



Bilboko
Merkataritza
Plan Estrategikoa
Plan Estratégico
de Comercio de
Bilbao



PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIO BILBAO 2025

PECB2025

Diagnóstico y Plan

ÍNDICE

1.-	El PECB2025 como proyecto colectivo: proceso y producto	3
2.-	Síntesis Diagnóstica	7
	2.1.- 10 Puntos críticos	10
	2.2.- 10 Palancas de apoyo	13
3.-	Desarrollo del Plan PECB 2025	15
	3.1.- Principios rectores	15
	3.2.- Misión, Visión y Objetivos	18
	3.3.- Estructura del Plan	20
	3.4.- Repertorio de líneas de acción y prioridades	22
	3.5.- Detalle de líneas de acción	25
	3.5.1.- Eje 1: Modelo Comercial de Ciudad	25
	3.5.2.- Eje 2: Omnicanalidad y Modernización Competitiva	39
	3.5.3.- Eje 3: Promoción de Bilbao Ciudad de Comercio, Cultura y Ocio	48
	3.5.4.- Eje 4: Perfeccionamiento Colaboración Público - Privada	53
	3.6.- Sistema de Seguimiento	58

ANEXOS

Anexo 1	Cuaderno de Trabajo nº 1 Elementos para el Diagnóstico - Pronóstico
Anexo 2	Cuaderno de Trabajo nº 2 La mirada por Distritos: Monográficos
Anexo 3	Cuaderno de Trabajo nº 3 La mirada desde el sector comercial y la ciudadanía de Bilbao 2020
Anexo 4	Cuaderno de Trabajo nº 4 Síntesis Diagnóstica y Plan de Acción PECB2025
Anexo 5	Marco tentativo de indicadores para la orientación del seguimiento
Anexo 6	Cuadro de Mando tentativo de Indicadores de Contexto

1.- El PECB2025 como proyecto colectivo: proceso y producto

El Plan Estratégico de Comercio de Bilbao 2025 (PECB2025) nace en un contexto complejo y condicionado por los efectos de la pandemia 2020-21; efectos que han transfigurado la realidad cotidiana y las formas de percepción sobre nuestro entorno urbano más próximo y también sobre el escenario global. Un momento sin duda difícil, pero quizás adecuado para perfilar nuevas estrategias comerciales y de ciudad en un punto de transformación socioeconómica disruptiva.

El Plan, de hecho, se marcaba como reto de inicio, el trabajo “con y para” un sector comercial que vive y padece desde hace una década una profunda reconversión que ha contraído sustancialmente la fachada comercial urbana, tanto en el área central de la ciudad como en los barrios, y afectando prácticamente a todas las ramas de actividad (moda, hogar, cultura, etc.).

En esas duras circunstancias estructurales (reconversión) y coyunturales (pandemia) el Plan ha enfatizado el “proceso”, la escucha y la implicación; y se ha dotado de un dispositivo participativo amplio y diverso, integrado por diferentes herramientas -presenciales y telemáticas (tal y como el momento reclamaba)- soportadas parcialmente en la propia intranet habilitada¹.

Así, el diseño y construcción de este nuevo PECB2025 por parte de Bilbao Ekintza ha sido posible, gracias a la participación activa de numerosos comercios de nuestra ciudad, del propio tejido asociativo y del compromiso de diversas áreas municipales que alinean sus dinámicas de trabajo en torno a las líneas de actuación trazadas en este Plan.

- 40 personas entrevistadas: 23 de ellas, agentes del tejido asociativo y equipamientos comerciales de la ciudad; y 17 responsables y técnicos de un total de 8 áreas municipales² y partidos políticos (la práctica totalidad de las mismas, desarrolladas presencialmente).
- 2 talleres telemáticos de trabajo, con participación de los distintos agentes del tejido asociativo de Bilbao Dendak.
- Recorridos por las distintas zonas comerciales
- Participación directa de un total de 125 empresas comerciales de Bilbao, a través de dos cuestionarios telemáticos.
- Participación de la ciudadanía a través de cuestionario on line dirigido al tejido asociativo cívico-cultural³

¹ <https://ikertalde.com/bilbaoplan2025/eu>; <https://ikertalde.com/bilbaoplan2025/es>

² Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos, Movilidad y Sostenibilidad, Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público), Bilbao Zerbitsuak, Seguridad Ciudadana, Cultura y Gobernanza, Turismo y Comercio

- Asimismo y como hitos de referencia, **2 Jornadas presenciales de trabajo del conjunto del sector (asociativo-institucional)** celebradas en Hotel Meliá Bilbao y Euskalduna respectivamente -bajo estrictas medidas de higiene y seguridad y en amplias salas de reunión⁴-, que concitaban la presencia de más de 30 agentes institucionales -técnico y político- y sectoriales en cada una de ellas; un colectivo amplio al que se le hacía partícipe del contraste y valoración de los elementos esenciales avanzados del diagnóstico-pronóstico y del propio Plan de Acción.
- Y, por último, un **Grupo de Pilotaje** de todo ese proceso (Bilbao Ekintza – Consultores/as) que ha mantenido desde septiembre de 2020 y hasta su presentación pública, un ritmo continuado de reuniones presenciales de seguimiento y reflexión, en torno al proyecto.

Documentalmente, todo ese proceso de trabajo se ha formalizado en

- **Cuatro “Cuadernos de Trabajo”** -publicados en la propia intranet del Plan y anexados al presente documento- cuyos contenidos se enumeran a continuación:

Cuaderno de trabajo Nº 1 Diagnóstico – pronóstico

1. 2010-2020: Ante un nuevo escenario comercial
2. Bilbao en el nuevo escenario
3. A modo de síntesis de Diagnóstico-Pronóstico

Cuaderno de trabajo Nº 2 La Mirada por distritos: 8 Monográficos

- a) Descripción General
- b) Demografía y renta
- c) Estructura Comercial: Establecimientos, Densidad Comercial y Empleo
- d) Ejes y zonas comerciales
- e) Dónde compran las y los vecinos
- f) Retrato de la economía urbana
- g) Tejido asociativo comercial

Cuaderno de trabajo Nº 3 Análisis interno del sector comercial Bilbao y Perspectiva tejido cívico cultural

- 1.- Retrato del sector comercial Bilbao 2020
- 2.- La mirada desde los comercios “más innovadores”
- 3.- La mirada del tejido asociativo, cívico y cultural de barrios/distritos de Bilbao

Cuaderno de trabajo Nº 4 Síntesis Diagnóstica – Plan de Acción PECB2025

- Y el **presente documento final** que recoge **la síntesis diagnóstica del Plan** estructurada sobre un total de 10 puntos críticos y 10 palancas de apoyo para la transformación del sector en el horizonte 2025; y **el detalle del Plan PECB2025** resultante y consensuado con el sector.

⁴ 13 octubre 2020 3 Mesas en Hotel Meliá; 40 participantes aprox. ; 16 diciembre 2020 3 Mesas en Sala 2 Ext. Palacio Euskalduna Bilbao; 30 participantes aprox.

El Plan, que queda estructurado sobre cuatro grandes ejes de trabajo:

- **Eje 1.-** Modelo Comercial de Ciudad
- **Eje 2.-** Omnicanalidad y modernización competitiva
- **Eje 3.-** Promoción de Bilbao Ciudad de Comercio, Cultura y Ocio
- **Eje 4.-** Perfeccionamiento Colaboración Público – Privada

Cada eje presenta diferentes ámbitos de trabajo y líneas de acción -un total de 34-, su descripción y justificación; agentes que implica (líder/colaboradores/seguimiento); despliegue temporal anual tentativo; e indicadores tentativos de seguimiento; así como prioridades asignadas a cada una de las mismas (Alto Impacto de carácter inmediato -presentadas en color verde-, Transformadoras en medio plazo -color ocre- y Complementarias o contribuidoras a la transformación en el largo plazo, simbolizado en color naranja).

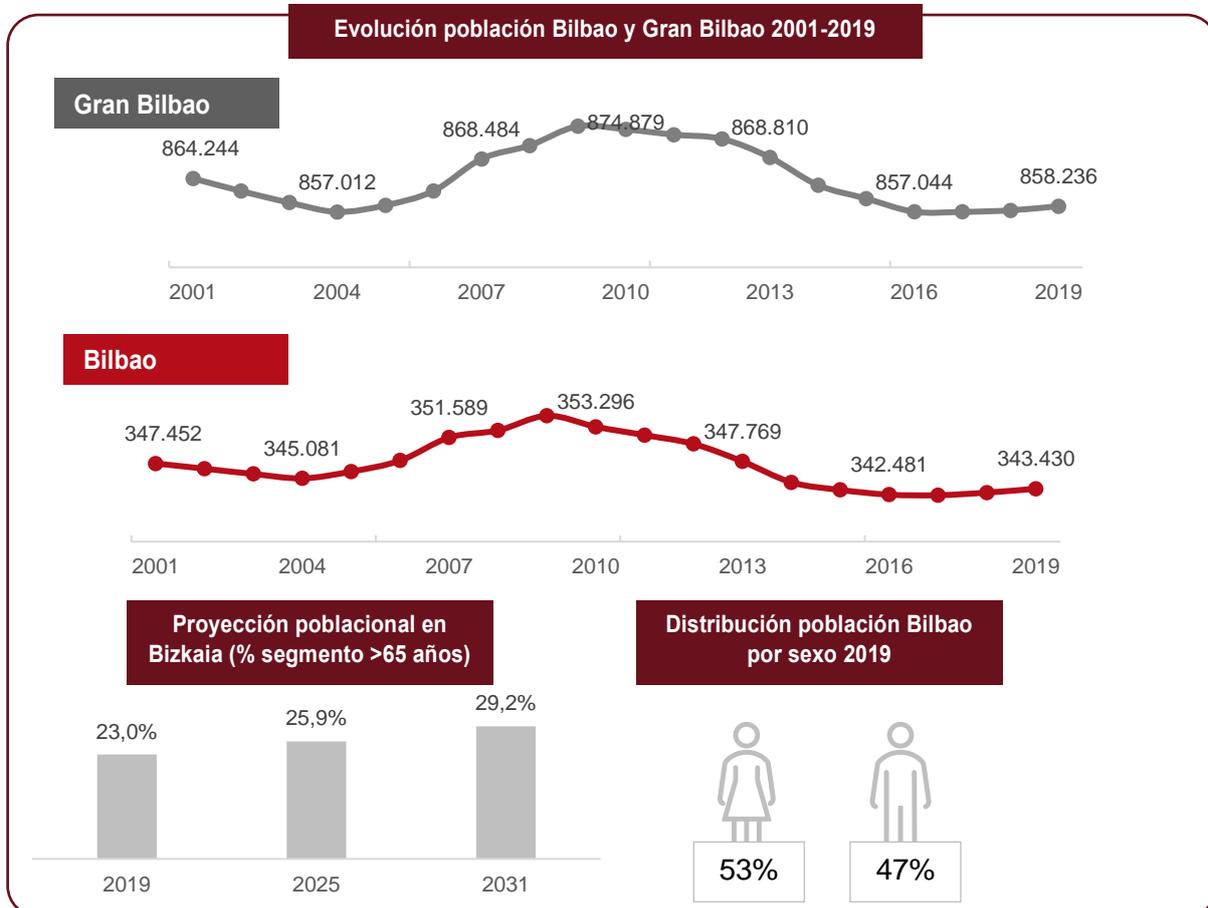
Anualmente, el PECB2025 irá progresivamente desplegándose en planes operativos anuales (POA) de acción que materializarán las líneas y actuaciones planificadas, así como la evaluación y perfeccionamiento de las líneas de acción en curso o ya ejecutadas. El detalle del sistema de seguimiento se presenta en los Anexos 5 y 6.

2.- Síntesis Diagnóstica

La última década 2010 – 2020 sitúa un nuevo escenario comercial marcado por importantes transformaciones demográficas de fondo, profundos cambios en los hábitos de consumo y un crecimiento explosivo –aún con amplio recorrido- del comercio on line. De hecho, la compra por internet en tiempos “pre-covid”, era ya una realidad efectiva para más de la mitad de las y los bilbaínos, y para el 80% de las y los menores de 45 años. Una realidad que ha modificado el paradigma tradicional de la distribución minorista, y que ha introducido de forma ineludible el concepto de **omnicanalidad** en todas y cada una de las ramas comerciales de nuestra ciudad.

Efectivamente, nos encontramos ante una demanda interna potencial estancada, tanto en Bilbao (343.430 habitantes), como en el conjunto del área metropolitana (858.236 habitantes); así, en el caso particular de la capital vizcaína, esta pérdida es de algo más de un 3% poblacional en los últimos diez años. Y no sólo **“somos menos”**, además, somos...

- **“crecientemente mayores”**: las proyecciones sitúan un peso del colectivo mayor de 65 años para el año 2031 superior al 29% en Bizkaia.
- **y “muy diferentes”**: nos encontramos ante segmentos comercialmente muy diversos. Una sociedad cosmopolita y abierta; y generaciones con pautas de consumo y formas entender la vida muy distintas (desde los colectivos más jóvenes o generación Z, pasando por las y los millennials, las y los baby boomers; hasta el colectivo silver o plateado). Un puzzle de segmentos muy diferenciados; con consumidores/as, cada uno de ellos, que se comportan a su vez de modo inestable y líquido.

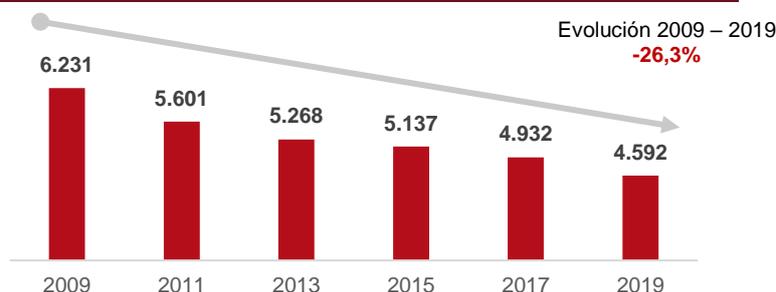


En ese marco de transformación y cambio acelerado en el sector del retail, agravado en 2020 por la crisis COVID, los **cerca de 4.600 comercios minoristas con los que cuenta la ciudad, y sus más de 14.200 empleos** (10,3% de la población ocupada bilbaína), se enfrentan a una reconversión compleja. La transformación se concreta en una “avalancha de cambios” acelerados para un colectivo envejecido y con “poco músculo” empresarial que, por sí solo, no puede responder en tiempo y forma adecuada.

Un parque comercial que vive una reconversión sectorial evidenciada a través...

- **de una caída superior al 26% en la última década**, y que en mayor o menor medida se ha trasladado al conjunto de subsectores -donde el equipamiento del hogar apunta una caída que sobrepasa el 40%-; y en todos los distritos, tanto en área central comercial (Abando/Indautxu/Caso Viejo), como en el resto de distritos con densidades comerciales más modestas.
- **de un cambio de modelo igualmente en el empleo**, que refleja una caída estructural y sistemática del empleo autónomo en favor de un mayor peso del colectivo asalariado, más sensible y expuesto a los efectos derivados de una crisis económica.

