill Education.

Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. Boletín Oficial del Estado, núm. 15, de 17 de enero de 1996. <https://www.boe.es/eli/es/l/1996/01/15/7/con>

OECD. (2024). Financing SMEs and Entrepreneurs 2024: An OECD Scoreboard. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/fa521246-en>

OECD. (2026). Local Retail, Global Trends: How Digital, Green and Skills Shifts in the EU are Reshaping SMEs in Towns and Cities. OECD Studies on SMEs and Entrepreneurship. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/55e2edec-en>

Parlament Europeu i Consell de la Unió Europea. (2006). Reglament (CE) núm. 1893/2006, de 20 de desembre de 2006, pel qual s'estableix la nomenclatura estadística d'activitats econòmiques NACE revisió 2. Diari Oficial de la Unió Europea, L 393, 1–39. <https://eur-lex.europa.eu/eli/reg/2006/1893/oj/eng>

Runyan, R. C., & Droge, C. (2008). A categorization of small retailer research streams: What does it portend for future research? Journal of Retailing, 84(1), 77–94. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.01.003>

Sreenivasan, A., & Suresh, M. (2023). Readiness of financial resilience in start-ups. Journal of Safety Science and Resilience, 4(3), 241–252. <https://doi.org/10.1016/j.jnlssr.2023.02.004>

Zahedi, J., Salehi, M., & Moradi, M. (2021). Identifying and classifying the contributing factors to financial resilience. *Foresight*, 24(2), 177–194. <https://doi.org/10.1108/FS-10-2020-0102>

10. ANNEXOS

Annex 1. Qüestionari de l'enquesta IRF-TGN

A continuació es presenta el qüestionari utilitzat per a la recollida de dades quantitatives de l'estudi sobre la resiliència financera del petit comerç de Tarragona.

Objectiu: recollir informació per analitzar la resiliència financera del petit comerç de Tarragona durant el període 2019–2024 i construir l'Índex de Resiliència Financera de Tarragona (IRF-TGN).

La participació és voluntària i anònima. Les respostes s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques en el marc del Treball de Fi de Grau de la Universitat Rovira i Virgili. En continuar, s'entén que acceptes participar en l'estudi.

Temps estimat de resposta: 5–7 minuts.

BLOC A. Caracterització del negoci

Q1. Quin és el sector o activitat principal del negoci?

(Marca una sola opció)

- a) Alimentació (fruita, carnisseria, forn, queviures, peix, etc.)
- b) Equipament de la persona (moda, calçat, joieria, òptica, perfumeria, etc.)
- c) Equipament de la llar (ferreteria, decoració, mobles, electrodomèstics, etc.)
- d) Lleure i cultura (papereria, llibreria, joguines, audiovisual, etc.)
- e) Quotidià no alimentari (farmàcia, floristeria, estanc, drogueria, etc.)
- f) Altres (especifica): _____

Q2. Quina antiguitat té el negoci?

- a) Menys de 2 anys
- b) Entre 2 i 5 anys
- c) Entre 6 i 10 anys
- d) Entre 11 i 20 anys
- e) Més de 20 anys

Q3. Quantes persones treballen al negoci, inclosa la persona propietària?

- a) 1
- b) 2–3
- c) 4–5
- d) 6–9

Nota: aquest estudi s'adreça a establiments de petit comerç amb menys de 10 persones treballadores.

Q4. Quin és el règim del local?

- a) Propietat
- b) Lloguer
- c) Altre (especifica): _____

Q5. En quina zona de Tarragona es troba l'establiment?

- a) Part Alta
- b) Eixample / Rambla Nova / Rambla Vella / entorn del Mercat Central
- c) Nou Eixample Sud (Av. Prat de la Riba / Ramon i Cajal)
- d) Nou Eixample Nord
- e) Barris Marítims (Serrallo, Miracle, etc.)
- f) Altra zona (especifica): _____

BLOC B. Impacte dels xocs econòmics (2019–2024)

Q6. Com va evolucionar la facturació del negoci l'any 2020 respecte de 2019?

- a) Es va mantenir o va augmentar
- b) Va baixar menys del 25%
- c) Va baixar entre el 25% i el 50%
- d) Va baixar més del 50%
- e) No ho sé / no contesto

Q7. Com és la facturació actual del negoci (2024) respecte de 2019?

- a) Superior
- b) Similar
- c) Inferior
- d) No ho sé / no contesto

Q8. Quin increment aproximat han tingut els costos operatius del negoci (energia, proveïdors, lloguer i/o personal) durant el període 2021–2024?

- a) Baix (fins al 10%)
- b) Moderat (entre el 10% i el 25%)
- c) Alt (entre el 25% i el 50%)
- d) Molt alt (més del 50%)
- e) No ho sé / no contesto

Q9. En quina mesura ha pogut traslladar aquest augment de costos al preu final de venda?

- a) Gens
- b) Parcialment
- c) Majoritàriament
- d) Totalment

BLOC C. Situació financera i gestió

Q10. Quin és, aproximadament, el marge net actual del negoci (benefici net sobre vendes)?

- a) Negatiu (menys del 0%)
- b) Entre 0% i 4%
- c) Entre 5% i 9%
- d) Entre 10% i 14%
- e) 15% o més
- f) No ho sé / no contesto

Q11. Si el negoci patís una caiguda important de vendes, durant quant temps podria cobrir els seus costos fixos amb recursos propis o tresoreria disponible?

- a) Menys d'1 mes
- b) Entre 1 i 3 mesos
- c) Entre 3 i 6 mesos
- d) Més de 6 mesos
- e) No ho sé / no contesto

Q12. Va recórrer a crèdit o finançament extraordinari durant el període 2020–2022 (ICO, préstecs bancaris, ajornaments, etc.)?

- a) Sí
- b) No
- c) No ho sé / no contesto

Q13. (Només si a la pregunta anterior ha respost “Sí”)

Aquest finançament continua condicionant avui la situació financera del negoci?

- a) Sí, molt
- b) Sí, parcialment
- c) No

Q14. Quin és el nivell d'endeutament actual del negoci respecte de 2019?

- a) Més baix
- b) Similar
- c) Més alt

Q15. Fa control de tresoreria amb una periodicitat mensual o més freqüent?

- a) Sí
- b) No

Q16. Disposa d'un pressupost anual o d'algun sistema formal de planificació financera (ingressos i despeses)?

- a) Sí
- b) No

BLOC D. Mesures d'adaptació

Q17. Ha aplicat mesures d'ajust o reorganització per adaptar el negoci al context econòmic recent (2019–2024)?

- a) Sí
- b) No

Q18. Ha incorporat eines o canals digitals amb impacte en la gestió o en la venda del negoci?

