



Bilboko
Merkataritza
Plan Estrategikoa
Plan Estratégico
de Comercio de
Bilbao



PLAN ESTRATÉGICO DE COMERCIO BILBAO 2025

PECB2025

Resumen Ejecutivo

1.- El Plan Estratégico de Comercio de Bilbao 2025 como proyecto participativo y colectivo

El Plan Estratégico de Comercio de Bilbao 2025 (PECB2025) se ha planteado en un contexto complejo, marcado...

- por la profunda transformación estructural que vive y padece el sector desde hace una década; y que ha contraído sustancialmente la fachada comercial urbana, tanto en el área central de la ciudad como en los barrios, y afectado prácticamente a todas las ramas de actividad (moda, hogar, cultura, etc.).
- por los efectos de la pandemia 2020-21; que ha acelerado las tendencias de fondo y 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, condicionado por las tres transiciones que vivimos (digital, medioambiental y social) pero quizás adecuado para perfilar nuevas estrategias comerciales y de ciudad en un punto de transformación socioeconómica disruptiva.

En esas duras circunstancias estructurales (reconversión) y coyunturales (pandemia), el Plan se ha concebido “con y para el sector”; 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.-

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 municipales¹ y partidos políticos.
- Participación directa de un total de 125 empresas comerciales de Bilbao, a través de dos cuestionarios telemáticos.
- Participación ciudadana a través de cuestionario on line dirigido al tejido asociativo cívico-cultural²
- 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 reunión³-, 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 del diagnóstico-pronóstico y del plan de acción.

¹ Obras, Planificación Urbana y Proyectos Estratégicos, Movilidad y Sostenibilidad, Servicios y Calidad de Vida (Espacio Público), Bilbao Zerbitzuak, Seguridad Ciudadana, Cultura y Gobernanza, Turismo y Comercio

³ 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.

2.- Diagnóstico sectorial como punto de partida

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”, antes del acelerón digital, 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 tendencia ya generalizada que ha modificado el paradigma tradicional de la distribución minorista, y que ha introducido en distinto grado, pero de forma ineludible, el concepto de **omnicanalidad** en todas 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). En el caso particular de la capital vizcaína, hay una pérdida 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 inestabilidad y transición continuada, los **cerca de 4.600 comercios minoristas y 14.200 empleos que configuran el sector del retail de la ciudad** (10,3% de la población ocupada bilbaína), se enfrentan a una “avalancha de cambios” difícilmente gestionables por un colectivo envejecido y con “poco músculo” empresarial que, por sí solo, no puede responder en tiempo y forma adecuada. Una reconversión sectorial evidenciada a través...

- **de una caída superior al 26% de sus establecimientos 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 la crisis económica.

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 el horizonte temporal 2025.

2.1.- 10 Puntos críticos

- **Punto Crítico 1: Un parque empresarial comercial “en caída”,** en un proceso que no parece haber tocado suelo y que ha afectado tanto a las zonas y ejes del corazón comercial de la ciudad, como a los barrios de densidad comercial media y/o baja; y que ha incidido en prácticamente todas las ramas comerciales, aunque de forma especialmente visible en los bienes comparativos.
- **Punto Crítico 2: Un crecimiento imparable del e-commerce** que la pandemia ha disparado; y nos instala ya en un escenario de **Omnicanalidad**. Una realidad “incómoda” pero ineludible para el comercio local de Bilbao.
- **Punto Crítico 3: Tendencias demográficas y fragmentación de la demanda comercial:** población estancada a la baja; de más edad; con creciente valoración del gasto en servicios frente al producto; y con “muchas tipologías de consumidor” que obliga a la definición más precisa y ajustada de los modelos de negocio.
- **Punto Crítico 4: Dicotomía competitiva:** el sector comercial bilbaíno cuenta con un colectivo de comercios innovadores o adaptativos, limitado todavía en número; que convive con un importante colectivo con “poco músculo y poca capacidad” para afrontar la acelerada y crucial transformación competitiva y digital.
- **Punto Crítico 5: Hostelería y Servicios ganan terreno en los últimos años en la fachada comercial de nuestra ciudad.** La alianza de comercio con la hostelería y los servicios en términos de economía urbana genera dinámicas virtuosas y enriquecedoras para la ciudad; pero, espacialmente, en función de las proporciones de la mezcla, la convivencia no resulta siempre fructífera y equilibrada, y reclama una gestión prudente.
- **Punto Crítico 6: Proliferación de lonjas comerciales vacías en determinados ejes:** situación de difícil vuelta atrás en el modelo comercial que se va configurando; y más aún en un escenario inmobiliario complejo que “enfría” todavía más la actividad comercial.
- **Punto Crítico 7: Un Red de Mercados de Abastos que advierte la necesidad de reinterpretarse y acercarse a las nuevas tendencias y valores** del Siglo XXI; km 0, alimentación saludable, cultura gastronómica y agroalimentaria.
- **Punto Crítico 8: Bilbao, gana atractivo en clave terciaria y experiencial, pero el comercio pierde protagonismo en el cocktail de tractivo urbano,** un fenómeno compartido con otras capitales y en coherencia con el proceso de reconversión vivida por el sector.
- **Punto Crítico 9: Un modelo asociativo “también” debilitado,** que presenta limitadas capacidades transformadoras en relación a las actuales necesidades que reclama el sector comercial local.
- **Punto Crítico 10: Impacto Covid como acelerador de tendencias:** la pandemia ha supuesto un efecto “remate” para comercios en una situación debilitada, con especial incidencia sobre el segmento de la moda y bienes comparativos; y ha sometido a una alta y prolongada incertidumbre al conjunto del sector.