Evolución del número de comercios minoristas Bilbao 2009 – 2019

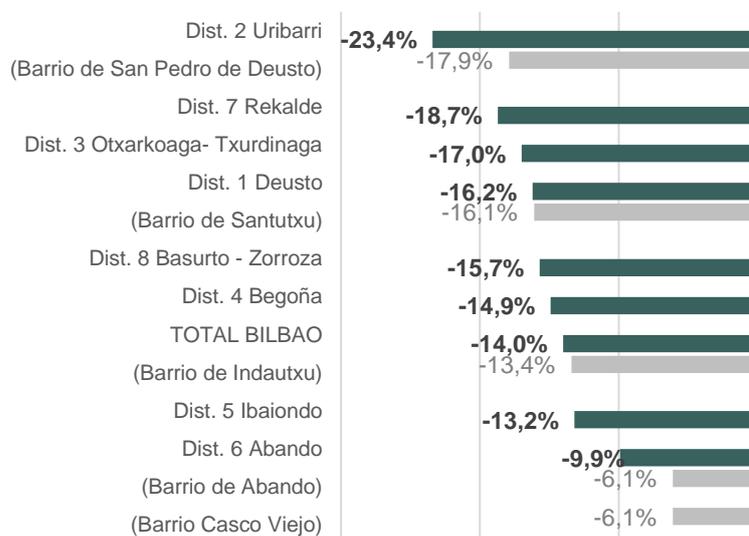


Distribución nº comercios por distritos y densidades comerciales

Distribución por DISTRITOS	Población	Establecimientos		Densidad comercial
		c.a.	%v.	
1. Abando	50.970	1.695	36,9%	33,3
2. Ibaiondo	61.894	845	18,4%	13,7
3. Deusto	48.652	497	10,8%	10,2
4. Begoña	40.170	497	10,8%	12,4
5. Rekalde	48.286	410	8,9%	8,5
6. Basurto – Zorroza	32.253	257	5,6%	8,0
7. Uribarri	35.771	245	5,3%	6,9
8. Otxarkoaga – Txurdinaga	25.434	146	3,2%	5,7
TOTAL	343.430	4.592	100,0%	13,4

Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas Eustat

Evolución del número de comercios minoristas por Distritos y Barrios Bilbao 2012– 2019



Fuente: Elaboración propia a partir de Directorio de Actividades Económicas Eustat

Así las cosas y con el propósito de ilustrar de forma sintética este nuevo y complejo escenario, se presenta a continuación una relación de 10 puntos críticos derivados de este proceso de reconversión sectorial al que se suman los graves efectos de la pandemia, así como 10 palancas de transformación, sobre los que el comercio bilbaíno puede sustentar su adaptación, diferenciación y relanzamiento sectorial en los próximos meses y años.

EL SECTOR COMERCIAL LOCAL DE BILBAO EN ESTA ÚLTIMA DÉCADA 2009 - 2019



EL SECTOR COMERCIAL LOCAL DE BILBAO EN EL HORIZONTE 2025



2.1.- 10 Puntos críticos

P.C.1.

PARQUE EMPRESARIAL “EN CAÍDA”

“Un proceso que no parece haber tocado suelo”

Nuestro espacio urbano y nuestra fachada comercial llegan a 2020 con un 26% menos de “efectivos” –comercios- que 10 años atrás.

- **Pérdida espacial:** tanto en zonas y ejes corazón de ciudad; como en zonas y barrios de densidad comercial media y/o baja
- **Pérdida sectorial:** en todas las ramas; más evidente en bienes comparativos

Pérdida de empleo global, y estructural entre las y los autónomos: Cambio de “modelo”.

P.C.2.

CRECIMIENTO IMPARABLE DEL E-COMMERCE

“La Omnicanalidad se impone”

Una realidad evidente....en cifras...

2008: <11% de las vizcaínas/os efectuaba compras on line (3 últimos meses);

2018: del 11% al 34%

2019: 87% de los/as bilbaínas más jóvenes compraba ya por internet en tiempos pre-COVID

Año 2020 y el efecto COVID

Una realidad incómoda pero ineludible para un importante colectivo de comercios; la venta on line y “Amazon” se perciben por el sector como “las grandes amenazas” para la supervivencia del comercio local tradicional.

P.C.3.

TENDENCIAS DEMOGRÁFICAS Y FRAGMENTACIÓN DE LA DEMANDA

“Somos menos y con más edad”. Y además somos muy diferentes, con “muchas tipologías de consumidor” que presentan necesidades “líquidas” y a veces “contradictorias” y obligan a afinar el modelo de negocio”

- **Estancamiento poblacional** que supone una contracción de la demanda interna e igualmente, un mayor envejecimiento de la ciudadanía.
- **Apertura de brechas generacionales:** generación Z “ultraconectada” -solo un 16% del comercio trabaja activamente este segmento vs. mayores de 65...
- **Nueva cultura de gasto (más en servicios) que “perjudica” al comercio (menos en productos):** + ocio + hostelería + servicios – gasto en euros en comercio.
- **Convivencia de corrientes y valores colectivos/individuales contradictorios:** fast food, low cost, formatos discounter, producción a gran escala, pronto moda vs. km0, slow fashion, diseño local o ecolabels, compra en mercados de abastos y azokak....dificultad de gestionar estas contradicciones.

P.C.4.

DICOTOMÍA COMPETITIVA

“Amplio colectivo de comercios que no se sube al tren de la renovación”

versus

“Reducido colectivo innovador o adaptativo”

P.C.5.

HOSTELERÍA Y SERVICIOS “GANAN TERRENO”

“Una alianza no siempre “fructífera” y a gestionar con prudencia”

P.C.6.

FACHADA COMERCIAL CON LOCALES VACÍOS EN EXPANSIÓN ...Y ESCENARIO

INMOBILIARIO “DIFÍCIL”
*“Comercio mayoritariamente en régimen de alquiler”+
“Creciente riesgo de lonjas cerradas”*

P.C.7.

MERCADOS DE ABASTOS

“Lejanía en relación con las nuevas tendencias”

- **Importante colectivo con “poco músculo” para afrontar la “necesaria” y acelerada transformación...**
 - ✓ 57% son autónomos/as
 - ✓ 36% constituye empresa familiar sin personal asalariado
 - ✓ 26% de las/os empresarias cuenta ya con más de 55 años; de éstos, sólo un 21% ha planificado su sucesión.
 - ✓ **21% sitúa actualmente una viabilidad de negocio baja**
- **El comercio local de “alta rentabilidad” representaría hoy por hoy tan solo un 17%.**
- **La hostelería:** “flujos de visita intensos”; sin embargo conlleva cierto riesgo de convivencia. “Efecto eucalipto” sobre la actividad comercial en determinados ejes o zonas a partir de cierto grado de intensidad hostelera.
- **Los servicios:** oportunidad para la ocupación de lonjas vacías; sin embargo, su actividad genera “flujos de visita notoriamente más débiles”
- Sobre una tendencia de fondo de proliferación de lonjas comerciales vacías en determinados ejes, se suma a corto plazo el cierre de negocios hosteleros
- **En torno al 65% del tejido comercial local soportaría costes fijos de alquiler;** Hasta más del 70% entre los comercios ubicados en Abando. Además, **tan solo un 30% de los comercios habría podido renegociar** en el actual contexto las **condiciones** del contrato de arrendamiento.
- Formato comercial que languidece en sus formas más tradicionales; y que se enfrenta al reto de reinterpretarse y reentender su actividad en clave de un siglo XXI con nuevos consumidores/as y nuevos valores (km 0, alimentación saludable, cultura gastronómica y agroalimentaria)
- **Icónico Mercado de la Ribera** (48 puestos); alto esfuerzo de gestión operativa y funcional del equipamiento; y el reto de dotarse de una dimensión comercial en clave actual; y conectada a las nuevas tendencias “agroalimentarias”.
- **Resto de mercados “poco actualizados”:** Mercado del Ensanche (solo 8 puestos); Mercado de abastos de Deusto (11 puestos + cafetería); Mercado de Abastos de Otxarkoaga (19 puestos abiertos y 4 cerrados); Mercado de San Ignacio, Ibarrekolanda, Elorrieta (7 puestos ocupados y 7 sin actividad).

P.C.8.

IMAGEN COMERCIAL DE CIUDAD DEBILITADA

“Bilbao pierde punch comercial”

P.C.9.

TEJIDO ASOCIATIVO TAMBIÉN EN “HORAS BAJAS”

“Modelo asociativo debilitado; con limitadas capacidades transformadoras en relación a las actuales necesidades”

P.C.10

IMPACTO COVID: ACELERADOR DE TENDENCIAS

*Efecto remate “para unos”
Incertidumbre “para otros”*

- Buena parte de los comercios opina que Bilbao ha perdido punch como plaza comercial; un fenómeno compartido con el resto de capitales y la mayor parte de municipios en los que, en coherencia con el proceso de reconversión del sector, el comercio pierde fuerza y protagonismo como actor urbano. Conscientes de la particular crisis sectorial, esos mismos comercios compatibilizan esa visión con la percepción de que la ciudad en su conjunto, gana atractivo en una clave terciaria y experiencial más amplia (los espacios de disfrute cívico, la hostelería, la cultura, el ocio y los servicios, los eventos...)
- **El asociacionismo no escapa a las dificultades y cambios que vive el sector...:**
 - Modelo asociativo cuantitativamente a la baja; con implicación pasiva de buena parte de los socios; competencias y capacidades insuficientes para afrontar los cambios sectoriales que se requieren de forma acelerada, en buena parte de los casos.
 - Actividad altamente dependiente del presupuesto público y no necesariamente alineada en la lógica de trabajo de ciudad que se anticipa.
 - Necesidad de reinversión sobre nuevos pilares: movilización competitiva, integración cívica, y alineamiento público privado que genere sinergias.
- **Impactos ERTE:**
 - Cuántos empleos: 3.200 empleos asalariados afectados en el comercio minorista de Bilbao (32% empleo asalariado en el sector)
 - Recuperación del empleo: en septiembre se recuperaba el 80,5% del empleo en ERTE
 - Empleos “destruidos”: 127 empleos “pasan” de ERTE al “desempleo”.

2.2.- 10 Palancas de apoyo

P.A.1.

DESDE LA “MARCA BILBAO”...
hacia “BILBAO CIUDAD DE
COMERCIO, CULTURA Y OCIO

Bilbao World City: Bilbao como ciudad conectada, abierta y bien posicionada, ofrece un “sólido paraguas” para **Bilbao ciudad de compras. Integra una oferta de ocio, cultura, hostelería... que puede, junto con el comercio, articular una experiencia integral crecientemente atractiva como Bilbao Ciudad de Comercio, Cultura y Ocio.**

P.A.2.

BILBAO DIMENSIÓN
METROPOLITANA pero
TAMBIÉN ESCALA HUMANA Y
CERCANÍA

Dimensión y estructura funcional que permite trabajar un **modelo comercial con un Área Central Comercial con atracción metropolitana y regional; al tiempo que sostiene una oferta de proximidad relevante**

” **Un área central e histórica de dimensiones “humanas” que puede ser fácilmente recorrida “a pie”; facilita la experiencia de “shopping”.**

Algunas Zonas y barrios de densidad comercial media, bien conectados, que constituyen espacios “comercialmente autónomos”; y un amplio a mosaico de barrios de baja densidad comercial pero con oferta de proximidad que garantiza la compra cotidiana y de conveniencia.

P.A.3.

DEMOCRATIZACIÓN
TECNOLÓGICA Y
COMPETITIVIDAD

Amplio abanico de herramientas 4.0 y programas de apoyo a disposición del comercio local y crecientes esfuerzos en en este sentido en los próximos años.

Reto: articular una **digitalización “racional y ordenada”** y bajo un enfoque de **“abajo arriba”**; que se acompañe de una progresiva transformación competitiva de los modelos de negocio.

P.A.4.

UN SECTOR “CURTIDO”...
aunque “CANSADO”

Buena parte del sector ha vivido ya transformaciones y tiempos pretéritos duros (la larga crisis del 2008 a la que sobrevivieron, entre otras); que han curtido en la dificultad a varias generaciones de empresarios y empresarias. **No es, por tanto, un sector blando, sino curtido y resistente de cara a afrontar los nuevos retos; que pese a ello, llega a la actual situación castigado, cansado, envejecido...; y necesitado de acompañamiento y apoyo.**

P.A.5.

COLECTIVO DE COMERCIOS
HISTÓRICOS Y DE
VANGUARDIA...COMPETITIVOS
COMO BASE DE TRABAJO

Bilbao cuenta, en cualquier caso, con un cierto colectivo de comercios altamente competitivos (tanto tradicionales como innovadores: apuesta digital, producto diferenciado, exclusividad...), que ha de ser punta de lanza y referencia para el relanzamiento del sector en el horizonte 2025.

P.A.6.

REPOSICIONAMIENTO SOBRE VALORES POSITIVOS, ACTUALES Y COHERENTES

La sostenibilidad, “lo local”, la búsqueda de identidad propia, el km0, slow fashion, la responsabilidad social... **son conceptos que “han venido para quedarse” y que sintonizan con la idiosincrasia del comercio local.**

El comercio local puede “apropiarse” de forma colectiva y hacer suyos estos valores como carta de presentación ante residentes y visitantes; y como base de diferenciación en relación “a los grandes operadores del retail”.

P.A.7.

OPTIMIZACIÓN DE LOS NUEVOS HÁBITOS QUE FAVOREN EL CONSUMO “CERCA DE CASA”

La búsqueda de una mayor conciliación de la vida laboral y familiar, el menor uso del vehículo particular, la jornada laboral de 4 días, o la reciente hibridación del formato laboral presencial y el teletrabajo -se estima que un 18% de la población estatal podría teletrabajar entre 3 y 5 días a la semana-... van a modificar los actuales “usos y costumbres”. Se vaticina un escenario en el que la población / potencial consumidor residente dispondrá previsiblemente de más tiempo para invertir “en el comercio de proximidad”.

Será necesario optimizar estos nuevos hábitos para “anclar” el gasto propio; y para hacer valer el atractivo de Bilbao ante el consumidor metropolitano que disponga de más tiempo, ofreciéndole una vivencia comercial “cercana” y propia .

P.A.8.

APUESTA INSTITUCIONAL FIRME Y DECIDIDA

La apuesta y apoyo al comercio local, como agente generador de empleo, de cohesión y calidad de vida, por parte de las instituciones (Euskadi/Bizkaia/Bilbao) es y continuará siendo una **prioridad en agenda, en los próximos años.**

P.A.9.

EMPLEO FEMENINO E INTEGRACIÓN DE NUEVOS PERFILES

La actividad del comercio local como **fuentes generadora de empleo femenino** e integradora de **nuevos colectivos emprendedores** -jóvenes digitales, colectivo migrante- , entre otros, constituyen elementos a poner en valor también en el mercado laboral de la ciudad y del territorio.

P.A.10

EL TURISMO (que volverá...)

En los últimos años hemos vivido en Euskadi un “boom turístico” -el nº de pernoctaciones crecía en un 32% en los últimos 5 años; en el que Bilbao tomaba sólidas posiciones y se presentaba como una clara referencia entre sus hitos de protagonismo.

Un creciente perfil de visitante que aspira a ser un ciudadano/a temporal en Bilbao y vivir una experiencia lo más local y auténtica posible.

El “parón turístico” del periodo 2020 – 2021 puede ser un tiempo valioso para prepararnos comercialmente para su retorno.

3.- Desarrollo del Plan PECB 2025

3.1.- Principios rectores

Ante un nuevo escenario y la necesidad de nuevas recetas y estrategias, el Plan de PECB2025 se ha fundamentado sobre los siguientes 8 Principios rectores.

I.- Modelo comercial de Bilbao: integrar el comercio en el modelo urbano

En un contexto en el que las grandes superficies encuentran un marco normativo definido y relativamente estable de facto, y el modelo alimentario se sostiene esencialmente en una ya sólida y extensa red de supermercados, definir y desarrollar el Modelo Comercial de Bilbao supone integrarlo y acompañarlo con las apuestas del Modelo Urbano que dibuja el propio Plan General de Ordenación Urbana; que introduce el concepto de **“Corazón de Ciudad”** y **“Corazones de Barrio”** (Unidades espaciales calidad de vida “cercana”: “Todo” en quince minutos).