- a) No
- b) Sí, només presència o comunicació digital (xarxes socials, web informativa, etc.)
- c) Sí, també canals de venda o encàrrec (venda online, marketplaces, encàrrecs digitals, etc.)
- d) No ho sé / no contesto

Q19. Ha diversificat productes o serveis, o ha introduït noves línies d'ingrés en els darrers anys?

- a) Sí
- b) No

BLOC E. Entorn, suport institucional i percepcions

Q20. Ha rebut alguna ajuda pública (Ajuntament, Generalitat o Estat) entre 2020 i 2024?

- a) Sí
- b) No
- c) No ho sé / no contesto

Q21. Com valora, en general, el suport institucional rebut o percebut pel petit comerç?
(0 = molt insuficient; 10 = molt adequat)

Resposta: _____

Q22. Quin nivell de pressió competitiva percep per part de grans superfícies i comerç online?
(1 = molt baixa; 5 = molt alta)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Q23. Com veu la sostenibilitat o continuïtat del negoci a 5 anys vista?

- a) Sí, sense problemes
- b) Sí, però amb dificultats
- c) No ho tinc clar
- d) No

Annex 2. Guió d'entrevista semiestructurada a petits comerciants

Aquest guió s'adreça a petits comerciants de Tarragona ciutat i té com a finalitat aprofundir qualitativament en l'impacte dels xocs econòmics del període 2019–2024, en les dificultats financeres del negoci i en les estratègies d'adaptació desenvolupades.

1. Situació general del negoci i evolució recent

- 1. Em podria explicar breument quin tipus de negoci és el seu i quina trajectòria ha tingut en els darrers anys?
- 2. Com descriuria, en termes generals, l'evolució del negoci entre 2019 i 2024?
- 3. Considera que el negoci es troba avui en una situació millor, similar o pitjor que abans de la pandèmia?

2. Impacte dels xocs econòmics recents

- 4. Quin impacte va tenir la COVID-19 sobre l'activitat del negoci?
- 5. Quines van ser les principals dificultats durant aquell període?
- 6. I més enllà de la pandèmia, com han afectat al negoci la inflació, l'augment dels costos o els canvis en el consum?

3. Liquiditat, tresoreria i endeutament

7. En algun moment del període 2019–2024 el negoci ha tingut tensions de tresoreria o dificultats per fer front a pagaments habituals?
8. Com s'han gestionat aquestes tensions, si n'hi ha hagut?
9. El negoci ha hagut de recórrer a préstecs, crèdits, ICO o ajornaments per sostenir l'activitat?
10. Si és així, considera que aquest endeutament encara condiciona avui la situació del negoci?
11. Diria que actualment el negoci disposa d'un marge suficient per afrontar imprevistos o caigudes puntuals d'ingressos?

4. Rendibilitat, marges i costos

12. Com ha evolucionat la rendibilitat del negoci en els darrers anys?
13. Considera que els marges s'han reduït, mantingut o recuperat?
14. Quin tipus de costos han pressionat més el negoci: energia, proveïdors, lloguer, personal o altres?
15. Ha pogut traslladar aquests increments de costos al preu final? Amb quines limitacions?

5. Gestió financera i presa de decisions

16. El negoci fa algun tipus de control periòdic de tresoreria, despeses o marges?
17. Treballen amb algun pressupost, previsió o planificació econòmica mínima?
18. Fins a quin punt la gestió financera del negoci és formalitzada o més aviat intuïtiva?
19. Ha canviat la manera de gestionar el negoci arran dels problemes viscuts entre 2019 i 2024?

6. Adaptació i resposta del negoci

20. Quines mesures ha adoptat el negoci per adaptar-se al context recent?

21. S'han introduït canvis en l'oferta, en l'organització, en els canals de venda o en la relació amb la clientela?

22. S'ha apostat per digitalització, venda online, encàrrecs, xarxes socials o alguna altra via?

23. S'han incorporat noves línies de producte o noves fonts d'ingrés?

7. Entorn, suport institucional i perspectives de futur

24. Considera que el petit comerç de Tarragona ha rebut prou suport institucional en aquests anys?

25. Com percep actualment la competència de grans superfícies i comerç online?

26. Quins creu que són avui els principals riscos o amenaces per a la continuïtat del petit comerç?

27. Com veu el futur del seu negoci i, en general, del petit comerç tarragoní?

8. Tancament

28. Hi ha algun aspecte important sobre la situació financera o la capacitat d'adaptació del petit comerç que no hàgim comentat i que consideri rellevant?

Annex 3. Perfil anonimitzat i síntesi de les entrevistes als petits comerciants

Aquest apartat recull la informació qualitativa obtinguda a partir de quatre entrevistes semiestructurades realitzades a petits comerciants de Tarragona ciutat. Amb l'objectiu de preservar-ne l'anonimat, les persones entrevistades s'identifiquen mitjançant els codis PC1, PC2, PC3 i PC4. La informació es presenta, en primer lloc, a través d'una taula de perfil anonimitzat dels entrevistats i, posteriorment, mitjançant una matriu de síntesi temàtica elaborada a partir dels principals blocs d'anàlisi de les entrevistes. Aquesta síntesi no substitueix l'anàlisi qualitativa del capítol corresponent, sinó que actua com a suport documental i metodològic per facilitar la traçabilitat de les idees utilitzades en la interpretació dels resultats.

1. Perfil anonimitzat dels entrevistats

Codi	Tipus d'entrevistat	Sector	Zona aproximada	Antiguitat del negoci
PC1	Petit comerciant	Equipament de la persona	Centre de Tarragona	Més de 20 anys
PC2	Petit comerciant	Lleure i cultura	Centre de Tarragona	Entre 11-20 anys
PC3	Petit comerciant	Equipament de la llar	Zona marítima/ Part baixa	Més de 20 anys
PC4	Petit comerciant	Alimentació	Centre de Tarragona	Més de 20 anys

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als petits comerciants.

Nota: La informació es presenta de manera agregada i anonimitzada per preservar la confidencialitat dels petits comerciants entrevistats. Per aquest motiu, la zona indicada és aproximada i no s'inclou cap dada identificativa de l'establiment.

2. Matriu resum de respostes

La matriu següent presenta una síntesi temàtica de les principals idees expressades pels quatre petits comerciants entrevistats. Les respostes s'han redactat en tercera persona i de manera homogènia, amb l'objectiu de facilitar la comparació entre perfils i preservar el caràcter sintètic de l'annex.