- **Corazón de Ciudad:** en el área central comercial (Abando)... el foco de calor comercial de la Gran Vía como referente de las grandes marcas multinacionales, entendido en clave de comercio local se extiende a partir de la misma a sus ejes paralelos y próximos; y obliga a redireccionar la mirada hacia esos espacios de “refugio” del comercio local, para garantizar su calidad urbana y capacidad de atractivo para el conjunto de la ciudad y su amplia área metropolitana.
- **Corazones de Barrio:** conformados por espacios diversos con retos a su vez diferenciados (desde barrios con capacidad para ofrecer un mix comercial completo y relativamente autónomo -Santutxu o Deusto-, a espacios como Otxarkoaga, Txurdinaga, destinados a preservar un comercio de proximidad cotidiano suficiente; pasando por una amplia “escala de grises”) los focos comerciales de los diferentes distritos “se contraen” y obligan a trabajar con criterios de no dispersión espacial de la oferta como garantía de atractivo para sus vecinos y vecinas; y en convivencia y matrimonio creciente con los focos de calor cívico (ocio, cultura, hostelería y servicios diversos...).

Y desde ese enfoque de no dispersión, los usos de las lonjas a pie de calle (y las reservas terciarias en las nuevas promociones) aparecen como un reto necesitado de nuevos enfoques, nuevos potenciales usos sociales, a sabiendas que los destinos comerciales serán limitados y necesariamente no dispersos.

II.- Digitalización de abajo a arriba: “corrigiendo el tiro”

Tras años de trabajo en torno a una digitalización “blanda”, sostenida en la construcción de webs y sus derivadas, es tiempo para extraer aprendizajes y reorientar los esfuerzos.

Afrontar los retos competitivos del nuevo escenario comercial, reclama un apoyo a la **digitalización “de abajo hacia arriba”**. Sin digitalizar los comercios en sus distintos eslabones de gestión (por dentro, en tanto que empresas), difícilmente se podrá caminar hacia el objetivo de la omnicalidad.

III.- Sostenibilidad social y medioambiental

La reducción de la oferta comercial local en el espacio urbano de la ciudad lastra la cohesión y calidad de vida de las y los vecinos de Bilbao; especialmente entre el creciente **colectivo de mayor edad** (colectivo a su vez marcadamente femenino), de menor movilidad y situados “en el lado malo” de la **brecha digital**; una brecha que resulta asimismo más marcada entre las mujeres, y que pone de manifiesto la relevancia de la inclusión de la **perspectiva de género** en las estrategias comerciales, urbanas y de movilidad.

Por otro lado, la **distribución del comercio on line en la última milla urbana**, incorpora nuevos elementos de impacto medioambiental, y también sociolaborales. a gestionar desde el ámbito institucional; aspectos de calado, que comprenden desde la reglamentación laboral y calidad en el empleo del colectivo repartidor/“riders”, hasta la ordenación orientada a contener la gestión de tráfico, huella de carbono, ruido o desechos de embalaje en nuestras ciudades.

IV.- Servitización y “Comunidad”: una oportunidad desde la proximidad

Si el suministro del producto en sí ya no es fuente de valor específico (se puede adquirir el producto vía on line sin acudir a la tienda) la **“servitización”** de su actividad representa la gran oportunidad de generación de valor para un comercio local que ha de “hacer comunidad” con su vecinos y vecinas, de forma adaptada a cada segmento y sus necesidades.

El Plan deber por tanto desarrollar y enriquecer los conceptos de “Cercanía y Servicio” como fortalezas propias y naturales del comercio local de proximidad.

V.- Nuevo paradigma de la gestión del emprendimiento.

El apoyo al autoempleo ha sido la fórmula histórica de trabajo en torno al emprendimiento comercial; pero un emprendimiento que, en el actual contexto, es crecientemente exigente y complejo, y reclama, cada vez más, de proyectos innovadores, diferenciados, modelos de negocios claros, compromiso profesional como condición de supervivencia...

Junto a este vertiente de gestión del emprendimiento, aparece progresivamente también, como alternativa, ***el crecimiento empresarial de aquellas experiencias comerciales que se han demostrado competitivas y exitosas***. Un nueva vertiente de impulso de la actividad comercial, que acompaña la evolución del propio sector (empresas progresivamente más sólidas y musculadas; con mayor dimensión y peso del empleo asalariado).

La combinación de ambas vías (***Acompañar y estimular el desarrollo de proyectos comerciales crecientemente complejos, innovadores y diferenciados + Acompañar el crecimiento de las empresas comerciales competitivas ya existentes***) configuran el nuevo paradigma de la gestión del emprendimiento en el sector comercial minorista.

VI.- Imagen e identidad de barrios / zonas

La dinamización de los espacios comerciales locales reclama identidad e identificación con sus públicos, cada vez más fragmentados. Del Área Central de Bilbao (Moda) a los barrios (diversas posibilidades en cada caso), pasando por distintas alternativas de especialización comercial zonal... hay que ***“poner relato y alma”*** al esfuerzo de dinamización; y al esfuerzo de hacer comunidad y generar complicidad con la clientela.

VII.- Dinamización comercial reorientada y renovada

La dinamización a través de diversas actuaciones en “calle” promovidas desde el tejido asociativo tanto en los barrios, como en el área central de Bilbao, reclama asimismo “nuevos aires”, en nuevos tiempos.

La fragmentación de la demanda, el continuado cambio en los hábitos de consumo, la necesidad de trabajar sobre la diferenciación y servitización, junto con la oportunidad que brindan las nuevas tecnologías para la gestión inteligente de datos -CRM- abren asimismo un nuevo campo de trabajo para la dinamización comercial reorientada -a los diferentes segmentos de demanda- y renovada.

VIII.- Gestión público - privada

Por último un escenario complejo y en movimiento, como el descrito, reclama igualmente ***nuevas fórmulas para el tejido asociativo comercial municipal***, nuevas apuestas de transformación, de intervención y de apoyo; tanto en contenido o “forma de intervención”, como en rango o “dimensión de la misma”.

3.2.- Misión, Visión y Objetivos

El PECB2 2025 constituye una herramienta de colaboración público – privada, cuya **MISIÓN** es... **mejorar y fortalecer la posición competitiva del sector comercial del municipio y el atractivo del Bilbao Comercial tanto para sus vecinos y vecinas como para sus visitantes; en un contexto y horizonte 2025 que se advierte complejo e inestable, tanto en términos de perspectivas socioeconómicos generales, como de cambios y tendencias sectoriales que avivan la necesidad de transformación empresarial y de adaptación comercial de ciudad.**

El enfoque y cultura de PECB 2025, su **VISIÓN**, remite a la colaboración público-privada desde una mirada;

- **transformadora**, buscando mejorar la competitividad del sector y el atractivo de la ciudad desde la eficacia y la eficiencia.
- **espacialmente** sensible a las distintas realidades comerciales que aglutina la ciudad; y abierta a su entorno territorial, al que da servicio, y del que es referencia.
- **sectorialmente** consciente de la diversidad de situaciones que viven las diferentes ramas de actividad que lo integran; y de la necesidad de hibridación con el resto de actividades de economía urbana.
- **innovadora** en términos de apertura a nuevas fórmulas de interlocución sectorial y de trabajo compartido.
- que entiende la gobernanza **de abajo-arriba**, queriendo construir desde la realidad concreta; al tiempo que **de arriba-abajo**, busca dar complementariedad y coherencia integradora a las partes.
- **comprometida** con los valores de la sostenibilidad económica, social y ambiental que animan al Ayuntamiento de Bilbao.
- **y exigente** en el esfuerzo por parte de todos los actores implicados.

Desde esa Misión y Visión, en el horizonte temporal 2025 el PECB se plantea los siguientes CUATRO grandes OBJETIVOS GENERALES :

- **ATRACTIVIDAD y AMABILIDAD URBANA:** Contribuir a la construcción de un **Modelo Comercial de ciudad ordenado, atractivo y sostenible, coherente con su apuesta urbana de ciudad:**
 - o Que integra sinérgicamente el atractivo de la grandes marcas multinacionales con el factor diferencial del comercio local excelente, en un área central comercial de alta calidad urbana; capaz de ser referente de compra para toda la ciudad y para un amplio entorno regional.
 - o Que sostiene focos espaciales de oferta de proximidad suficiente y diversa para garantizar la calidad de vida, cohesión social y disfrute en los barrios; situados en entornos amables, integrados sinérgicamente con el resto del terciario y de los equipamientos y actividades cívicas de cada distrito con las que hibrida y a las que enriquece.

- **COMPETITIVIDAD:** Contribuir a la modernización competitiva del sector comercial...:
 - o Acompañando la introducción decidida de la digitalización en las empresas al tiempo que refuerza su modernización y desempeño como organizaciones y el de sus empleos;
 - o Favoreciendo la creación de un mejor servicio que enriquezca su oferta de productos y aporte valor a su clientela: “servitización”
 - o Acompañando y estimulando el progresivo rejuvenecimiento del sector desde el emprendimiento, la sucesión y la generación de empleo.

- **PROMOCIÓN DE CIUDAD e IDENTIDAD LOCAL:** Contribuir activamente desde el comercio...
 - o a la construcción de una imagen y relato de ciudad propio y atractivo, que le posicione como referente vasco y estatal en términos de economía urbana 360º (comercio, cultura, y ocio); y contribuya a enriquecer su atractivo turístico.
 - o a la generación de un clima de cercanía e identidad de la ciudadanía de cada distrito con su entorno de vida inmediato; haciendo de los comercios y los/las comerciantes, actores sociales de proximidad activos y visibles, integrados en el devenir del barrio; en su pálpito cotidiano y en su forma de vida.

- **GESTIÓN COLABORATIVA PÚBLICO-PRIVADA EFICAZ:** Generar condiciones para
 - o Propiciar una interlocución sectorial representativa, capaz de movilizar al sector en torno a la transformación competitiva necesaria; y alinear al conjunto de actores institucionales implicados en torno a los esfuerzos de adaptación comercial de ciudad.
 - o Dotarse de instrumentos de gobernanza estables, sistemáticos y prácticos, que integren la mirada de los diferentes actores urbanos y sectoriales; que propicien la colaboración transversal e interdisciplinar que requiere el comercio; y que sean capaces de generar conocimiento e inteligencia comercial para pilotear activamente el desarrollo y seguimiento anual del Plan.

3.3.- Estructura del Plan

La estructura del Plan PECB2025, construida sobre los principios rectores anteriormente planteados da respuesta a los cuatro Objetivos Generales fijados a través de otros tantos Ejes de trabajo.

El **primer Eje, asociado al Modelo Comercial de Ciudad**, incorpora a su vez dos perspectivas diferenciadas. La primera de ellas se asocia al binomio histórico del **comercio y su interacción física con el espacio urbano**; la segunda, incorpora una mirada estratégica vinculada a la **movilidad sostenible** y al profundo cambio que van a experimentar en este sentido nuestras ciudades en los próximos años.

Desde la perspectiva del espacio urbano se integran líneas diferenciadas orientadas tanto a **reforzar el atractivo comercial en el área central comercial o corazón de ciudad** (4 intervenciones asociadas a proyectos transformadores en Abando, Indautxu y Casco Viejo), como a **sostener el dinamismo y vida comercial de los corazones de barrio** (4 intervenciones). Asimismo en este bloque de medidas referidas al ámbito urbano y comercial se incluyen líneas de acción específicas para una gestión proactiva de la fachada comercial (3 intervenciones).

En lo referido a la movilidad sostenible el Plan incorpora 4 líneas específicas para trabajar **soluciones logísticas para la distribución sostenible de la última milla, reforzar el uso del de transporte público y buscar el alineamiento comercial con la revisión normativa de zonas de carga/descarga, zonas OTA o zonas peatonales.**

El **segundo Eje, Omnicanalidad y Modernización competitiva**, centra en primer lugar sus esfuerzos en **incorporar y sumar al comercio local** de forma individual (empresas comerciales) y colectiva (proyectos conjuntos), **al nuevo paradigma de la omnicanalidad**; trabajando a modo de “Plan de Choque” sobre de 4 líneas destinadas a la digitalización de forma integrada, efectiva, modulada y coordinada. Además del necesario impulso digital, el Plan no obvia **la necesidad de trabajar sobre el modelo de negocio y core business del comercio**, a través de un programa de tutorización competitiva y del trabajo proactivo sobre la servitización y la experiencia de compra excelente en nuestros comercios.

Por último, este segundo eje apoya **el redimensionamiento**, bajo el enfoque “*ganando músculo empresarial*” y **el emprendimiento** a través de otras 3 líneas específicas.

El **tercer Eje Promoción de Bilbao Ciudad de Compras**, plantea en primera instancia **estrategias de comunicación y marketing con el objeto de “hacer comunidad”** a dos niveles: **Comunidad Bilbao** a través de un relato integrado e integrador, y **Comunidad de Barrios**” en base a una simbología y relato compartido entre las propias vecinas y vecinos de cada uno de los barrios de Bilbao.

Asimismo se hace indispensable una **dinamización comercial renovada y segmentada**. Bajo el lema “*de los eventos de calle al CRM*”, esta necesidad estratégica se incorpora al plan a través de 4 intervenciones, entre las que se incluye el impulso del consumo local a través de “fórmulas bono”, también innovadoras.

De la mano de la singularidad del comercio y bajo el paraguas de la Marca Ciudad Bilbao - marca de alta proyección internacional y estatal-, el plan sitúa a su vez dos líneas de refuerzo del **maridaje comercio y turismo**.

El **último y cuarto Eje Perfeccionamiento colaboración público – privada** incluye dos líneas para el **relanzamiento y articulación asociativa** a través de su propio refuerzo y modernización (de “abajo a arriba”) y de concentración y racionalización de estructuras de gestión del apoyo al propio tejido asociativo (de “arriba abajo”). Igualmente, se hace necesaria la optimización de las políticas comerciales de diferentes niveles institucionales en clave municipal.

El contexto disruptivo marcado por la COVID en un escenario ya de por sí cambiante y líquido reclama asimismo **observar de forma inteligente y rápida las transformaciones experimentadas en los hábitos de consumo -demanda comercial- y entre el propio tejido comercial empresarial**.

Finalmente, un plan ambicioso y de largo aliento como el que se desarrolla, requiere de un **seguimiento formal, dinámico y eficiente a través del propio liderazgo público y de la articulación de un Foro Municipal de Comercio (Gobernanza PECB2025)**.



3.4.- Repertorio de líneas de acción y prioridades

EJE 1.- MODELO COMERCIAL DE CIUDAD

A.- ESPACIO URBANO Y COMERCIO

A.1.- ATRACTIVO Y VIDA EN CORAZÓN DE CIUDAD (ÁREA CENTRAL COMERCIAL)

	Prioridad
A.1.1.- Abando: abriendo el foco de atención “desde la Gran Vía hacia ejes comerciales complementarios”	Alto Impacto
A.1.2.- Indautxu: corredor de conexión entre Basurto, Rekalde y Abando	Alto Impacto
A.1.3.- Frente de la Ría: Corredores de penetración en Abando + Espacios de especialización comercial	Alto Impacto
A.1.4.- Casco Viejo: Intervenciones Singulares	Alto Impacto

A.2.- SOSTENIMIENTO DEL ATRACTIVO Y LA VIDA COMERCIAL DE LOS CORAZONES DE BARRIO

	Prioridad
A.2.1.- Consolidación de ejes de actividad comercial y terciaria	Transformador
A.2.2.- Corners Comerciales de proximidad en espacios de muy baja densidad comercial	Transformador
A.2.3.- Actualización general de los espacios de la red de mercados de abastos	Alto Impacto Transformador

A.3.- GESTIÓN PROACTIVA DE LA FACHADA COMERCIAL

	Prioridad
A.3.1.- Usos terciarios de bajos comerciales	Alto Impacto Transformador
A.3.2.- Open Data Comercial: “Mapa dinámico de Alquileres” por zonas comerciales de Bilbao, como ilustración de las posibilidades de Inteligencia Comercial Urbana.	Complementaria
A.3.3.- Terapias para el tratamiento de lonjas vacías	Complementaria

B.- MOVILIDAD SOSTENIBLE Y COMERCIO

	Prioridad
B.1.- Parkings de Conexión / Disuasorios + Impulso del transporte público sostenible	Transformador/ Complementaria
B.2.- Sistema integrado de información sobre Parkings y su nivel de ocupación en tiempo real	Transformador/ Complementaria
B.3.- Estudio de zonas y condiciones de carga y descarga, zonas “OTA” y zonas peatonales	Transformador/ Complementaria
B.4.- Soluciones logísticas para la distribución sostenible de la última milla	Alto Impacto

EJE 2.- OMNICALIDAD Y MODERNIZACIÓN COMPETITIVA

A.- IMPULSO DE LA DIGITALIZACIÓN

A.1.- DIGITALIZACIÓN INDIVIDUAL

A.1.1.- Programa de Impulso Digital individual (Empresas)

Prioridad

Alto Impacto+

A.2.- DIGITALIZACIÓN COLECTIVA

A.2.1.- Proyectos digitales compartidos

A.2.2.- Tejido Asociativo 4.0

A.2.3.- Comercio y Smart City

Prioridad

Alto Impacto+

Alto Impacto+

**Transformador/
Complementaria**

B.- INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

B.1.- Tutorización competitiva “one to one”

B.2.- Servitización + Experiencia de compra de “excelencia”

Prioridad

Alto Impacto

Alto Impacto

C.- REDIMENSIONAMIENTO Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

C.1.- Impulso de programas de apoyo selectivo al crecimiento empresarial

C.2.- Variantes de procesos de transmisión empresarial tradicional

C.3.- Distritos Urbanos de Especialización: impulso de iniciativas empresariales temáticas + optimización de locales ociosos

Prioridad

Alto Impacto

Transformador

Complementaria

Complementaria

EJE 3.- PROMOCIÓN BILBAO CIUDAD DE COMERCIO, CULTURA Y OCIO/BILBAO 360

A.- COMUNICACIÓN Y MARKETING

A.1.- Comunidad Bilbao

A.2.- Comunidad de Barrios

Prioridad

Alto Impacto+

Alto Impacto

B.- DINAMIZACIÓN COMERCIAL RENOVADA

B.1.- Renovación de la dinamización: de los eventos de calle al CRM

- Impulso de actividades de dinamización segmentadas
- Utilización de las campañas de dinamización al servicio de las dinámicas de competitividad.
- Impulso progresivo de actividades piloto de CRM asociativo (A2C)
- Dinamización colaborativa: iniciativas de hibridación comercio-servicios

B.2.- Herramientas colaborativas de estímulo al consumo local: Avanzando sobre la campaña “Bonobilbao”

Prioridad

Alto Impacto

**Alto Impacto
Transformador**

C.- COMERCIO Y TURISMO

C.1.- Binomio Comercio y Turismo

- Turismo de Compras Singular
- Biotip y Comercio Bilbao

Prioridad

Alto Impacto

Transformador

EJE 4.- PERFECCIONAMIENTO COLABORACIÓN PÚBLICO - PRIVADA

A.- PROGRAMA DE RELANZAMIENTO Y ARTICULACIÓN ASOCIATIVA

A.1.- Modernización y Refuerzo Asociativo

Prioridad

Alto Impacto+

A.2.- Concentración y racionalización de estructuras de gestión del apoyo a las asociaciones

Alto Impacto

Transformador

B.- OPTIMIZACIÓN DE POLÍTICAS COMERCIALES INSTITUCIONALES TERRITORIALES Y EL MUNICIPIO

B.1.- Mejora de la coordinación y eficacia de las diferentes políticas institucionales con incidencia comercial en el municipio.

Prioridad

Alto Impacto

C.- INTELIGENCIA COMPETITIVA BILBAO RETAIL

C.1.- Observatorio local de economía urbana + Report anual

Prioridad

Alto Impacto

Transformador

D.- GOBERNANZA PECB2025

D.1.- Liderazgo y Foros para la Gobernanza PECB2025

- Liderazgo Público de proyectos comerciales transformadores de la ciudad
- Foro Municipal de Comercio

Prioridad

Alto Impacto

Transformador

3.5.- Detalle de líneas de acción

3.5.1.- Eje 1: Modelo comercial de ciudad

A.- ESPACIO URBANO Y COMERCIO

A.1.- ATRACTIVO Y VIDA EN CORAZÓN DE CIUDAD (ÁREA CENTRAL COMERCIAL)

Importancia de generar un espacio o gran zona comercial tractora y atractiva que...

- combine y equilibre la presencia de un comercio global y un comercio local que favorezca una experiencia de compra “física” orientada y sensible a las necesidades de diferentes públicos
- en un entorno urbano comercial ordenado y sostenible.

A.1.1.- Abando: abriendo el foco de atención “desde la Gran Vía hacia ejes comerciales complementarios”

a) Descripción y justificación: *El proceso de globalización vivido en el Eje de Gran Vía (escaparate del comercio global), ha ido desplazando el comercio local hacia sus ejes paralelos y la trama urbana asociada.*

Un Modelo Comercial de Ciudad “en clave local”, en convivencia y sinergia con una oferta comercial multinacional tractora, reclama “abrir el foco” y ampliar los esfuerzos de mejora de la amabilidad a esos espacios comerciales complementarios “refugio” de la oferta local (ejes paralelos y sus vías de conexión) para configurar un espacio de centralidad comercial de calidad más amplio y extendido, que optimice en términos locales la capacidad tractora de la Gran Vía.

En ese escenario, Rodríguez Arias y Colón de Larreategi aparecen como los vectores de centralidad comercial natural complementarios a la Gran Vía, a uno y otro lado de la misma; y Astarloa, Diputación, Marqués del Puerto, Ercilla... (entre otras) sus diferentes vías de conexión entre ellos y de distribución de los flujos peatonales comerciales. Navarra jugaría ese rol de conexión e irradiación de la Gran Vía hacia el Casco Viejo...

Poner en valor esos espacios paralelos y de conexión a la Gran Vía y favorecer así la creación de circuitos comerciales que optimicen la polaridad y capacidad de atracción de ésta para un espacio urbano más amplio, supone mimar esos ejes en términos de calidad de sus estándares urbanos, hacer crecer el protagonismo y la comodidad del peatón en los mismos y, en general, impulsar una experiencia comercial urbana atractiva compacta en todo la trama urbana que así se configura. Ello podrá conllevar intervenciones de rango diverso en torno a esos focos (desde ampliación de aceras y reducción de aparcamientos a peatonalizaciones, desde fijación calles de coexistencia a mejoras de espacios estanciales o señalética...) en un amplio abanico de alternativas que habrá que identificar, definir y poner en marcha en un proceso de abajo arriba. De este modo las propuestas e ideas existentes al respecto y previamente compartidas, filtradas y adaptadas en función de su interés, viabilidad y factibilidad... pueden ser recogidas en los Planes Operativos Anuales (POA) de desarrollo del Plan Estratégico; de modo que ello avale y facilite su canalización vía Consejo de Distrito (Ver Eje 4.- D.1 Liderazgo y foros para la Gobernanza).

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayuntamiento Bilbao).
- Área de Movilidad y Sostenibilidad (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Asociación Bilbao Centro

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Estudios de selección/planificación inicial de Ejes o focos de intervención 2021; y ajuste/actualización posterior 2023</i>	X		X		
<i>Ejecución/Desarrollo de intervenciones planteadas 2021-2025</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Nº de intervenciones planeadas y/o actualizadas; Nº de actuaciones anuales desarrolladas
- **Económico:** Presupuesto anual ejecutado; presupuesto medio anual por acción; presupuesto máximo anual por acción; presupuesto mínimo anual por acción.

A.1.2.- Indautxu: corredor de conexión entre Basurto, Rekalde y Abando

a) Descripción y justificación: La pérdida de pujanza comercial de algunos espacios de Indautxu, se está viendo acompañada por la progresiva concentración equipamental y residencial de Basurto. A los equipamientos clásicos hospitalarios, deportivos, universitarios..., se unen recientemente la importantísima expansión residencial de Garellano, y el impulso de acogida externa que supone la nueva Termibus y la Intermodal que asocia. En ese contexto, el impulso de corredores amables y atractivos de conexión entre Basurto y Abando a través de Indautxu, constituyen una oportunidad para éste de revertir tendencias y revitalizar su posición. (Interpretación de todo ello en el marco de los ejes futuros de penetración desde el nuevo espacio sobre la playa de vías de la estación de Abando).

La futura revalorización del eje María Díaz de Haro en términos de conexión y vida cívico-peatonal; o la posible suavización para las y los peatones del efecto barrera y ruptura que genera la gran arteria de Sabina Arana, en puntos concretos por ejemplo, abren un campo de trabajo para definir intervenciones sucesivas de mejora de la calidad urbana desde la perspectiva del ciudadano/a de a pie, que puedan hacer más permeables esos espacios entre sí; y "acercar" los mismos en términos de tránsito peatonal y mejora de su potencial comercial.

Del mismo modo, la conexión ciudadana más atractiva y fluida entre Rekalde y Abando, favorecería optimizar el potencial comercial que representa ese distrito para Indautxu. Las posibles intervenciones para ganancia de protagonismo y atractivo para el peatón sobre vías de penetración en Indautxu como, por ejemplo, Manuel Allende; y la suavización en determinados puntos de la separación que introduce las arterias de circulación de Autonomía reproducen en buena medida el escenario de oportunidad descrito previamente en el caso de Basurto, y abren alternativas de revalorización de algunas de esos espacios en términos comerciales.

Todo ello conllevará posibles intervenciones de rango diverso en torno a esos focos, a identificar, definir y recoger en los Planes Operativos Anuales (POA) y canalizarlos en el marco de gobernanza de abajo a arriba (Consejo de Distrito, etc.)

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayuntamiento Bilbao)
- Área de Movilidad y Sostenibilidad (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Asociaciones de Bilbao Centro y Basurto

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Estudios de Selección/planificación inicial de Ejes o focos de intervención 2021; y ajuste/actualización posterior 2023	X		X		
Ejecución/Desarrollo de intervenciones planteadas 2022-2025		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Intervenciones planeadas (Sí/No) y/o actualizadas (Sí/No)
- **Económico:** Presupuesto anual ejecutado

A.1.3.- Frente de la Ría: Corredores de penetración en Abando + Espacios de especialización comercial

a) Descripción y justificación: *El waterfront de Bilbao como espacio de acogida de visitantes turistas y que alcanza su hito de mayor visibilidad en el entorno del Guggenheim, debe encontrar facilidades y estímulos de penetración en la trama de Abando para ser optimizada comercialmente, en línea con los esfuerzos iniciados. Complementariamente, la concentración relativa de comercio de arte, diseño, y decoración en ese entorno, podría encontrar una salida natural en la búsqueda de un distrito comercial especializado en torno al diseño, el arte y sus derivadas; que se viera favorecido a futuro por el impulso de la ampliación reforma del museo de Bellas Artes.*

En línea con el camino abierto por Iparragirre, se haría necesario, proseguir con el trabajo de favorecer los flujos / recorridos urbanos atractivos de las y los peatones para conectar el frente de la ría con Gran Vía; al tiempo que se favorece igualmente la visibilidad y conexión transversal entre hitos de ciudad como Guggenheim, Bellas Artes, etc. Ello posibilitará la creación de condiciones para el desarrollo de espacios comercialmente revalorizados, desde líneas de productos diferentes y complementarias a la moda que caracteriza el tradicional corazón comercial.

Este ejercicio de puesta en valor urbano-comercial de espacios entre actuales focos de calor (cívico/la ría y comercial/Gran Vía), reclamará de la identificación progresiva de ejes o focos concretos de intervención urbanística y de definición de las formas más adecuadas y factibles, en cada caso, para dar al peatón/a mayor protagonismo, comodidad y mayor facilidad / atractividad de tránsito; en una apuesta progresiva y prudente, que observe y valore los logros asociados a las intervenciones que vayan cubriéndose al tiempo que los asocie a la evolución de los comportamientos de la ciudadanía.

El modelo de trabajo remite de nuevo a los POA y los Consejos de Distrito.

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayuntamiento Bilbao)
- Área de Movilidad y Sostenibilidad (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Asociación Bilbao Centro
- Área Cultura/Turismo Ayuntamiento Bilbao

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Estudios de selección/planificación de Ejes o focos de intervención 2021; y ajuste/actualización posterior 2023</i>	X		X		
<i>Ejecución/Desarrollo de intervenciones planteadas 2021-2025</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Intervenciones planeadas (Sí/No) y/o actualizadas (Sí/No)
- **Económico:** Presupuesto anual ejecutado

A.1.4.- Casco Viejo: Intervenciones Singulares

a) Descripción y justificación: *la pérdida de punch comercial del Casco Viejo se enmarca en un contexto de salida de grandes referentes comerciales (sustituídos sólo parcialmente por pequeñas iniciativas empresariales); y por la compleja convivencia de la hostería con el comercio a partir de un cierto nivel de densidad hostelera. En este contexto, la intervención en el Casco Viejo reclamaría más que intervenciones urbanístico-comerciales, un Programa Integral de Reactivación Comercial y una intervención de calado en el Mercado de la Ribera como referente tractor.*

a) Programa Integral de Reactivación Comercial del Casco Viejo: *Se concibe como tal una intervención espacialmente focalizada que haga del Casco Viejo un marco específico de experimentación integrada de las diferentes iniciativas y propuesta planteadas en el Plan Estratégico en sus distintos ejes (Urbanismo comercial; Hibridación turística; Digitalización y Competitividad, Redimensionamiento Empresarial y Emprendimiento, Dinamización, Comunicación, Ordenamiento del nivel de saturación hostelero etc.). Una suerte de espacio de piloto de medidas generales propuestas o laboratorio a escala reducida de las distintas iniciativas planteadas que puedan contribuir a su reactivación comercial.*

b) Mercado de la Ribera: “cambiando el paso”: *La situación del Mercado de la Ribera no optimiza comercialmente su figura emblemática de hito urbano asomado a la ría; ni se alinea plenamente con las tendencias más actuales de los mercados de abastos; se plantea reforzar el ámbito comercial tanto en la promoción de la actividad cotidiana como a nivel de planificación de marketing estratégico.*

Reforzar su dimensión comercial, para desde ella, promover tanto su actualización y reestyling físico; como su refuncionalización alimentaria y hostelera en clave de ...:

- *Dinamización de la **excelencia comercial en la actual oferta***
- *Protagonismo comercial y hostelero de la **lógica del producto local, km cero y conexión con el sector agroalimentario.***
- *La potenciación de su figura como punto de encuentro entre la cultura agroalimentaria (producto-productores-elaboradores) y la cultura gastronómica vasca (cocina); y **referente visible de una estrategia alimentaria de ciudad.** sostenida en los valores actuales de alimentación saludable (aula de socialización).*
- *El impulso del concepto de **Smart Azoka**, en tanto que punto de desarrollo de soluciones tecnológicas inteligentes en mercados (iluminación, climatización, tratamiento de residuos, venta on line, puntos de vending de Km cero, etc.).*
- *El refuerzo de su integración y sinergia del calor comercial con el Casco Viejo y Bilbao la Vieja*