Bloc temàtic	PC1	PC2	PC3	PC4	Idea principal detectada
Impacte de la COVID-19	Tancament sobtat, acumulació d'estoc, menors marges i forta incertesa i angoixa.	Fort impacte inicial (tancament). Activitat mantinguda parcialment via servei a domicili, xarxes i repunt del consum lector.	Incertesa inicial seguida d'un fort repunt en bricolatge i reparacions. Problemes greus d'aprovisionament i estoc.	En ser essencial (alimentació), manté alta activitat i volum de feina. Augmenta el servei a domicili (gent gran), causant molta pressió	En ser essencial (alimentació), manté alta activitat i volum de feina. Augmenta el servei a domicili (gent gran), causant molta pressió física/mental.

				física/mental.	
Evolució de les vendes	Recuperació parcial i irregular (2019-2024), condicionada per la pèrdua de poder adquisitiu i la prudència del client.	Gran increment el 2020-2021 (hàbit lector). Desacceleració el 2023 per menor poder adquisitiu i contenció de despeses de la clientela.	Estancament actual després del boom del 2021-2022. Compres centrades en manteniment; cauen les reformes grans per falta de pressupost.	Moderació actual post-pandèmia. Es manté la compra de proximitat, però el client controla més la despesa i és més sensible al preu.	Recuperació molt desigual: hi va haver repunts puntuals post-pandèmia, seguits d'una etapa actual de moderació de la demanda i prudència en el consum.
Augment de costos	Fort increment, especialment en subministraments energètics i proveïdors. Impacta directe a l'estructura de despeses.	Increment rellevant al sector editorial (paper, enviaments), a banda d'energia i quota d'autònoms.	Pujada molt significativa de matèries primeres (metall, plàstic), energia i transport.	Fort impacte de l'energia (càmeres frigorífiques) i encariment general de la carn en origen (pinso, transport).	L'augment de costos (energia, transport, proveïdors, primeres matèries) és un factor de pressió transversal i econòmica en tots els comerços.
Marges i rendibilitat	Reducció significativa de marges. No repercuteixen tot l'augment al preu final per por a perdre clients.	Rendibilitat limitada per les despeses fixes i el preu fix del llibre. El marge global per producte es manté però el del negoci cau.	Marges reduïts. Impossibilitat de traslladar la pujada al client per la competència de grans superfícies i alternatives de compra online.	Es treballa amb marges molt ajustats. Limiten les pujades de preu perquè encarir massa el producte els faria perdre la clientela cap a grans formats.	Tots coincideixen a haver reduït els marges de benefici: no poden traslladar tot l'augment de costos al preu final per por de perdre clients.
Tresoreria i endeutament	Van patir tensions (ús de crèdits ICO i renegociació de	Sense necessitat de finançament extern per les bones vendes recents, però	Tensió condicionada per l'elevat volum d'estoc. Sense crèdits ICO, han	La caixa diària dona certa liquiditat, però els pagaments	Situació variable segons negoci. És vital controlar rigorosament

	deutes). Actualment, tenen poca capacitat per afrontar imprevistos.	presenta una forta estacionalitat (Sant Jordi, Nadal) que causa tensions.	negociat terminis de pagament més llargs amb proveïdors.	freqüents i costos fixos obliguen a un control i vigilància constants.	els pagaments, l'estoc i els marges per evitar tensions de liquiditat.
Gestió financera i presa de decisions	Control pràctic diari basat en l'experiència. Recentment s'ha incrementat molt la prudència en les compres i estoc.	Control bàsic i planificació financera senzilla, basada en dades de vendes, experiència i coneixement del client.	Planificació limitada a la gestió diària i d'estoc. Utilitzen l'experiència adquirida per anticipar tensions de caixa.	Decisions preses principalment basades en l'experiència, l'observació de la demanda diària i el seguiment de pagaments.	Gestió financera molt pràctica basada en l'experiència de l'amo (caixa, estoc); hi ha un grau molt limitat de planificació formal.
Adaptació del negoci	Més ús de xarxes (Instagram, WhatsApp). Compres d'estoc més petites/freqüents i diversificació de producte.	Reforç com a espai cultural (activitats, clubs de lectura) i impuls de la venda en línia i atenció per encàrrec.	Aposta pel valor afegit: assessorament personalitzat, informatització i atenció al client amb dificultats.	Elaboració pròpia de productes i ofertes ajustades. Ús del WhatsApp per fer la compra per encàrrec més ràpida i còmoda.	Estratègies de diferenciació enfront de les grans superfícies: assessorament, proximitat, inici de digitalització i ajust ràpid a les necessitats del client.
Visió de futur	Futur lligat a l'especialització i tracte personal. Molta preocupació pel relleu generacional i els locals comercials buits.	Enfocat a la fidelització i fer comunitat. Reclamen reconeixement institucional de les llibreries com a espais culturals.	Continuïtat basada en el tracte personalitzat. Preocupa la degradació i falta d'inversió/dinamització a les zones comercials de Tarragona.	Reptes clars: el relleu generacional, la falta de professionals d'ofici i la urgència d'atreure un públic més jove amb nous hàbits.	El futur del petit comerç urbà passa per la diferenciació, el relleu generacional, la dinamització de l'entorn i adaptar-se als nous hàbits.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als petits comerciants.

Annex 4. Guió d'entrevista semiestructurada a perfils institucionals o representatius

Aquest guió s'adreça a perfils institucionals o representatius vinculats al teixit comercial tarragoní, amb l'objectiu d'obtenir una visió més global i contextual sobre l'evolució del petit comerç, els seus principals reptes financers i les dinàmiques d'adaptació observades en el període 2019–2024.

1. Visió general del petit comerç tarragoní

1. Des de la seva posició, com descriuria l'evolució del petit comerç de Tarragona en els darrers anys?
2. Quins canvis més rellevants considera que ha experimentat el comerç local entre 2019 i 2024?
3. Creu que la situació actual del petit comerç és millor, similar o pitjor que abans de la pandèmia?

2. Impacte dels xocs econòmics

4. Quin impacte general va tenir la COVID-19 sobre el petit comerç de Tarragona?
5. Quins van ser, al seu parer, els principals problemes que van aparèixer durant aquell període?
6. I un cop superada la fase més crítica de la pandèmia, com han afectat la inflació, l'augment dels costos i l'enduriment de les condicions econòmiques?

3. Dificultats financeres del sector

7. Quines dificultats financeres considera que han estat més recurrents al petit comerç tarragoní durant el període analitzat?
8. Fins a quin punt la liquiditat i la tresoreria han estat factors crítics per a molts negocis?
9. Ha observat una dependència significativa de finançament extern o endeutament per sostenir negocis?
10. Considera que molts establiments operen avui amb marges excessivament ajustats o amb una situació fràgil?

4. Gestió i capacitat de resposta

- 11. Creu que el petit comerç local acostuma a disposar d'eines suficients de planificació i control financer?
- 12. Ha detectat diferències entre negocis més preparats i negocis més vulnerables en la manera de gestionar-se?
- 13. Quines pràctiques o decisions diria que s'associen més a una millor capacitat de resistència o continuïtat?