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Zerbiztuak – Asociación Asentadores del Mercado de la Ribera
- Asociación de Comerciantes del Casco Viejo de Bilbao + Comercios Singulares Casco Viejo

Colaboradores:

- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayuntamiento Bilbao) + Área de Regeneración Urbana (SURBISA)
- Área de Movilidad y Sostenibilidad (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Área Seguridad Ciudadana del Ayuntamiento Bilbao
- Área de Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público) Ayuntamiento Bilbao

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Consenso y diseño de Programa Integral de Reactivación Comercial del Casco Viejo</i>	X				
<i>Consenso y diseño de Proyecto de transformación del Mercado de la Ribera</i>	X				
<i>Evaluación intermedia de sendos Proyectos</i>			X		
<i>Ejecución progresiva de ambos 2022 - 2025</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

Reactivación Casco Viejo

- **Física:** Definición del Programa Integral de Reactivación Comercial del Casco Viejo (Sí/No); N° y tipo de acciones piloteadas
- **Económico:** Repercusión presupuestaria anual que representa el Programa en el Casco Viejo **Mercado de la Ribera**
- **Física:** Definición del Proyecto de transformación del Mercado de la Ribera (Sí/No); Grado de Avance anual del Plan (%)
- **Económico:** Ejecución presupuestaria anual

A.2.- SOSTENIMIENTO DEL ATRACTIVO Y LA VIDA COMERCIAL DE LOS CORAZONES DE BARRIO

A.2.1.- Consolidación de ejes de actividad comercial y terciaria

a) Descripción y justificación: Si las intervenciones en el Área Central Comercial buscan optimizar los focos de calor y polaridad urbana existentes (grandes empresas comerciales, hitos culturales o monumentales etc. con importantes flujos de ciudadanos/as) “abriendo” esos flujos hacia los espacios contiguos a los mismos y creando conexiones y circuitos de compra entre ellos con intención de “expandir” el calor comercial y ampliar así el área de interés comercial...; los barrios reclaman enfoques de trabajo bien diferentes.

En el caso de los barrios, su progresivamente reducida o muy reducida oferta comercial y la menor capacidad de generación de polos de atracción (polaridad), obliga a...:

- **concentrar la mirada en los actuales focos de calor comercial en términos de mantenimiento y/o mejora de sus estándares urbanísticos; para contribuir a sostener o incrementar su atractivo para los / las vecinos/as del entorno. Se trata, por tanto, de “hacerse fuerte en los actuales focos comerciales del barrio”.**
- **así como de hacer coincidir, en la medida de lo posible, los espacios de concentración comercial con los equipamientos de polaridad cívica, ocio y servicios diversos del barrio; en una dinámica de hibridación comercial-terciaria y de retroalimentación de la vida cívica y comercial (Ver línea de acción A.2.3. de este Eje).**

Así, desde el criterio comercial de evitar la dispersión de los comercios y favorecer sus focos de actual concentración, se plantea trabajar por la calidad urbana de esos ejes/focos comerciales y terciarios ya existentes: **Ideación y desarrollo de un Programa Continuo de sostenimiento y mejora de la calidad de los estándares urbanos de esos focos de calor comercial, que consolide su atractivo y facilidad de acceso, circulación y estancia para el peatón (consumidor de proximidad);** así como, complementariamente, focalización sobre esas zonas, si procede, de las distintas iniciativas relevantes que puedan derivarse espacialmente desde otras líneas de acción del Plan en torno a locales vacíos, emprendimiento, u otras que puedan contribuir al refuerzo de ese foco/eje, etc.

Como punto de partida, el PECB2025 ha abierto ya una primera reflexión para cada barrio sobre su situación y comportamiento comercial, así como de identificación de los focos espaciales de concentración comercial que habrían de orientar, a priori, los focos de trabajo. (Ver Cuaderno de Trabajo nº 2 - La Mirada por Distritos: en el que se sitúan los actuales núcleos / ejes comerciales).

La generación barrio a barrio de propuestas, previamente compartidas, filtradas y definidas (de equipamientos estanciales a iluminación; de rehabilitación de estándares urbanísticos a peatonalizaciones etc.), dará lugar a un repertorio de intervenciones que, bajo ese criterio, puedan ser priorizadas e, integradas sucesivamente en los Planes Operativos Anuales del Plan Estratégico, como aval “comercial” para su canalización y gestión vía Consejos de Distrito.

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayto. Bilbao) + Área de Regeneración Urbana (SURBISA)
- Área de Movilidad y Sostenibilidad (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Asociaciones de Comercio Zonales

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Transformador

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Selección/planificación inicial de Ejes o focos de intervención 2021; y ajuste/actualización posterior 2023	X		X		
Ejecución/Desarrollo de intervenciones planteadas 2022-2025		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos seguimiento

- **Físico:** Nº de intervenciones planeadas y/o actualizadas; Nº de actuaciones anuales desarrolladas; Nº de barrios “Intervenidos; Nº de intervenciones por barrio
- **Económico:** Presupuesto anual ejecutado; presupuesto medio anual por acción; presupuesto máximo anual por acción; presupuesto mínimo anual por acción

A.2.2.- Corners Comerciales de proximidad en espacios de muy baja densidad comercial

a) Descripción y justificación: Orientado a las zonas de muy baja densidad comercial y con objeto de asegurar un mínimo de oferta como garantía de calidad de vida y cohesión social se plantea favorecer la creación de Corners de Proximidad. Pequeños focos o zonas con “lonjas comerciales tutorizadas temporalmente” con vocación de generar oferta estable que alivie la escasez de la oferta comercial y terciaria del barrio/zona.

Se conciben, por tanto, como instrumento de facilitación de la oferta de proximidad en contextos de extrema ausencia de la misma, de modo que sobre la toma de posición pública al respecto (suelo público y/o apoyo a su rehabilitación y ocupación) se **impulse su desarrollo en conexión, en su caso, con otros programas de apoyo al emprendimiento etc.**

Su desarrollo requerirá de la previa valoración del grado de necesidad; idoneidad de la ubicación; diseño / adaptación del modelo de intervención para cada caso; y finalmente del piloteo público temporal del mismo para valorar su potencial de sostenibilidad en formato ya autónomo (no tutorizado) y/o, en su caso, los ajustes asociados.

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayto. Bilbao) + Área de Regeneración Urbana (SURBISA)
- Bilbao Dendak
- Asociaciones de Comercio Zonales

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Análisis de potenciales focos de necesidad en ámbitos de baja densidad comercial; valoración de interés/factibilidad de la intervención. Diseño de un modelo para piloteo		X			
En su caso...selección y desarrollo de Experiencia piloto			X	X	
Valoración y en su caso...transferencia de la experiencia a otros focos de trabajo de potencial interés				X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Ejecución del análisis de viabilidad/factibilidad (Sí/No); Selección de Experiencia Piloto (Sí/No); Desarrollo de Experiencia Piloto (Sí/No); Decisión de transferencia/replica de la Experiencia Piloto (Sí/No)
- **Económico:** Coste de análisis previos; Coste de ejecución, Estimación cualitativa coste/beneficio (satisfacción de ciudadanía del entorno)

A.2.3.- Actualización general de los espacios de la red de mercados de abastos

a) Descripción y justificación: Además de las propuestas específicas asociadas al Mercado de La Ribera como hito de polaridad comercial (centralidad) y complemento de revitalización del Casco Viejo y Bilbao La Vieja, en términos de espacios de proximidad, **la actualización y modernización de la red de mercados de abastos adquiere igualmente un importante valor en el sostenimiento de la trama comercial urbana de los distintos barrios y de la calidad de vida de sus vecinos y vecinas.**

Elaboración de un Plan de “Actualización” de los Mercados de los Barrios que entienda la oferta de proximidad de los mercados en clave diversa y actual, en hibridación con otros usos y servicios. El actual languidecimiento de la oferta de fresco en estos equipamientos (creciente número de paradas desocupadas) obliga a repensar el dimensionamiento del fresco en los mismos; valorar la posibilidad de matrimoniar esa oferta con otras actividades de servicios y, en general, con otros usos y servicios de proximidad para la clientela de cercanía.

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Bilbao Zerbitzuak
- Asociación/Colectivo asentadores

Colaboradores:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Asociaciones zonales implicadas

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Alto Impacto –
Transformador**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Análisis situación de partida Mercados de Abastos; Plan de intervenciones</i>		X			
<i>Ejecución/Desarrollo</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Desarrollo del Análisis Mercado de Abastos (Sí/No); Nº de mercados intervenidos anualmente

A.3.- GESTIÓN PROACTIVA DE LA FACHADA COMERCIAL

A.3.1.- Usos terciarios de bajos comerciales

a) Descripción y justificación: *La tendencia estructural de contracción del parque comercial sobre el conjunto de la trama urbana de la ciudad obliga a repensar la planificación, dimensionamiento y tipología de usos de las lonjas a pie de calle, sobre la actual y/o proyectada reserva de suelo terciario; tanto en los barrios como en el área central comercial.*

*En este sentido se hace necesaria la **generación de un espacio específico para la reflexión compartida de los usos terciarios de los bajos comerciales entre el sector comercial de ciudad -representado a través de Bilbao Dendak- y el área de urbanismo del Ayuntamiento de Bilbao -Planificación Urbana-.***

En un contexto con un marco regulador de grandes superficies definido; una red de supermercados extensa y relativamente consolidada; y una densidad comercial en caída sostenida, la “reflexión” sobre nuevos usos de las lonjas a pie de calle constituye un elemento esencial en la construcción del modelo comercial de la ciudad.

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo
(Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayto. Bilbao) + Área de Regeneración Urbana (SURBISA)
- Bilbao Dendak

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Alto Impacto –
Transformador**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Generación de espacio de reflexión compartida sector comercial y planificación urbana</i>	X				
<i>Celebración de encuentros en el marco de este espacio de Reflexión</i>		X	X	X	X

e) Sistema de seguimiento

- **Físico:** Generación del espacio de reflexión compartida (Sí/No); Celebración anual de encuentros (Sí/No).

A.3.2.- Open Data Comercial: “Mapa dinámico de Alquileres” por zonas comerciales de Bilbao, como ilustración de las posibilidades de Inteligencia Comercial Urbana.

a) Descripción y justificación: *La optimización de las grandes masas de información que atesoran los registros administrativos públicos (open data) y/o otras vías de acumulación de grandes masas informativas (big data) abren la puerta a la lectura inteligente del espacio urbano en términos comerciales.*

Así, la existencia de un Registro Público de Fianzas de los alquileres abre la posibilidad, desde la optimización de los registros administrativos, de conocer los niveles de alquiler de locales en los distintos espacios comerciales de la ciudad.

Exploración y desarrollo posterior de esta vía: Se plantea abordar una Experiencia Piloto de explotación de estas informaciones en colaboración con Gobierno Vasco, para articular posibles líneas de trabajo (medidas de bonificación fiscal u otras) que favorezcan la contención de los precios y faciliten el desarrollo de la actividad comercial física y/o terciaria. Valoración a posteriori de la experiencia y profundización en estas vías de trabajo

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Gobierno Vasco. Departamento de Planificación Territorial, Vivienda y Transportes

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Complementaria

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Contacto interinstitucional Gobierno Vasco Ayto. Bilbao para diseño de posible Experiencia Piloto	X				
Selección zonal de experiencia piloto		X			
Desarrollo experiencia piloto de explotación de informaciones			X		
Diseño y desarrollo de medidas específicas				X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Acuerdo interinstitucional para utilización esta herramienta (Sí/No); Diseño de Experiencia Piloto (Sí/No)

A.3.3.- Terapias para el tratamiento de lonjas vacías

a) Descripción y justificación: Desde el realismo y el conocimiento a priori de la dificultad que entraña revertir esta situación en buena parte de los casos, cabe identificar distintas líneas de trabajo al respecto

Estímulo de “bajada” a pie de calle de actividades terciarias desarrolladas en planta 1ª o siguientes: aunque se trate de actividades terciarias de servicios en la mayor parte de los casos, no comercio propiamente dicho, la ocupación de lonjas por estas actividades (despachos de abogados, notarías, consultorías, consultas médicas y clínicas dentales etc.) supone un contribuye al mejoramiento de los ejes comerciales; y aunque, comparativamente con el comercio no generan sino un flujo muy reducido de visitas, aportan un cierto flujo cívico finalista a esas zonas.

Mitigación del impacto visual de los locales vacíos (Terapias Paliativas): aunque sin afrontar el problema de la ocupación en sí, sino exclusivamente el de la mitigación del impacto visual se plantea el recurso a las siguientes posibles herramientas:

- Ordenanza municipal de fachadas y ornamentos como contexto marco de garantía de un nivel estético y de limpieza adecuado; a la vez que estímulo (por la molestia generada) a su ocupación
- Programa abierto permanente de simulación de fachadas comerciales mediante vinilos u otros recursos (colaboración con artistas locales, escuelas de artes o similares)
- Programa de ocupación temporal de las fachadas de locales vacíos...
 Por otros comerciantes que utilizan el escaparate como punto estable de difusión de su oferta de productos, de su marca etc.
 Por iniciativas pop up u otras ocupaciones temporales asociadas a campañas, etc.

Apoyo a la movilización comercial de los locales vacíos (Terapias Transformadoras): iniciativa integrada de estímulo proactivo del emprendimiento comercial y optimización del parque de locales ociosos

- Estudio zonal de detalle** para identificar la tipología de actividades comerciales propicias en cada espacio o enclave comercial (input de orientación al emprendimiento)
- Acompañamiento -municipal** en la gestión activa de locales para el sostenimiento comercial de cada zona (estímulos) en conexión con programa de emprendimiento comercial proactivo (autoempleo + impulso de segundos y terceros establecimientos entre empresas comerciales preexistentes)

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Asociaciones Zonales de Comercio
- Área de Regeneración Urbana (SURBISA)
- Centros educativos; colectivos culturales/artísticos

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Complementaria

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Valoración y potencial de desarrollo de Ordenanzas reguladoras para ocupación de la fachada comercial y/o ornamento y cuidado			X		
Continuidad de intervenciones asociadas a la mejor estética de las fachadas	X	X	X	X	
Programa de apoyo al emprendimiento (vertiente de apoyo a la ocupación de lonjas); Valoración de interés y posible desarrollo			X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- Físico:** Desarrollo o ajuste de Ordenanza(s) (Sí/No); N° de intervenciones de mejora estética abordadas; Programa de apoyo al emprendimiento: 1º Diseño (Sí/No); 2º Desarrollo (Sí/No); 3º N° de lonjas comerciales ocupadas

B.- MOVILIDAD SOSTENIBLE Y COMERCIO

B.1.- Parkings de Conexión / Disuasorios + Impulso del transporte público sostenible

a) Descripción y justificación: El metro constituye una formidable herramienta de integración comercial de buena parte de la ciudadanía “del Bilbao metropolitano”. Pero más allá de las zonas cubiertas por su servicio, el área de influencia comercial de Bilbao es muy amplia, tanto en el Territorio Histórico de Bizkaia como fuera del mismo; y reclama integrar/facilitar el acceso a aquellos que no disponen de alternativas tan claras y continúan utilizando el vehículo privado. Como criterio de trabajo para orientar e impulsar en el medio y largo plazo soluciones a esta situación desde criterios de sostenibilidad se plantea **la ideación y desarrollo progresivo de una red de Parkings de Conexión y/o Disuasorios integrados con la red de metro y/o la red de transporte público en general, que favorezca “la no entrada del vehículo en el área central” desde las distintas vertientes de penetración en el municipio (Por ejemplo, Bolueta).**

Además se plantea trabajar de forma coordinada la visibilización del transporte público urbano (Metro/Bus/Tranvía) así como el impulso y conexión con el comercio del servicio Bilbaobizi.

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Movilidad y Sostenibilidad

Colaboradores:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Diputación Foral de Bizkaia
- Metro Bilbao y resto medios transporte público urbano
- Bilbao Dendak
- C.C. Zubiarte

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Transformador /
Complementaria**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Intervenciones informativas/de comunicación sobre la malla de conectividad con el transporte público 2021 - 2022</i>					
<i>Estudios previos de Viabilidad y Factibilidad en torno a Parkings de Conexión y/o Disuasorios</i>			X		
<i>En su caso....Dinamización de la ejecución/ desarrollo de Intervenciones -</i>				X	X

e) Sistema de seguimiento

- **Físico:** Desarrollo de Estudio de Viabilidad/Factibilidad (Sí/No); Dinamización de la ejecución (Sí/No)

B.2.- Sistema integrado de información sobre Parkings y su nivel de ocupación en tiempo real

a) Descripción y justificación: como medida que contribuya igualmente a la minimización del tráfico de agitación de los y las visitantes en el interior del casco urbano se plantea la creación de un sistema de información integrado de la oferta de aparcamiento existente que oriente en tiempo real al conductor/a, facilite su acogida y minimice su tiempo de circulación.

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Movilidad y Sostenibilidad

- ...

Colaboradores:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Red de Parkings Bilbao + (C.C. Zubiarte)
- Bilbao Dendak

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Transformador /
Complementaria**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Creación de condiciones: Contacto y sondeo con Red de Parkings Bilbao</i>		X	X		
<i>Diseño y desarrollo del Proyecto Smart Parking</i>				X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Creación de condiciones previas (Sí/No); Diseño Proyecto Smart Parking Bilbao (Sí/No); Ejecución (Sí/No)

B.3.- Estudio de zonas y condiciones de carga y descarga, zonas “OTA” y zonas peatonales

a) Descripción y justificación: *En el marco de la planificación y evaluación de la movilidad sostenible. Los procesos de carga y descarga se asocian a los puntos espaciales de concentración de la oferta comercial. Ésta, sin embargo, es una realidad viva que en los últimos diez años está experimentando cambios sustantivos asociados a la transformación de la fachada comercial. En este sentido, se plantea un estudio específico de las zonas de carga y descarga (fijación de horas, selección de determinados ejes, puntos de recogida de residuos...), y de sus criterios de funcionamiento, que posibilite su actualización y reglamentación (Ordenanza).*

De forma complementaria, la movilidad en la ciudad va a venir pautada por el desarrollo normativo y la aplicación de la Ordenanza de zonas peatonales así como la modificación de zonas OTA (actualmente en curso).

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Movilidad y Sostenibilidad

Colaboradores:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Asociaciones de comercio zonales

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Transformador /
Complementaria**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Estudio/Evaluación de Zonas Carga y Descarga</i>	X				
<i>Revisión normativa</i>		X			

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Estudio/Evaluación de Zonas Carga y Descarga (Sí/No); Revisión normativa (Sí/No)

B.4.- Soluciones logísticas para la distribución sostenible de la última milla

a) Descripción y justificación: El crecimiento del comercio electrónico ha traído consigo un importante incremento del tráfico urbano asociado a la entrega individualizada de los productos (problemática de la última milla). Un problema es el crecimiento que va a requerir su abordaje más pronto que tarde.

Así mismo, bajo su influencia, la demanda de nuevos servicios facilitadores por parte de las personas consumidoras y el envejecimiento de la población están haciendo de la entrega a domicilio una creciente necesidad también para el comercio local que debe integrar este servicio en su oferta, con naturalidad.

Ambas circunstancias reclaman progresivamente la articulación de prácticas y soluciones que contribuyan a limitar las externalidades negativas que estos procesos acarrearán en términos de tráfico y huella de carbono.

- **Impulso de Iniciativas y fórmulas sostenibles de reparto a domicilio para el comercio local:** El comercio local requiere articular de fórmulas que acerquen físicamente su producto a los/las consumidores/as de Bilbao, como vía de enriquecimiento de servicio y valor para sus clientes. Análisis de viabilidad y factibilidad de distintas alternativas espaciales (locales, microlocales, etc.) y empresariales (utilización de servicios ya establecidos; generación de iniciativas de empleo) en colaboración con el tejido comercial local.
- **Exploración y valoración de factibilidad de posibles soluciones logísticas de centralización zonal de entregas del e-commerce: Puntos focales de entrega/ redistribución/recogida por zonas.** Para mitigar los impactos de las entregas de las crecientes compras on line, cabe valorar posibles alternativas de ordenación de éstas a través del establecimiento de Puntos de Centralización de Entregas por zonas a partir de las cuales se **puede cubrir la redistribución / transporte de la última milla de forma más ordenada y sostenible; o posibilitar la recogida in situ por parte del consumidor.**
- **Posibilidad de vincular en el largo plazo ambas iniciativas en un sistema local integrado de distribución sostenible de la última milla.**

De forma complementaria, se hace necesario el seguimiento de las diferentes iniciativas a nivel global en torno a la fiscalidad sensible sobre los efectos derivados de la venta on line, el impacto del reparto y su huella de carbono (Ilustrativamente, propuesta de la Metropolitan Transportation Authority (MTA) de New York, que plantea la aplicación de una tasa de 3US\$ por paquete de e commerce. Se calcula que se entregan en Nueva York 1,8 millones de paquetes al día. La propuesta sugiere aplicar la tasa a todo aquello que no fueran alimentos o suministros médicos esenciales).

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Movilidad y Sostenibilidad

Colaboradores:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak
- Asociaciones de comercio zonales
- Cecobi
- Cámara Comercio Bilbao

Seguimiento: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Exploración e impulso de Iniciativas y fórmulas sostenibles de reparto a domicilio para el comercio local	X	X			
Análisis de viabilidad/factibilidad de sistemas de puntos focales de entrega/ redistribución/recogida por zonas"		X	X		
Lanzamiento de proyecto		X	X	X	X

e) Indicadores Tentativos de seguimiento

- **Físico:**
 - Reparto a domicilio: Nº de iniciativas de reparto a domicilio generadas y analizadas; Nº de iniciativas de reparto a domicilio puestas en marcha; Nº de comercios sumados a las iniciativas
 - Puntos de redistribución: Análisis de viabilidad /factibilidad (Sí/No); Lanzamiento (Sí/No)

3.5.2.- Eje 2: Omnicanalidad y Modernización Competitiva

A.- IMPULSO DE LA DIGITALIZACIÓN

A.1.- DIGITALIZACIÓN INDIVIDUAL

A.1.1.- Programa de Impulso Digital Individual (Empresas)

a) Descripción y justificación: Creación y desarrollo de un programa de adaptación digital-competitiva de dimensión ambiciosa y capacidad transformadora

a) Creación de condiciones: el ámbito digital se convierte desde los distintos flancos de trabajo (del Gobierno Vasco a las Diputaciones pasando por las iniciativas de impulso municipal) en un marco de trabajo común compartido en el que es necesario actuar de forma sinérgica y complementaria. Por otro lado, pese a los avances, el sector comercial es de movilización compleja y es necesario trabajar ese flanco intensamente para asegurar un eco importante.

Definición del Plan en un marco de conocimiento y complemento de las iniciativas existentes desde Gobierno Vasco, Diputación...a través de **Cámara de Comercio Bilbao, Cecobi, etc.**; a efectos de optimizar la incidencia de esas políticas en el tejido empresarial comercial de Bilbao y adionar sinérgicamente a ellas el Plan de Choque

Sensibilización: notoriedad y movilización del sector a trabajar en colaboración con **Bilbao Dendak** y con el **tejido asociativo zonal** para conseguir una significativa participación e implicación.

b) Definición de las características tentativas del Programa:

Modular: con diferentes niveles de servicio progresivos (módulos de trabajo sucesivos) adaptados a las necesidades de las distintas realidades empresariales (segmentos), en función de dimensiones, actividades, etc.

Mixto: combina contenido y expertise Comercial y Tecnológica. Es necesario ajustar la mirada tecnológica desde la realidad comercial de cada empresa, sus rasgos, necesidades y capacidades reales de transformación.

Integral: Cubre tres líneas de trabajo transversales

- **Del escaparate hacia dentro:** Digitalización de los establecimientos y competitividad
- **Del escaparate hacia afuera:** Avance en la relación con la clientela (CRM, Redes Sociales y similares: Ver nuevas formas de dinamización).
- **Estimulante indirecto de la inversión** tecnológica tanto de gestión como de gadgets y equipamientos asociado a la experiencia de compra

c) Implementación

Sostenida desde la labor de **Consultoría y tutorizaciones individualizadas** generadoras de valor adaptado; complementada, en su caso, con sesiones formativas colectivas de apoyo.

Plan progresivo por zonas y ejes comerciales: Vinculación tractora y aval de comercios líderes, con credibilidad en su zona.

d) Complementariedad competitiva

La tecnología es un vector de modernización comercial imprescindible; sin embargo, la transformación competitiva de los comercios pasa también por otras iniciativas no tecnológicas complementarias (estrategia, modelo de negocio, "servitización" y creación de valor, personas...) con las que debe matrimoniar. Ver dentro de este Eje, línea B1. Tutorización Competitiva "one to one".

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak; Tejido asociativo zonal
- Cámara de Comercio de Bilbao
- Cecobi

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto +Alto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Definición del Programa	X				
Sensibilización y movilización del sector comercial	X	X			
Implementación progresiva del Programa por zonas y ejes comerciales		X	X	X	X
Evaluación intermedia del Programa			X		

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Diseño del Programa (Sí/No); Nº de asociaciones implicadas; Nº de comercios implicados por zonas; Nº de comercios participantes en el programa implicados en iniciativas colectivas

A.2.- DIGITALIZACIÓN COLECTIVA

A.2.1.- Proyectos digitales compartidos

a) Descripción y justificación: *Estímulo de iniciativas compartidas (de apps sencillas a market places) en colaboración con el tejido asociativo y el comercio local, desde el realismo; esto es, cubriendo pasos progresivos que desemboquen en la venta digital cuando existen las condiciones apropiadas para ello. En este sentido se plantea..*

- a) Como forma de sensibilización y socialización previa:** *Desarrollo de píldoras formativas / informativas básicas sobre distintas herramientas tecnológicas sencillas o formas de actuación al respecto por parte del comercio (qué son, cómo funcionan, para qué sirven); presentación de experiencias de comerciantes “en su propio idioma” (pérdida de miedos, generación de confianza, efecto emulación...).*
- b) Como nivel inicial...”hacer Comunidad desde la dimensión digital” (Escaparates Digitales o similares):** *dinamizar proyectos que trabajen prioritariamente la visibilidad digital del comercio local y sus productos ante la clientela; utilizando las aplicaciones para atraer al público local a las tiendas físicas y/o establecer una creciente relación digital complementaria de la física tradicional. En última instancia contribuir a hacer comunidad también desde lo digital. (Ver iniciativas de escaparates digitales sostenidos sobre redes sociales, etc.). Posibilidad de dinamizar iniciativas por distritos o barrios (comunidad de proximidad) integrables o sumables (comunidad Bilbao).*
- c) Para aquellos comercios que desde la digitalización de base pueden afrontar la venta on line:** *estimular ese salto orientando hacia las posibilidades y las exigencias que conlleva la venta on line individual; la presencia en market places globales; y/o la participación en iniciativas similares de carácter local, territorial Bizkaia -ilustrativamente la iniciativa en proceso de gestación Eup!-, regional, o especializado. Posibilidad de constituir un módulo específico de asesoramiento- formación en este sentido en el programa de impulso digital empresarial individual.*
- d) Como final del camino, colaboración en Iniciativas de **Market places locales**, tras haber generado condiciones previas (de abajo a arriba: digitalización de los comercios; solución de los procesos logísticos; plataformas tecnológicas)**

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo
(Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Diputación Foral de Bizkaia
- Bilbao Dendak/Tejido Asociativo Zonal
- Cámara de Comercio de Bilbao
- Cecobi

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo
(Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto +

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Apoyo/dinamización de iniciativas de proyectos digitales colectivos de diferente rango</i>	X	X	X	X	X
<i>Exploración/diseño/ desarrollo de Marketplace local</i>	X	X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:**
 - N° de píldoras /charlas/ presentaciones de sensibilización desarrolladas: N° de asistentes a las mismas.
 - N° de proyectos digitales colectivos apoyados/dinamizados; N° de comercios implicados en los proyectos
 - Creación de un Marketplace de ámbito local (Sí/No); N° de iniciativas digitales que integra; N° de comercios participantes globalmente / en las distintas iniciativas.

A.2.2.- Tejido Asociativo 4.0

a) Descripción y justificación: La digitalización no sólo compete a las empresas, afecta igualmente a las Asociaciones, y su actividad y coordinación en el marco de la plataforma Bilbao Dendak.

Programa de impulso de Digitalización del tejido asociativo desde tres niveles:

- **Digitalización de cada asociación.**
- **Digitalización de su integración en Bilbao Dendak** y el disfrute de los servicios de ésta desde la red: Bilbao Dendak 4.0
- **Formación Digital de las Juntas Directivas** de las distintas asociaciones, como medida que posibilite la optimización del esfuerzo en cada asociación; y que estimule la participación ejemplificadora de estos comercios en el programa de impulso digital empresarial

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

Colaboradores:

- Tejido asociativo zonal

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto +

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Digitalización base de cada asociación	X	X	X		
Bilbao Dendak 4.0			X		
Formación Digital de las Juntas Directivas	X	X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Nº de asociaciones zonales implicadas; Nº de miembros de JJDD participantes; Nº acciones formativas desarrolladas

A.2.3.- Comercio y Smart City

a) Descripción y justificación: En el marco del impulso digitalizador, la propia ciudad como espacio de comercio se incorpora al proceso a través de iniciativas Smart:

- a)** Valoración de iniciativas generales diversas como...:
- Posibles Incorporación de sensórica y TICs para control de flujos en distintos focos de interés (mediciones asociadas a la valoración de situaciones, evaluación de eventos o actos de dinamización, estudios de horarios de apertura)
 - Incorporación de análisis Big Data telefónico para valorar recorridos de clientela.
 - Optimización de estas iniciativas en el marco de un sistema de Inteligencia Comercial Urbana (Eje 1. A.3.2: Open Data Comercial: "Mapa dinámico de Alquileres" por zonas comerciales de Bilbao, como ilustración de las posibilidades de Inteligencia Comercial Urbana)
- b)** Desarrollo de Experiencias Piloto integradas: Red de Proyectos Smart Kalea. A modo de ejercicio piloto de impulso de la sostenibilidad desde la lógica de proximidad, se plantea esta iniciativa de colaboración entre el comercio y los/as consumidores/as -vecinos/as de determinadas calles (inspirada en experiencias ya testadas en otros municipios).
- **Implantación de TICs a nivel de calle:** Utilización de Red de datos municipal, Censo / tracking de personas (información de interés para los comercios), formación e implementación de TICs en los comercios.
 - **Eficiencia Energética;** desde las áreas competentes del ayuntamiento (Medio ambiente, aguas, promoción económica...) se pone a disposición de los comercios, resto de establecimientos de economía urbana y de las viviendas, contadores inteligentes de energía y agua con el objetivo de reducir el consumo y el gasto asociado: Asesoramiento especializado e individualizado en colaboración con empresas locales de ecotecnología y soluciones urbanas para, mediante análisis integral de cada caso, plantear medidas de ahorro en términos de optimización del suministro eléctrico y consejos para la mejora de la eficiencia de los equipos dispuestos (iluminación, vending, climatización, frío industrial, etc.)
 - **Infraestructuras;** sustitución o mejora del alumbrado público por sistemas de iluminación inteligente en el eje comercial.
 - **Integración de Datos:** Plataforma de integración-monitorización (en colaboración con empresas locales de ecotecnología-soluciones urbanas).