5. Adaptació i transformació

- 14. Quines estratègies d'adaptació creu que han estat més habituals o més útils en aquests anys?
- 15. Fins a quin punt la digitalització ha estat una resposta realment efectiva dins del petit comerç?
- 16. Ha observat processos de diversificació o canvis en el model de negoci?
- 17. Diria que el petit comerç tarragoní ha sabut adaptar-se prou bé, o que encara mostra dificultats importants en aquest àmbit?

6. Suport institucional i entorn competitiu

- 18. Quin paper considera que han tingut l'Ajuntament, Via T, la Cambra de Comerç o altres institucions en el suport al petit comerç?
- 19. Creu que aquest suport ha estat suficient? En què ha fallat o en què ha funcionat?
- 20. Com valora l'impacte de la competència de grans superfícies, franquícies i comerç online sobre el petit comerç de Tarragona?

7. Perspectives i tancament

- 21. Quins considera que són avui els principals reptes estructurals del petit comerç tarragoní?
- 22. Quins factors poden explicar millor que alguns negocis hagin resistit millor que altres?

23. Si hagués de destacar tres idees clau sobre la resiliència financera del petit comerç de Tarragona, quines serien?

24. Hi ha algun aspecte rellevant que no hàgim tractat i que consideri important afegir?

Annex 5: Perfil i síntesi de les entrevistes als perfils institucionals

1. Perfil dels entrevistats

Entrevistats	Perfil / càrrec	Vinculació amb el petit comerç de Tarragona
Melcior Bustos	Membre del Ple de la Cambra de Comerç de Tarragona	Perfil vinculat a l'àmbit cameral i empresarial de Tarragona
Raquel Pizarro	Presidenta Via T	Representant de l'associació comercial Via T i del teixit comercial urbà de Tarragona
Dídac Nadal	Exconseller de Comerç, Fires, Mercats i Consum i expresident d'ESPIMSA	Perfil institucional vinculat a la política comercial municipal durant el període analitzat

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als perfils institucionals o representatius.

Nota: Les persones entrevistades s'identifiquen pel seu nom i càrrec, atès que la seva aportació s'interpreta en relació amb la posició institucional o representativa que ocupen dins l'àmbit del comerç tarragoní. Les respostes s'han recollit mitjançant el guió d'entrevista semiestructurada incorporat a l'annex anterior.

La matriu següent presenta una síntesi temàtica de les principals idees expressades pels perfils institucionals o representatius entrevistats. Les respostes s'han organitzat d'acord amb els principals blocs d'anàlisi del guió d'entrevista, amb l'objectiu de facilitar la comparació entre perfils i ordenar les aportacions qualitatives que posteriorment seran utilitzades en l'anàlisi del treball. En aquest cas, les respostes recullen una mirada més global, institucional i sectorial sobre l'evolució del petit comerç de Tarragona, complementària a la visió directa aportada pels petits comerciants.

2. Matriu resum de respostes

Bloc temàtic	Melcior Bustos	Raquel Pizarro	Dídac Nadal	Idea principal detectada
Evolució del petit comerç 2019-2024	Punt d'inflexió: cal reinventar-se. Situació pitjor que abans de la pandèmia.	Evolució favorable però amb reptes: creixen els serveis, però falla el relleu generacional.	Fort impacte de grans superfícies, venda online i COVID. Reclama venda online, dinamització, campanyes i treball en xarxa.	El període 2019-2024 suposa un punt d'inflexió per al petit comerç, obligat a reinventar-se davant la COVID-19, la venda online, les grans superfícies i el relleu generacional.
Impacte de la COVID-19	Fort impacte (confinament) . Dificultats amb bancs, proveïdors, pagaments i institucions.	Molt dur per limitacions d'horaris i aforaments, però remarca la resiliència per seguir oberts.	El tancament per restriccions va ser l'impacte més radical. L'aprenentatge és l'únic element positiu destacable.	La COVID-19 va representar un xoc molt intens, especialment pels tancaments i restriccions, però també va evidenciar capacitat de resistència i aprenentatge.
Inflació, costos i marges	Han assumit part de la pujada, reduint la capacitat d'adaptació i afectant els marges.	Resignació davant la inflació. Marges molt ajustats respecte a les grans cadenes.	Costos i inflació són tensions afegides, però el problema central és la competència online i de grans superfícies. Cal oferir experiència i servei diferencial.	L'augment de costos i la inflació han pressionat els marges, però el repte de fons és mantenir la competitivitat davant grans cadenes i comerç online.
Liquiditat i endeutament	Factor crític fins a l'arribada dels crèdits ICO. Va augmentar el finançament extern.	Manca de liquiditat per menor consum. Tensions en els cobraments i pagaments.	No ho veu com el problema central. Destaca el baix apalancament i les diferències entre centre i barris.	Les dificultats financeres existeixen, però s'interpreten sobretot com a conseqüència d'un entorn competitiu exigent i de punts de partida desiguals entre negocis.
Gestió financera i	Clau: pressupost	Depèn de cada negoci. L'èxit	Hi ha eines de planificació, però	La planificació, el control de despesa i

planificació	anual (compres/ven des), revisió constant i deute realista.	recau en la bona gestió, tracte, qualitat i especialització.	el control depèn del comerciant. La gestió i el control de despesa són vitals.	la gestió eficient apareixen com a factors clau per diferenciar els negocis més preparats dels més vulnerables.
Adaptació, digitalització i canvi de model	Cal donar més serveis, especialitzar-se i usar la digitalització per al control intern i del client.	Importància de sinergies, qualitat i visibilitat digital per atraure públic jove. Adaptació diària.	Digitalització i plataformes adaptades són necessàries, però encara llunyanes. Observa pocs canvis reals a la ciutat.	L'adaptació passa per especialització, servei personalitzat, qualitat, digitalització i treball en xarxa, tot i que la transformació encara és desigual.
Suport institucional	Hi ha intenció d'ajudar, però sovint de manera lenta o poc efectiva.	Destaca el paper positiu de Via T i de les institucions donant suport a iniciatives i visibilitat.	Considera insuficient el suport municipal per manca de pressupost específic destinat al comerç.	El suport institucional és percebut com a necessari però insuficient o limitat, especialment per manca de recursos i per la necessitat de polítiques més efectives de dinamització.
Competència i entorn comercial	Gran amenaça de superfícies, franquícies i online per la descentralització comercial.	Reconeix la competència, però aposta per combatre-la amb el servei personalitzat.	Impacte molt negatiu de grans superfícies, franquícies i comerç online. És una nova realitat permanent.	La competència de grans superfícies, franquícies i comerç online és una amenaça estructural que obliga el petit comerç a diferenciar-se i reforçar el seu valor de proximitat.
Reptes de futur i factors de resiliència	Clau: planificació, digitalització, decisió ràpida, ubicació i sentiment de pertinença.	La unió del comerç i la capacitat financera expliquen qui resisteix millor.	El repte és adaptar-se a la nova normalitat. La resiliència depèn de voluntat, adaptació, baix apalancament i APEUs.	La resiliència futura dependrà de la capacitat d'adaptació, la gestió, la digitalització, la unió del comerç, la voluntat del comerciant i eines com els APEUs.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als perfils institucionals o representatius.

10. ANNEXOS

Annex 1. Qüestionari de l'enquesta IRF-TGN

A continuació es presenta el qüestionari utilitzat per a la recollida de dades quantitatives de l'estudi sobre la resiliència financera del petit comerç de Tarragona.

Objectiu: recollir informació per analitzar la resiliència financera del petit comerç de Tarragona durant el període 2019–2024 i construir l'Índex de Resiliència Financera de Tarragona (IRF-TGN).

La participació és voluntària i anònima. Les respostes s'utilitzaran exclusivament amb finalitats acadèmiques en el marc del Treball de Fi de Grau de la Universitat Rovira i Virgili. En continuar, s'entén que acceptes participar en l'estudi.

Temps estimat de resposta: 5–7 minuts.

BLOC A. Caracterització del negoci

Q1. Quin és el sector o activitat principal del negoci?

(Marca una sola opció)

- a) Alimentació (fruita, carnisseria, forn, queviures, peix, etc.)
- b) Equipament de la persona (moda, calçat, joieria, òptica, perfumeria, etc.)
- c) Equipament de la llar (ferreteria, decoració, mobles, electrodomèstics, etc.)
- d) Lleure i cultura (papereria, llibreria, joguines, audiovisual, etc.)
- e) Quotidià no alimentari (farmàcia, floristeria, estanc, drogueria, etc.)
- f) Altres (especifica): _____

Q2. Quina antiguitat té el negoci?

- a) Menys de 2 anys
- b) Entre 2 i 5 anys
- c) Entre 6 i 10 anys
- d) Entre 11 i 20 anys
- e) Més de 20 anys

Q3. Quantes persones treballen al negoci, inclosa la persona propietària?

- a) 1
- b) 2–3
- c) 4–5
- d) 6–9

Nota: aquest estudi s'adreça a establiments de petit comerç amb menys de 10 persones treballadores.

Q4. Quin és el règim del local?

- a) Propietat
- b) Lloguer
- c) Altre (especifica): _____

Q5. En quina zona de Tarragona es troba l'establiment?

- a) Part Alta
- b) Eixample / Rambla Nova / Rambla Vella / entorn del Mercat Central
- c) Nou Eixample Sud (Av. Prat de la Riba / Ramon i Cajal)
- d) Nou Eixample Nord
- e) Barris Marítims (Serrallo, Miracle, etc.)
- f) Altra zona (especifica): _____

BLOC B. Impacte dels xocs econòmics (2019–2024)

Q6. Com va evolucionar la facturació del negoci l'any 2020 respecte de 2019?

- a) Es va mantenir o va augmentar
- b) Va baixar menys del 25%
- c) Va baixar entre el 25% i el 50%
- d) Va baixar més del 50%
- e) No ho sé / no contesto

Q7. Com és la facturació actual del negoci (2024) respecte de 2019?

- a) Superior
- b) Similar
- c) Inferior
- d) No ho sé / no contesto

Q8. Quin increment aproximat han tingut els costos operatius del negoci (energia, proveïdors, lloguer i/o personal) durant el període 2021–2024?

- a) Baix (fins al 10%)
- b) Moderat (entre el 10% i el 25%)
- c) Alt (entre el 25% i el 50%)
- d) Molt alt (més del 50%)
- e) No ho sé / no contesto

Q9. En quina mesura ha pogut traslladar aquest augment de costos al preu final de venda?

- a) Gens
- b) Parcialment
- c) Majoritàriament
- d) Totalment

BLOC C. Situació financera i gestió

Q10. Quin és, aproximadament, el marge net actual del negoci (benefici net sobre vendes)?

- a) Negatiu (menys del 0%)
- b) Entre 0% i 4%
- c) Entre 5% i 9%
- d) Entre 10% i 14%
- e) 15% o més
- f) No ho sé / no contesto

Q11. Si el negoci patís una caiguda important de vendes, durant quant temps podria cobrir els seus costos fixos amb recursos propis o tresoreria disponible?

- a) Menys d'1 mes
- b) Entre 1 i 3 mesos
- c) Entre 3 i 6 mesos
- d) Més de 6 mesos
- e) No ho sé / no contesto

Q12. Va recórrer a crèdit o finançament extraordinari durant el període 2020–2022 (ICO, préstecs bancaris, ajornaments, etc.)?

- a) Sí
- b) No
- c) No ho sé / no contesto

Q13. (Només si a la pregunta anterior ha respost “Sí”)

Aquest finançament continua condicionant avui la situació financera del negoci?

- a) Sí, molt
- b) Sí, parcialment
- c) No

Q14. Quin és el nivell d'endeutament actual del negoci respecte de 2019?

- a) Més baix
- b) Similar
- c) Més alt

Q15. Fa control de tresoreria amb una periodicitat mensual o més freqüent?

- a) Sí
- b) No

Q16. Disposa d'un pressupost anual o d'algun sistema formal de planificació financera (ingressos i despeses)?

- a) Sí
- b) No

BLOC D. Mesures d'adaptació

Q17. Ha aplicat mesures d'ajust o reorganització per adaptar el negoci al context econòmic recent (2019–2024)?

- a) Sí
- b) No

Q18. Ha incorporat eines o canals digitals amb impacte en la gestió o en la venda del negoci?

- a) No
- b) Sí, només presència o comunicació digital (xarxes socials, web informativa, etc.)
- c) Sí, també canals de venda o encàrrec (venda online, marketplaces, encàrrecs digitals, etc.)
- d) No ho sé / no contesto

Q19. Ha diversificat productes o serveis, o ha introduït noves línies d'ingrés en els darrers anys?

- a) Sí
- b) No

BLOC E. Entorn, suport institucional i percepcions

Q20. Ha rebut alguna ajuda pública (Ajuntament, Generalitat o Estat) entre 2020 i 2024?