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Área Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Área de Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público) (Ayuntamiento Bilbao)

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Transformador /
Complementaria**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Valoración y desarrollo de iniciativas		X	X	X	X
Experiencias piloto Smart integradas en ejes comerciales consolidados			X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Nº de Iniciativas seleccionadas y desarrolladas; Desarrollo de experiencias piloto Smart integradas (Sí/No)

B.- INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

B.1.- Tutorización competitiva “one to one”

a) Descripción y justificación: complementariamente al esfuerzo de digitalización se plantea el Impulso de un Programa de Apoyo a la Innovación y Competitividad del comercio desde cuatro frentes de trabajo no tecnológicos e integrados.

- Modelo de Negocio (Definir y/o afinar el modelo de negocio)
- Modernización de instalaciones
- Mejora de la gestión
- Recualificación de Personas

Se plantea su posible operativización en el marco de trabajo de Bilbao Ekintza a partir de un **Diagnóstico Inicial global** individualizado, (consultoría experta) en torno a estos ámbitos, que canalice posteriores procesos de asesoramiento hacia...

- Otros programas municipales propios o de otros agentes institucionales y sectoriales en los campos previamente señalados
- Una bolsa de expertos especializados en los citados campos que puedan dar servicio específico de valor

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Empresas externas (personas expertas)
- Cámara Comercio Bilbao
- Cecobi

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diseño del Programa de Apoyo a la Innovación y Competitividad</i>	X				
<i>Desarrollo del Programa</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Diseño programa Sí/No; Nº comercios captados y participantes (Por ramas de actividad; Por barrios/distritos); Nº Diagnósticos iniciales desarrollados; Nº derivaciones a otros programas y líneas de ayuda

B.2.- Servitización + Experiencia de compra de “excelencia”

a) Descripción y justificación: la generación de valor no sólo a través de la calidad del producto y su precio, sino a través de un mayor y/o mejor servicio constituye una necesidad para sostener una experiencia de compra competitiva. La entrega a domicilio, la instalación, el asesoramiento, la devolución... constituyen elementos de la experiencia de compra a cultivar de forma sistemática. Algunos de ellos facilitados de forma natural por el e-commerce son ya, por traslación, de imprescindible incorporación por parte de los comercios tradicionales. Pero existen muchos otros que influyen en el proceso de asesoramiento en función del tipo de producto/segmento comercializado.

La servitización constituye “hoy por hoy” una herramienta esencial para la diferenciación del comercio local, una servitización basada en la generación de valor para un comercio local que ha de “hacer comunidad” con sus vecinos y vecinas, de forma adaptada a cada segmento y sus necesidades.

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo
(Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Empresas externas
- Cecobi
- Cámara Comercio Bilbao

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo
(Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diseño del Programa asesoramiento/formativo orientado a la “servitización” para crear valor para el cliente en cada rama de actividad.</i>	X				
<i>Desarrollo del Programa</i>		X	X	X	X
<i>Estudio de alternativas e impulso de sistemas de reparto a domicilio (Coordinar con Eje 1 B.4.)</i>	X	X			

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Diseño programa (Sí/No); Nº comercios captados y participantes en Programa (Por ramas de actividad; Por barrios/distritos)

C.- REDIMENSIONAMIENTO Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

C.1.- Impulso de programas de apoyo selectivo al crecimiento empresarial

a) Descripción y justificación: El apoyo al autoempleo ha sido tradicionalmente la forma natural de trabajar el emprendimiento en el sector comercial. La mejora de la factibilidad de estos planteamientos va reclamando de proyectos crecientemente rigurosos, con un modelo de negocio bien definido y gestión competitiva; aspectos que están siendo cuidados y acompañados ya desde los servicios de desarrollo local.

Pero este planteamiento de rejuvenecimiento sectorial, que persevera en el modelo tradicional microempresarial desde criterios cada vez más exigentes, puede ser complementado con otras iniciativas de mayor rango competitivo y viabilidad empresarial. En este sentido (y en la lógica de “decantación” o filtro competitivo empresarial que se está produciendo), se hace igualmente de interés trabajar por el crecimiento de las empresas competitivas actualmente consolidadas, que han demostrado ya la viabilidad de su modelo de negocio y están en condiciones de afrontar un proceso de crecimiento empresarial mediante la apertura de nuevos establecimientos...; contribuyendo así a la mayor músculo empresarial del sector y, al mismo tiempo, a la transformación progresiva del modelo sectorial.

Impulso de un programa selectivo y realista de crecimiento empresarial que concilie:

- Estimulo y gestión proactiva de estos procesos: animación de esta iniciativa entre los colectivos empresariales susceptibles de desarrollarlos.
- Acompañamiento y apoyo en la orientación espacial de las iniciativas (localización) y en la ocupación de locales (Apoyo a la movilización comercial de los locales vacíos (Terapias Transformadoras)
- Asesoramiento empresarial a los protagonistas

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Asociaciones comercio zonales
- Bilbao Zerbitzuak
- Cámara Comercio Bilbao
- Cecobi
- Empresas externas
- ...

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- ...

c) Priorización:



Alto Impacto – Transformador

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diseño del Programa crecimiento empresarial (Coordinar con Eje 1.-A.3.2.)</i>			X		
<i>Captación de comercios participantes</i>			X	X	
<i>Desarrollo del Programa y asesoramiento empresarial</i>				X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Diseño programa de apoyo selectivo al crecimiento empresarial (Sí/No); Nº comercios captados y participantes (por ramas de actividad; por barrios/distritos)

C.2.- Variantes de procesos de transmisión empresarial tradicional

a) Descripción y justificación: los procesos de transmisión empresarial, actualmente en curso, constituyen interesantes programas de trabajo sobre los que perseverar. Se caracterizan en todo caso por ser programas que requieren un alto esfuerzo y gestión de la complejidad de cada caso; y en buena parte de los mismos, se plantean en etapas ya tardías (cercanas al momento de salida del negocio) en las que el tiempo de maduración que requieren estos procesos corre en contra. Se sugiere en este sentido, impulsar una gestión anticipativa de las transmisiones (identificación de situaciones antes de los 60 años) y explorar variantes de salida paulatina con transmisión accionarial progresiva que propicien procesos más pausados, ordenados y económicamente asumibles.

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo
(Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Cámara Comercio Bilbao
- Cecobi
- Asociaciones zonales de comercio

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo
(Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Complementaria

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diseño de programa de transmisión (procesos "más asumibles")</i>			X		
<i>Identificación de "situaciones" empresarios/as en torno a los 57 – 60 aprox.</i>		X	X	X	X
<i>Desarrollo del programa de transmisión</i>				X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Diseño programa sucesión "renovada" (Sí/No); Nº comercios captados y participantes (por ramas de actividad y por barrios/distritos)

C.3.- Distritos Urbanos de Especialización: impulso de iniciativas empresariales temáticas + optimización de locales ociosos

a) Descripción y justificación: Acompañando los procesos de gestión de locales ociosos y el impulso de iniciativas empresariales para su ocupación, se plantea explorar la posibilidad de facilitar o favorecer la creación de espacios de especialización temática, mediante concentración de comercios y/o servicios de ramas homogéneas o cercanas (distrito del diseño, por ejemplo) en determinadas zonas previamente identificados. **Ideación de posibles proyectos y valoración de factibilidad y generación de condiciones.**

b) Agentes implicados:

Líderes: Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Asociaciones zonales de comercio
- Cámara de Comercio de Bilbao

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- ...

c) Priorización:



Complementaria

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Ideación de posible proyecto y valoración factibilidad/viabilidad</i>				X	

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Grado de factibilidad/viabilidad (Bajo/Medio/Alto); Desarrollo Proyecto (Sí/No)

3.5.3.- Eje 3: Promoción de Bilbao Ciudad de Comercio, Cultura y Ocio

A.- COMUNICACIÓN Y MARKETING

A.1.- Comunidad Bilbao

a) Descripción y justificación: **Comunidad Bilbao** (integrada e integradora) En el comercio de Centralidad, la idea de comunidad se concibe desde una **oferta integrada** (comercio, moda, hostelería, servicios, ocio, cultura...) atractiva, singular y competitiva, que pone el foco sobre **lo propio (nuestra forma de comer (gastronomía), de disfrutar (Athletic), de comprar (comercio local), de vestir (moda), etc.**, para compartirlo y disfrutarlo de forma compartida con el visitante, al que integra de forma natural en tanto que "ciudadano/a temporal" de Bilbao.

Impulso de simbología y relato terciario multisectorial compartido (integrado) y abierto al visitante (integrador), que dé soporte al marketing y comunicación de Bilbao Ciudad de Compras poniendo énfasis en el atractivo de lo propio, lo local, el estilo y moda, sobre una oferta que cuenta asimismo con enseñas multinacionales tractoras (flagship stores).

Impulso del euskera como elemento identitario y diferenciador del comercio de Bilbao en la comunicación y promoción sectorial.

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

Colaboradores:

- Bilbao Turismo
- Área de Cultura Ayuntamiento de Bilbao
- Área de Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público) Ayuntamiento Bilbao
- Asociaciones Bilbao Centro + Casco Viejo
- Cámara de Comercio Bilbao
- C.C. Zubiarte

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto +

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diseño simbología y relato terciario integrado + integrador Comunidad Bilbao</i>		X			
<i>Desarrollo de Campañas y acciones de comunicación</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Generación de simbología + Relato (Sí/No); Nº de campañas efectuadas; Nº acciones de comunicación abordadas

A.2.- Comunidad Barrios

a) Descripción y justificación: En el ámbito del comercio de proximidad -los barrios-, la comunidad se sostiene en buena medida en dos pilares: A nivel individual en la relación de **cercanía sostenida en la confianza y el servicio** entre comerciante-cliente/a: “Mi pescatero/a...; Mi carnicera/o...”. A nivel colectivo en la **identidad compartida del barrio**...en torno a valores propios, intereses comunes y símbolos de la zona.: **Impulso de simbología y relato compartido de cada barrio sobre el que edificar microcampañas de comunicación y dinamización comercial para impulsar el consumo de lo local, lo cercano, lo propio** (Al igual que la diversidad es la seña de identidad de Bilbao La Vieja... trabajar para hacer una simbología y relato de identidad de cada barrio por ejemplo, la música en San Ignacio de Deusto; el atletismo o el deporte en Zorroza, etc. La idea de comunidad de cercanía apela a una Comunicación y Marketing desde los valores e intereses compartidos compatibles con la oferta competitiva; y no desde la mera solidaridad y apoyo compasivo.

Impulso del euskera como elemento identitario y diferenciador del comercio de proximidad en la comunicación y promoción sectorial.

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Asociaciones de comercio zonales

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Asociaciones cívico-culturales
- Área de Cultura Ayuntamiento de Bilbao
- Área de Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público) Ayuntamiento Bilbao

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto +

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diseño simbología y relato terciario en cada barrio/distrito</i>		X			
<i>Desarrollo de “microcampañas”</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Generación de simbología + Relato en cada barrio/distrito (Sí/No); Nº de “microcampañas” efectuadas...

B.- DINAMIZACIÓN COMERCIAL RENOVADA

B.1.- Renovación de la dinamización: de los eventos de calle al CRM

a) Descripción y justificación: La dinamización a través de distintas actuaciones de calle, eventos festivos, campañas de visibilidad del comercio, sorteos e iniciativas diversas de ese tenor, concentran tradicionalmente buena parte de los esfuerzos asociativos y canalizan una parte esencial de sus recursos.

Estas actividades suelen estar planteadas de forma genérica, no direccionada ni segmentada a distintos perfiles de clientela y, aunque han marcado una época de la actividad del asociacionismo, no escapan a las transformaciones que se están produciendo en el modelo comercial; y presentan claros síntomas de agotamiento y de limitado impacto en relación a las problemáticas que afronta el sector. La necesidad de cambio y transformación llega, por tanto, también a la dinamización. Proceso de cambio progresivo que contemple la diversificación y cambio en las actividades dinamizadoras ...

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Bilbao Dendak
- Asociaciones de comercio zonales

Colaboradores:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Área de Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público) Ayuntamiento Bilbao
- Otras áreas municipales Ayto. Bilbao (Cultura, Juventud, Servicios Sociales, etc.)

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
Impulso de actividades de dinamización segmentadas <i>en colaboración con distintas áreas municipales que desarrollan actividades complementarias asociadas a esos colectivos y en coherencia con las tendencias demográficas que vive la ciudad y el ámbito metropolitano</i> <ul style="list-style-type: none"> - Clientela Joven: Apoyadas en la lógica digital y las redes sociales. Impulso de actividades compartidas con Juventud. - Clientela familiar: Apoyada en actividades de calle clásicas y eventos diversos. Juegos, sorteos, actuaciones... Impulso de actividades compartidas con Cultura y sus iniciativas de distrito. - Clientela "plateada" Apoyada en la servitización. Impulso de actividades compartidas con servicios sociales. 	X	X	X	X	X
Utilización de las campañas de dinamización al servicio de las dinámicas de competitividad. <ul style="list-style-type: none"> - Registro de la clientela participante en los eventos de dinamización clásicos (eventos de calle, sorteos, bonos...) como sistema de alimentación de bases de datos de clientela. - Acompañamiento de la participación de comercios en campañas de animación para introducción de procesos formativos asociados. 			X	X	X
Impulso progresivo de actividades piloto de CRM asociativo (A2C): <ul style="list-style-type: none"> - Sistematización progresiva, en colaboración con los asociados, de Bases de Datos de clientela susceptible de ser utilizada. - Campañas A2C orientadas a segmentos de clientela particularizados en función de sus características personales y/o de consumo (deportistas, automovilistas, , padres y madres...) 			X	X	X
Dinamización colaborativa: iniciativas de hibridación comercio-servicios Impulso de Clusters o Familias de productos-servicios que generan interacciones favorables y abren posibilidades de dinamización cruzada más enriquecedora (cruces de oferta de productos/servicios, ofertas compartidas, actividades complementarias etc.):		X	X	X	X

e) Sistema de seguimiento

- **Físico:** Diseño de actividades de dinamización "renovadas" (Sí/No); Nº de actividades de dinamización desarrolladas por "tipología"; Generación de BBDD-CRM (Sí/No); Nº de comercios participantes en las dinámicas; Nº de comercios que participan posteriormente en acciones formativas; Constitución de Clusters (Sí/No)...
- **Económico:** Retorno de la dinamización en términos de incremento de ventas en los comercios

B.2.- Herramientas colaborativas de estímulo al consumo local: Avanzando sobre la campaña “Bonobilbao”

a) Descripción y justificación: Profundización en la experiencia “#Bonobilbao” herramienta colaborativa y de apoyo al comercio local, orientada a la dinamización de gasto comercial en la ciudad/barrios a través de una estrategia coordinada de oferta precio/descuento.