- a) Sí
- b) No
- c) No ho sé / no contesto

Q21. Com valora, en general, el suport institucional rebut o percebut pel petit comerç?
(0 = molt insuficient; 10 = molt adequat)

Resposta: _____

Q22. Quin nivell de pressió competitiva percep per part de grans superfícies i comerç online?
(1 = molt baixa; 5 = molt alta)

- a) 1
- b) 2
- c) 3
- d) 4
- e) 5

Q23. Com veu la sostenibilitat o continuïtat del negoci a 5 anys vista?

- a) Sí, sense problemes
- b) Sí, però amb dificultats
- c) No ho tinc clar
- d) No

Annex 2. Guió d'entrevista semiestructurada a petits comerciants

Aquest guió s'adreça a petits comerciants de Tarragona ciutat i té com a finalitat aprofundir qualitativament en l'impacte dels xocs econòmics del període 2019–2024, en les dificultats financeres del negoci i en les estratègies d'adaptació desenvolupades.

1. Situació general del negoci i evolució recent

1. Em podria explicar breument quin tipus de negoci és el seu i quina trajectòria ha tingut en els darrers anys?
2. Com descriuria, en termes generals, l'evolució del negoci entre 2019 i 2024?
3. Considera que el negoci es troba avui en una situació millor, similar o pitjor que abans de la pandèmia?

2. Impacte dels xocs econòmics recents

4. Quin impacte va tenir la COVID-19 sobre l'activitat del negoci?
5. Quines van ser les principals dificultats durant aquell període?
6. I més enllà de la pandèmia, com han afectat al negoci la inflació, l'augment dels costos o els canvis en el consum?

3. Liquiditat, tresoreria i endeutament

7. En algun moment del període 2019–2024 el negoci ha tingut tensions de tresoreria o dificultats per fer front a pagaments habituals?
8. Com s'han gestionat aquestes tensions, si n'hi ha hagut?
9. El negoci ha hagut de recórrer a préstecs, crèdits, ICO o ajornaments per sostenir l'activitat?
10. Si és així, considera que aquest endeutament encara condiciona avui la situació del negoci?
11. Diria que actualment el negoci disposa d'un marge suficient per afrontar imprevistos o caigudes puntuals d'ingressos?

4. Rendibilitat, marges i costos

12. Com ha evolucionat la rendibilitat del negoci en els darrers anys?
13. Considera que els marges s'han reduït, mantingut o recuperat?
14. Quin tipus de costos han pressionat més el negoci: energia, proveïdors, lloguer, personal o altres?
15. Ha pogut traslladar aquests increments de costos al preu final? Amb quines limitacions?

5. Gestió financera i presa de decisions

16. El negoci fa algun tipus de control periòdic de tresoreria, despeses o marges?
17. Treballen amb algun pressupost, previsió o planificació econòmica mínima?
18. Fins a quin punt la gestió financera del negoci és formalitzada o més aviat intuïtiva?
19. Ha canviat la manera de gestionar el negoci arran dels problemes viscuts entre 2019 i 2024?

6. Adaptació i resposta del negoci

20. Quines mesures ha adoptat el negoci per adaptar-se al context recent?

21. S'han introduït canvis en l'oferta, en l'organització, en els canals de venda o en la relació amb la clientela?

22. S'ha apostat per digitalització, venda online, encàrrecs, xarxes socials o alguna altra via?

23. S'han incorporat noves línies de producte o noves fonts d'ingrés?

7. Entorn, suport institucional i perspectives de futur

24. Considera que el petit comerç de Tarragona ha rebut prou suport institucional en aquests anys?

25. Com percep actualment la competència de grans superfícies i comerç online?

26. Quins creu que són avui els principals riscos o amenaces per a la continuïtat del petit comerç?

27. Com veu el futur del seu negoci i, en general, del petit comerç tarragoní?

8. Tancament

28. Hi ha algun aspecte important sobre la situació financera o la capacitat d'adaptació del petit comerç que no hàgim comentat i que consideri rellevant?

Annex 3. Perfil anonimitzat i síntesi de les entrevistes als petits comerciants

Aquest apartat recull la informació qualitativa obtinguda a partir de quatre entrevistes semiestructurades realitzades a petits comerciants de Tarragona ciutat. Amb l'objectiu de preservar-ne l'anonimat, les persones entrevistades s'identifiquen mitjançant els codis PC1, PC2, PC3 i PC4. La informació es presenta, en primer lloc, a través d'una taula de perfil anonimitzat dels entrevistats i, posteriorment, mitjançant una matriu de síntesi temàtica elaborada a partir dels principals blocs d'anàlisi de les entrevistes. Aquesta síntesi no substitueix l'anàlisi qualitativa del capítol corresponent, sinó que actua com a suport documental i metodològic per facilitar la traçabilitat de les idees utilitzades en la interpretació dels resultats.

1. Perfil anonimitzat dels entrevistats

Codi	Tipus d'entrevistat	Sector	Zona aproximada	Antiguitat del negoci
PC1	Petit comerciant	Equipament de la persona	Centre de Tarragona	Més de 20 anys
PC2	Petit comerciant	Lleure i cultura	Centre de Tarragona	Entre 11-20 anys
PC3	Petit comerciant	Equipament de la llar	Zona marítima/ Part baixa	Més de 20 anys
PC4	Petit comerciant	Alimentació	Centre de Tarragona	Més de 20 anys

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als petits comerciants.

Nota: La informació es presenta de manera agregada i anonimitzada per preservar la confidencialitat dels petits comerciants entrevistats. Per aquest motiu, la zona indicada és aproximada i no s'inclou cap dada identificativa de l'establiment.

2. Matriu resum de respostes

La matriu següent presenta una síntesi temàtica de les principals idees expressades pels quatre petits comerciants entrevistats. Les respostes s'han redactat en tercera persona i de manera homogènia, amb l'objectiu de facilitar la comparació entre perfils i preservar el caràcter sintètic de l'annex.

Bloc temàtic	PC1	PC2	PC3	PC4	Idea principal detectada
Impacte de la COVID-19	Tancament sobtat, acumulació d'estoc, menors marges i forta incertesa i angoixa.	Fort impacte inicial (tancament). Activitat mantinguda parcialment via servei a domicili, xarxes i repunt del consum lector.	Incertesa inicial seguida d'un fort repunt en bricolatge i reparacions. Problemes greus d'aprovisionament i estoc.	En ser essencial (alimentació), manté alta activitat i volum de feina. Augmenta el servei a domicili (gent gran), causant molta pressió	En ser essencial (alimentació), manté alta activitat i volum de feina. Augmenta el servei a domicili (gent gran), causant molta pressió física/mental.

				física/mental.	
Evolució de les vendes	Recuperació parcial i irregular (2019-2024), condicionada per la pèrdua de poder adquisitiu i la prudència del client.	Gran increment el 2020-2021 (hàbit lector). Desacceleració el 2023 per menor poder adquisitiu i contenció de despeses de la clientela.	Estancament actual després del boom del 2021-2022. Compres centrades en manteniment; cauen les reformes grans per falta de pressupost.	Moderació actual post-pandèmia. Es manté la compra de proximitat, però el client controla més la despesa i és més sensible al preu.	Recuperació molt desigual: hi va haver repunts puntuals post-pandèmia, seguits d'una etapa actual de moderació de la demanda i prudència en el consum.
Augment de costos	Fort increment, especialment en subministraments energètics i proveïdors. Impacta directe a l'estructura de despeses.	Increment rellevant al sector editorial (paper, enviaments), a banda d'energia i quota d'autònoms.	Pujada molt significativa de matèries primeres (metall, plàstic), energia i transport.	Fort impacte de l'energia (càmeres frigorífiques) i encariment general de la carn en origen (pinso, transport).	L'augment de costos (energia, transport, proveïdors, primeres matèries) és un factor de pressió transversal i econòmica en tots els comerços.
Marges i rendibilitat	Reducció significativa de marges. No repercuteixen tot l'augment al preu final per por a perdre clients.	Rendibilitat limitada per les despeses fixes i el preu fix del llibre. El marge global per producte es manté però el del negoci cau.	Marges reduïts. Impossibilitat de traslladar la pujada al client per la competència de grans superfícies i alternatives de compra online.	Es treballa amb marges molt ajustats. Limiten les pujades de preu perquè encarir massa el producte els faria perdre la clientela cap a grans formats.	Tots coincideixen a haver reduït els marges de benefici: no poden traslladar tot l'augment de costos al preu final per por de perdre clients.
Tresoreria i endeutament	Van patir tensions (ús de crèdits ICO i renegociació de	Sense necessitat de finançament extern per les bones vendes recents, però	Tensió condicionada per l'elevat volum d'estoc. Sense crèdits ICO, han	La caixa diària dona certa liquiditat, però els pagaments	Situació variable segons negoci. És vital controlar rigorosament

	deutes). Actualment, tenen poca capacitat per afrontar imprevistos.	presenta una forta estacionalitat (Sant Jordi, Nadal) que causa tensions.	negociat terminis de pagament més llargs amb proveïdors.	freqüents i costos fixos obliguen a un control i vigilància constants.	els pagaments, l'estoc i els marges per evitar tensions de liquiditat.
Gestió financera i presa de decisions	Control pràctic diari basat en l'experiència. Recentment s'ha incrementat molt la prudència en les compres i estoc.	Control bàsic i planificació financera senzilla, basada en dades de vendes, experiència i coneixement del client.	Planificació limitada a la gestió diària i d'estoc. Utilitzen l'experiència adquirida per anticipar tensions de caixa.	Decisions preses principalment basades en l'experiència, l'observació de la demanda diària i el seguiment de pagaments.	Gestió financera molt pràctica basada en l'experiència de l'amo (caixa, estoc); hi ha un grau molt limitat de planificació formal.
Adaptació del negoci	Més ús de xarxes (Instagram, WhatsApp). Compres d'estoc més petites/freqüents i diversificació de producte.	Reforç com a espai cultural (activitats, clubs de lectura) i impuls de la venda en línia i atenció per encàrrec.	Aposta pel valor afegit: assessorament personalitzat, informatització i atenció al client amb dificultats.	Elaboració pròpia de productes i ofertes ajustades. Ús del WhatsApp per fer la compra per encàrrec més ràpida i còmoda.	Estratègies de diferenciació enfront de les grans superfícies: assessorament, proximitat, inici de digitalització i ajust ràpid a les necessitats del client.
Visió de futur	Futur lligat a l'especialització i tracte personal. Molta preocupació pel relleu generacional i els locals comercials buits.	Enfocat a la fidelització i fer comunitat. Reclamen reconeixement institucional de les llibreries com a espais culturals.	Continuïtat basada en el tracte personalitzat. Preocupa la degradació i falta d'inversió/dinamització a les zones comercials de Tarragona.	Reptes clars: el relleu generacional, la falta de professionals d'ofici i la urgència d'atreure un públic més jove amb nous hàbits.	El futur del petit comerç urbà passa per la diferenciació, el relleu generacional, la dinamització de l'entorn i adaptar-se als nous hàbits.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als petits comerciants.

Annex 4. Guió d'entrevista semiestructurada a perfils institucionals o representatius

Aquest guió s'adreça a perfils institucionals o representatius vinculats al teixit comercial tarragoní, amb l'objectiu d'obtenir una visió més global i contextual sobre l'evolució del petit comerç, els seus principals reptes financers i les dinàmiques d'adaptació observades en el període 2019–2024.

1. Visió general del petit comerç tarragoní

1. Des de la seva posició, com descriuria l'evolució del petit comerç de Tarragona en els darrers anys?
2. Quins canvis més rellevants considera que ha experimentat el comerç local entre 2019 i 2024?
3. Creu que la situació actual del petit comerç és millor, similar o pitjor que abans de la pandèmia?

2. Impacte dels xocs econòmics

4. Quin impacte general va tenir la COVID-19 sobre el petit comerç de Tarragona?
5. Quins van ser, al seu parer, els principals problemes que van aparèixer durant aquell període?
6. I un cop superada la fase més crítica de la pandèmia, com han afectat la inflació, l'augment dels costos i l'enduriment de les condicions econòmiques?

3. Dificultats financeres del sector

7. Quines dificultats financeres considera que han estat més recurrents al petit comerç tarragoní durant el període analitzat?
8. Fins a quin punt la liquiditat i la tresoreria han estat factors crítics per a molts negocis?
9. Ha observat una dependència significativa de finançament extern o endeutament per sostenir negocis?
10. Considera que molts establiments operen avui amb marges excessivament ajustats o amb una situació fràgil?

4. Gestió i capacitat de resposta

- 11. Creu que el petit comerç local acostuma a disposar d'eines suficients de planificació i control financer?
- 12. Ha detectat diferències entre negocis més preparats i negocis més vulnerables en la manera de gestionar-se?
- 13. Quines pràctiques o decisions diria que s'associen més a una millor capacitat de resistència o continuïtat?

5. Adaptació i transformació

- 14. Quines estratègies d'adaptació creu que han estat més habituals o més útils en aquests anys?
- 15. Fins a quin punt la digitalització ha estat una resposta realment efectiva dins del petit comerç?
- 16. Ha observat processos de diversificació o canvis en el model de negoci?
- 17. Diria que el petit comerç tarragoní ha sabut adaptar-se prou bé, o que encara mostra dificultats importants en aquest àmbit?