Optimización de la herramienta como instrumento de apoyo institucional (o privado) al sector con carácter “puntual” o específico para la salida situaciones complejas, el testeo o impulso inicial de servicios novedosos...; es decir, como un instrumento de impulso temporal de actividades o iniciativas sostenibles autónomamente en el largo plazo; no como vía de subvención estructural.

Optimización de la información BBDD clientela que consume bonos, como marco de servicio al comercio local para trabajar campañas de CRM, y/o estímulo a consumo local en clave segmentada (zonal, por edad, por género u otras características)

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Asociaciones comercio zonales
- Cámara Comercio Bilbao

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto – Transformador

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diseño “avanzado” de #Bonobilbao: sostenibilidad económica y dinamización</i>	X	X	X	X	X
<i>Trabajo directo sobre BBDD de partida Bonobilbao experiencia año 2020</i>	X	X			
<i>Segmentación BBDD Bonobilbao y tratamiento de ficheros para el desarrollo de actividades de dinamización “renovadas”</i>		X	X	X	X

e) Sistema de seguimiento

- **Físico:** N° de comercios captados; N° comercios “colaboradores” en campañas coordinadas; N° comercios en BBDD
- **Económico:** Masa monetaria anual dinamizada entre los comercios de Bilbao; % de cofinanciación u otras variantes

C.- COMERCIO Y TURISMO

C.1.- Binomio Comercio y Turismo

a) Descripción y justificación: Bilbao viene trabajando el turismo como recurso de economía urbana de forma intensa y sistemática desde hace años, habiendo alcanzado una notoriedad de Marca Ciudad extraordinaria, que está materializándose en **crecimientos importantes y sostenidos de cifras de visitantes, alta incidencia de congresos, y captación de importantes eventos de ciudad de rango internacional**. El turismo ha dejado de ser, en este sentido, un elemento menor de los recursos de la ciudad para convertirse en un yacimiento importante a impulsar y explotar. La optimización del maridaje comercio turismo es en este sentido una oportunidad a trabajar con intensidad desde la lógica anteriormente señalada: **El comercio local como recurso propio de identidad y atractivo para el turista**.

a) Impulso de un Programa de Turismo de Compras Singular que parta de la puesta en valor de los comercios locales atractivos y competitivos, los creadores y diseñadores locales, los artesanos, los mercados...en una dinámica de acercamiento y enriquecimiento de la experiencia del turista al comercio propio.

- Creación de Condiciones, en colaboración con el tejido asociativo y comercial, para identificar, clasificar e incorporar activamente a los comercios locales singulares al programa (coordinación con programas ya existentes: Hemengo Shopping): Acompañamiento para su integración como anfitriones turísticos: capacitación turística e idiomática; y, en general, estímulo de mejora competitiva y atractivo.
- Articulación y promoción de rutas de estos comercios singulares para su optimización como producto visible.
- Creación de colecciones de Producto Bilbao en distintas ramas (textil, hogar, joyería, complementos, etc.) diseñados y/o producidos por creadores de Bilbao y comercializados por los comercios locales de esas líneas.
- Esfuerzo comunicativo para visibilizar el comercio local en las campañas e iniciativas comunicativas de Bilbao así como en su caso, el desarrollo de campañas de información y marketing en origen.

b) Incorporación del comercio al proyecto BIOTIP como forma de digitalización de la interacción comercial con el turista. Vinculación de los programas previamente citadas al proceso de digitalización que se abra.

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Turismo

Colaboradores:

- Bilbao Dendak
- Bilbao Centro
- Mercado de la Ribera
- Asociación de Comerciantes Casco Viejo + Bilbao La Vieja
- Cámara de Comercio de Bilbao

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Alto Impacto –
Transformador**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Creación de condiciones para Proyecto Turismo de Compras Singular</i>		X	X		
<i>Captación de agentes participantes Turismo de Compras Singular</i>		X	X		
<i>Campañas de comunicación y desarrollo del Proyecto</i>			X	X	X
<i>Implicación del comercio minorista en Proyecto BIOTIP</i>	X	X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Nº de comercios identificados y participantes en Turismo de Compras Singular; Nº comercios implicados en BIOTIP

3.5.4.- Eje 4: Perfeccionamiento Colaboración Público - Privada

A.- PROGRAMA DE RELANZAMIENTO Y ARTICULACIÓN ASOCIATIVA

A.1.- Modernización y Refuerzo Asociativo (Nivel 1 de “abajo arriba”)

a) Descripción y justificación: Las asociaciones no son propiamente sus estructuras sino el tejido empresarial que las conforman por ello lograr más asociados (**representatividad**) y conseguir mayor “activación” de los asociados (**movilización**) con claves para su **legitimidad**.

PLAN DE MODERNIZACIÓN y REFUERZO ASOCIATIVO: A través del mismo se pretende crear condiciones para el cambio:

- **Lograr una mayor representatividad (más asociados)** que haga de cada asociación un agente legitimado y relevante en el proceso.
- **Lograr una mayor activación de los comerciantes asociados;** y ello supone introducir criterios operativos con responsables por calles, ejes, zonas...etc. y planes internos a cubrir.
- **Generar una nueva cultura asociativa,** rejuvenecida, más moderna y fresca, con criterios de gobernanza que garanticen la renovación, la pluralidad y el dinamismo.
- **Vincular las asociaciones de las zonas comerciales de proximidad con el tejido cívico asociativo.**
- **Alinear las asociaciones comerciales con las nuevas orientaciones de acción del Plan,** que pretendan dar soporte a la modernización empresarial

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Bilbao Dendak
- Asociaciones de comercio zonales

Colaboradores:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto +

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Construcción colaborativa del Plan de Modernización y Refuerzo asociativo</i>	X	X			
<i>Desarrollo del Programa (Captación, Empoderamiento, Activación, Formación JJDD....)</i>		X	X	X	X

e) Sistema de seguimiento

- **Físico:** Construcción de un Plan consensuado (Sí/No); Nº de comerciantes implicados en los procesos de trabajo; Evolución anual del grado de asociacionismo (cuantitativa); Valoración cualitativa de su dinamismo

A.2.- Concentración y racionalización de estructuras de gestión del apoyo a las asociaciones (Nivel 2 de “arriba abajo”)

a) Descripción y justificación: se plantea reflexionar y pactar con el tejido asociativo una visión de trabajo compartida... que posibilite la **racionalización y concentración de las estructuras para su gestión**, en orden a garantizar eficacia y eficiencia de servicio; y a optimizar los recursos económicos y humanos.

- Todo ello **de una manera realista y adaptada a la realidad de cada asociación y sus capacidades, así como al rol que puede jugar cada zona / asociación en el Bilbao comercial y las necesidades que ello asocia**. Ilustrativamente... :
 - ✓ Bilbao Centro; Estructura autónoma y Capacidad plena de Autogestión
 - ✓ Deusto, Casco Viejo, Bilbao La Vieja, Santutxu u otras...: con estructuras semiautónomas y necesidad de apoyo “parcial”
 - ✓ Otras asociaciones zonales sin estructura y/o muy bajo número de asociados: necesitadas de un apoyo estratégico y operativo prácticamente total.
- **Considerando igualmente el potencial de las colaboraciones entre asociaciones zonales;** y la existencia de áreas o zonas “oscuras” sin actual representación asociativa.
- **En este contexto, se abre la posibilidad de acompañar desde Bilbao la exploración interinstitucional de nuevas vías de colaboración público – privada asociadas a modelos BIDs / APEs y/o sus derivadas.**

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

Colaboradores:

- Asociación comerciantes zonales ...

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Bilbao Dendak

c) Priorización:



Alto Impacto – Transformador

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Diagnóstico de situaciones e identificación de soluciones eficientes y consensuadas para optimizar una cartera de servicios compartida</i>	X	X			
<i>Implementación de soluciones organizativas, que racionalicen/optimicen estructuras de gestión</i>		X	X	X	X

e) Sistema de seguimiento

- **Físico:** Diagnósticos de situación y soluciones identificadas para el acceso a una cartera óptima de servicios (Sí/No); Niveles de satisfacción tras la implementación de soluciones

B.- OPTIMIZACIÓN DE POLÍTICAS COMERCIALES INSTITUCIONALES TERRITORIALES Y EL MUNICIPIO

B.1.- Mejora de la coordinación y eficacia de las diferentes políticas institucionales con incidencia comercial en el municipio

a) Descripción y justificación: de forma transversal se hace necesaria la optimización de las políticas institucionales (CAE y TH) con incidencia en Bilbao en términos de coordinación y eficiencia. Así, se plantea optimizar municipalmente la intervención de los agentes sectoriales que canalizan programas o proyectos de comercio del Gobierno Vasco (Escuela Vasca del Retail, Eus-commerce, Berriz empresa...), Diputación Foral de Bizkaia..., planteando Proyectos de Acción Específicos que puedan ser coordinados e integrados en la actuación local para su canalización activa y optimización.

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Bilbao Dendak

Colaboradores:

- Cámara de Comercio de Bilbao
- Cecobi
- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)
- Gobierno Vasco (Escuela Vasca del Retail....)
- Diputación Foral de Bizkaia

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Mesa de trabajo con Cámara y CECOBÍ para planificación programas 2021 y su aplicación específica en Bilbao</i>	X	X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Celebración de mesa anual de coordinación (Sí/No); Evolución anual de Nº de comercios de Bilbao participantes en programas territoriales (Bizkaia y CAE) canalizados por Cámara de Comercio de Bilbao, CECOBÍ y Bilbao Dendak

C.- INTELIGENCIA COMPETITIVA BILBAO RETAIL

C.1.- Observatorio local de economía urbana + Report anual

a) Descripción y justificación: La actual situación de pandemia ha acelerado el conjunto de tendencias en curso, haciendo más necesario que nunca el trabajo de observación y seguimiento continuado del sector; su retrato y evolución. Sin entrar en el impulso experimentado por el e-commerce y las distintas pautas de consumo que van tomando cuerpo en los ya cerca de 9 meses de pandemia, los distintos informes y fuentes que abordan el futuro del teletrabajo afirman que en torno a un 20% de la población ocupada va a pasar a desarrollar su actividad desde casa. El cambio en los desplazamientos cotidianos y los flujos espaciales de compra que ello conllevan va a modificar sin duda el actual retrato de situación.

Además, las tendencias demográficas que se dibujan, las formas de consumo, y la cada vez mayor fragmentación de la demanda comercial demandan información ad hoc en relación a segmentos de demanda específicos (de acuerdo a parámetros tales como la edad, origen/tipos de turista...) o a ámbitos transversales como lo son el medioambiental y la perspectiva de género.

Actualización del **Observatorio de Economía Urbana de Bilbao** a la situación post-covid + **Informe anual del comercio de Bilbao**; herramientas a desarrollar de forma colaborativa público-privada; y optimizando, en su caso, las oportunidades que ofrecen las nuevas vías de trabajo en torno al Big Data - Open Data (ver Eje 1: A.3.2).

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



Alto Impacto – Transformador

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Actualización del Observatorio de Economía URBANA a la situación post-covid</i>	X	X			
<i>Formalización y publicación de informe anual de comercio</i>		X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Actualización post-covid del Observatorio Economía Urbana (Sí/No); Redacción del Informe Anual (Sí/No)

D.- GOBERNANZA PECB2025

D.1.- Liderazgo y Foros para la Gobernanza PECB2025

a) Descripción y justificación: Consolidación de un **Foro Municipal de Comercio**, que dé continuidad a la iniciativa y al espacio de trabajo generado por el Plan, en un modelo de gobernanza...:

- ✓ **De “abajo – arriba”** desde la presencia activa del comercio en los **Consejos de Distrito**
- ✓ Formalizado y estable: sesiones periódicas
- ✓ Sectorialmente inclusivo y abierto, a través de una mirada integradora del comercio con el resto de la economía urbana
- ✓ **Con liderazgo Público de proyectos comerciales transformadores de la ciudad:** sostenido en el impulso y movilización pública de proyectos de transformación sectorial de ciudad; con el tejido asociativo como colaborador alineado que garantice la participación e implicación activa del comercio.

Foro Municipal de Comercio: Formalización como foro estable de Gobernanza.

- Identificación de miembros estables, composición equilibrada por género, operativa de funcionamiento, atribuciones etc.
- Consolidación de la dimensión física y la electrónica
- Posible generación de grupos de trabajo específicos, ampliación en su caso al resto de sectores de economía urbana (hostelería, cultura, servicios, etc.) en convocatorias extraordinarias de coordinación terciaria etc.

b) Agentes implicados:

Líderes:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

Colaboradores:

- Bilbao Dendak; Asociaciones zonales de Comercio
- Áreas Ayuntamiento Bilbao (Bilbao Turismo, Cultura, Urbanismo, Movilidad, Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público), Seguridad Ciudadana -Plan Específico de Seguridad de Comercio y Turismo-)
- Cámara de Comercio Bilbao
- Cecobi

Seguimiento:

- Área de Desarrollo Económico, Comercio y Empleo (Ayuntamiento Bilbao)

c) Priorización:



**Alto Impacto –
Transformador**

d) Despliegue de actuaciones y calendarización horizonte 2025

	2021	2022	2023	2024	2025
<i>Refuerzo de presencia activa del comercio en los Consejos de Distrito</i>	X	X	X	X	X
<i>Constitución y Celebración de Foro Municipal de Comercio</i>	X	X	X	X	X

e) Indicadores tentativos de seguimiento

- **Físico:** Nº agentes participantes; Nº anuales mesas celebradas; Nº acciones consensuadas; Nº de acciones implementadas

3.6.- Sistema de seguimiento

El PECB2025 así concebido se irá desarrollando año a año a través de sus correspondiente Planes Operativos Anuales (POAs), que fijarán el programa de trabajo para cada ejercicio; y su ejecución será objeto de monitorización y ajuste desde dos perspectivas:

1º Seguimiento Anual: Realización y Aprendizajes asociados

A través de la misma se pretende monitorizar la progresiva ejecución de las líneas de actuación planteadas mediante:

- a) Los indicadores de “**Realización**” asociados a las acciones implementadas: **que se han ejecutado** (ver en Anexo 5 Marco tentativo de indicadores para la orientación del seguimiento).
- b) La valoración cualitativa de la actividad desarrollada en términos de “**Procesos de trabajo**” llevados a cabo para la realización: **cómo se ha ejecutado**; de cara a extraer **aprendizajes operativos** para la mejora de la implementación del Plan.
- c) La **interpretación** de todo ello en el marco de situación, dificultades encontradas, clima existente, etc. de cara a tomarlo en consideración en la elaboración del siguiente Plan Operativo Anual (**Ajustes**).

2º Valoración bienal del escenario comercial: Resultados e Impactos

Desde esta perspectiva se persigue actualizar periódicamente el retrato comercial base de Bilbao mediante una selección de **Indicadores de Contexto** que buscan valorar dinámicamente su evolución en términos de..

- a) **Consolidación del sector:** en un marco de reconversión y redimensionamiento como el que vive sector comercial , se hace necesario “medir” y situar dinámicamente la evolución de las variables clave que lo definen en el marco de la economía urbana de Bilbao desde, al menos, tres perspectivas
 - Parque comercial y detalle espacial del mismo
 - Empleo que incorpora y su tipología
 - Demanda y comportamiento del consumidor
- b) **Modernización del sector:** recogiendo indicadores de, entre otras dimensiones empresariales...
 - Mejora competitiva
 - Digitalización
 - Rejuvenecimiento

Para ese seguimiento se ha elaborado una suerte de **Cuadro de Mando tentativo de Indicadores de Contexto** a actualizar de forma bienal (Ver Anexo 6); cuya evolución posibilitará lecturas del Plan en términos de Resultados o Impactos.