6. Suport institucional i entorn competitiu

- 18. Quin paper considera que han tingut l'Ajuntament, Via T, la Cambra de Comerç o altres institucions en el suport al petit comerç?
- 19. Creu que aquest suport ha estat suficient? En què ha fallat o en què ha funcionat?
- 20. Com valora l'impacte de la competència de grans superfícies, franquícies i comerç online sobre el petit comerç de Tarragona?

7. Perspectives i tancament

- 21. Quins considera que són avui els principals reptes estructurals del petit comerç tarragoní?
- 22. Quins factors poden explicar millor que alguns negocis hagin resistit millor que altres?

23. Si hagués de destacar tres idees clau sobre la resiliència financera del petit comerç de Tarragona, quines serien?

24. Hi ha algun aspecte rellevant que no hàgim tractat i que consideri important afegir?

Annex 5: Perfil i síntesi de les entrevistes als perfils institucionals

1. Perfil dels entrevistats

Entrevistats	Perfil / càrrec	Vinculació amb el petit comerç de Tarragona
Melcior Bustos	Membre del Ple de la Cambra de Comerç de Tarragona	Perfil vinculat a l'àmbit cameral i empresarial de Tarragona
Raquel Pizarro	Presidenta Via T	Representant de l'associació comercial Via T i del teixit comercial urbà de Tarragona
Dídac Nadal	Exconseller de Comerç, Fires, Mercats i Consum i expresident d'ESPIMSA	Perfil institucional vinculat a la política comercial municipal durant el període analitzat

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als perfils institucionals o representatius.

Nota: Les persones entrevistades s'identifiquen pel seu nom i càrrec, atès que la seva aportació s'interpreta en relació amb la posició institucional o representativa que ocupen dins l'àmbit del comerç tarragoní. Les respostes s'han recollit mitjançant el guió d'entrevista semiestructurada incorporat a l'annex anterior.

La matriu següent presenta una síntesi temàtica de les principals idees expressades pels perfils institucionals o representatius entrevistats. Les respostes s'han organitzat d'acord amb els principals blocs d'anàlisi del guió d'entrevista, amb l'objectiu de facilitar la comparació entre perfils i ordenar les aportacions qualitatives que posteriorment seran utilitzades en l'anàlisi del treball. En aquest cas, les respostes recullen una mirada més global, institucional i sectorial sobre l'evolució del petit comerç de Tarragona, complementària a la visió directa aportada pels petits comerciants.

2. Matriu resum de respostes

Bloc temàtic	Melcior Bustos	Raquel Pizarro	Dídac Nadal	Idea principal detectada
Evolució del petit comerç 2019-2024	Punt d'inflexió: cal reinventar-se. Situació pitjor que abans de la pandèmia.	Evolució favorable però amb reptes: creixen els serveis, però falla el relleu generacional.	Fort impacte de grans superfícies, venda online i COVID. Reclama venda online, dinamització, campanyes i treball en xarxa.	El període 2019-2024 suposa un punt d'inflexió per al petit comerç, obligat a reinventar-se davant la COVID-19, la venda online, les grans superfícies i el relleu generacional.
Impacte de la COVID-19	Fort impacte (confinament) . Dificultats amb bancs, proveïdors, pagaments i institucions.	Molt dur per limitacions d'horaris i aforaments, però remarca la resiliència per seguir oberts.	El tancament per restriccions va ser l'impacte més radical. L'aprenentatge és l'únic element positiu destacable.	La COVID-19 va representar un xoc molt intens, especialment pels tancaments i restriccions, però també va evidenciar capacitat de resistència i aprenentatge.
Inflació, costos i marges	Han assumit part de la pujada, reduint la capacitat d'adaptació i afectant els marges.	Resignació davant la inflació. Marges molt ajustats respecte a les grans cadenes.	Costos i inflació són tensions afegides, però el problema central és la competència online i de grans superfícies. Cal oferir experiència i servei diferencial.	L'augment de costos i la inflació han pressionat els marges, però el repte de fons és mantenir la competitivitat davant grans cadenes i comerç online.
Liquiditat i endeutament	Factor crític fins a l'arribada dels crèdits ICO. Va augmentar el finançament extern.	Manca de liquiditat per menor consum. Tensions en els cobraments i pagaments.	No ho veu com el problema central. Destaca el baix apalancament i les diferències entre centre i barris.	Les dificultats financeres existeixen, però s'interpreten sobretot com a conseqüència d'un entorn competitiu exigent i de punts de partida desiguals entre negocis.
Gestió financera i	Clau: pressupost	Depèn de cada negoci. L'èxit	Hi ha eines de planificació, però	La planificació, el control de despesa i

planificació	anual (compres/ven des), revisió constant i deute realista.	recau en la bona gestió, tracte, qualitat i especialització.	el control depèn del comerciant. La gestió i el control de despesa són vitals.	la gestió eficient apareixen com a factors clau per diferenciar els negocis més preparats dels més vulnerables.
Adaptació, digitalització i canvi de model	Cal donar més serveis, especialitzar-se i usar la digitalització per al control intern i del client.	Importància de sinergies, qualitat i visibilitat digital per atraure públic jove. Adaptació diària.	Digitalització i plataformes adaptades són necessàries, però encara llunyanes. Observa pocs canvis reals a la ciutat.	L'adaptació passa per especialització, servei personalitzat, qualitat, digitalització i treball en xarxa, tot i que la transformació encara és desigual.
Suport institucional	Hi ha intenció d'ajudar, però sovint de manera lenta o poc efectiva.	Destaca el paper positiu de Via T i de les institucions donant suport a iniciatives i visibilitat.	Considera insuficient el suport municipal per manca de pressupost específic destinat al comerç.	El suport institucional és percebut com a necessari però insuficient o limitat, especialment per manca de recursos i per la necessitat de polítiques més efectives de dinamització.
Competència i entorn comercial	Gran amenaça de superfícies, franquícies i online per la descentralització comercial.	Reconeix la competència, però aposta per combatre-la amb el servei personalitzat.	Impacte molt negatiu de grans superfícies, franquícies i comerç online. És una nova realitat permanent.	La competència de grans superfícies, franquícies i comerç online és una amenaça estructural que obliga el petit comerç a diferenciar-se i reforçar el seu valor de proximitat.
Reptes de futur i factors de resiliència	Clau: planificació, digitalització, decisió ràpida, ubicació i sentiment de pertinença.	La unió del comerç i la capacitat financera expliquen qui resisteix millor.	El repte és adaptar-se a la nova normalitat. La resiliència depèn de voluntat, adaptació, baix apalancament i APEUs.	La resiliència futura dependrà de la capacitat d'adaptació, la gestió, la digitalització, la unió del comerç, la voluntat del comerciant i eines com els APEUs.

Font: Elaboració pròpia a partir de les entrevistes semiestructurades als perfils institucionals o representatius.