2.2.- 10 Palancas de apoyo

- **Palanca de Apoyo 1: La Marca de Ciudad “Bilbao”** cuenta con una importante notoriedad y ofrece un paraguas sólido para un Bilbao Ciudad de Comercio, Cultura y Ocio -Bilbao 360º- y la oferta que aglutina.
- **Palanca de Apoyo 2: Dimensión metropolitana, estructura funcional y escala adecuada para la vida comercial.** Una ciudad que combina un área central e histórica altamente atractiva regionalmente, a la vez que de dimensiones humanas que favorecen la experiencia de shopping; con otros barrios de densidad comercial media que constituyen espacios comercialmente autónomos; y un amplio mosaico de barrios de baja densidad comercial pero con oferta de proximidad aún suficiente para garantizar la compra cotidiana y de conveniencia.
- **Palanca de Apoyo 3: Democratización tecnológica y de competitividad:** amplio abanico de herramientas y programas de apoyo a la digitalización y la mejora competitiva del retail de la ciudad; que representan una base sólida para afrontar la modernización y progresiva transformación de los modelos de negocio.
- **Palanca de Apoyo 4: Un sector comercial curtido, aunque anímicamente muy cansado:** un colectivo empresarial “resistente y sufrido” que, sin embargo, llega al actual escenario castigado y cansado; y que va a necesitar de acompañamiento y apoyo para afrontar la ineludible transformación.
- **Palanca de Apoyo 5: Un colectivo de comercios competitivos** -históricos y de vanguardia- como punto de lanza y referencia para abordar la transformación del sector.
- **Palanca de Apoyo 6: Creciente sensibilidad social en torno a la sostenibilidad** -social, económica y medioambiental –, realidad que sintoniza con la idiosincrasia del comercio local y que facilita por tanto su reposicionamiento.
- **Palanca de Apoyo 7: Nuevos hábitos sociales “postcovid” que favorecen el consumo “cerca de casa”:** el menor uso del vehículo particular; el teletrabajo; junto el mayor protagonismo de la conciliación de la vida laboral, familiar y personal; y la propia revalorización que ha tenido ante el consumidor el comercio de proximidad durante la pandemia; pueden ser aliados para “retornar” al comercio del entorno urbano.
- **Palanca de Apoyo 8: Apuesta institucional firme y decidida:** El apoyo al comercio local como agente generador de empleo, cohesión social y de calidad vida constituye una apuesta firme y prioridad para el conjunto de niveles institucionales de Euskadi, y en particular, para el Ayuntamiento de Bilbao.
- **Palanca de Apoyo 9: Empleo femenino e integración de nuevos perfiles.** El comercio local como actividad generadora de empleo femenino e integradora de nuevos colectivos emprendedores -jóvenes digitales, colectivo migrante...-
- **Palanca de Apoyo 10: El turismo, en proceso de retorno,** que busca una experiencia de compra lo más auténtica y local posible.

3.- Desarrollo del Plan PECB 2025

3.1.- Principios rectores

Ante un nuevo escenario y la necesidad de nueva recetas y estrategias, el Plan de PECB2025 se fundamenta 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 sistema alimentario se sostiene esencialmente en una ya sólida y extensa red de supermercados, el modelo comercial de ciudad remite al que dibuja el Plan General de Ordenación Urbana. Un modelo que introduce el concepto de **“Corazón de Ciudad”**, asociado al área central comercial de Abando/Indautxu/Casco Viejo; y **“Corazones de Barrio”**, asociados a unidades espaciales de calidad de vida cercana (“todo en quince minutos”) en un contexto que integra, a su vez, 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”.

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. 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 calidad, que comprenden desde la reglamentación laboral y calidad en el empleo del colectivo repartidor/“riders”, hasta la ordenación orientada a contener la congestión de tráfico, la huella de carbono, el ruido o los 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 sus vecinos y vecinas, de forma adaptada a cada segmento y sus necesidades.

V.- Nuevo paradigma de la gestión del emprendimiento.

Necesidad de combinar el acompañamiento en el desarrollo de proyectos comerciales de emprendedores crecientemente innovadores, diferenciados y complejos por un lado; con el acompañamiento al crecimiento de empresas comerciales competitivas ya consolidadas, configuran el nuevo paradigma dual 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 clásica de calle muestra sus límites y reclama nuevos aires en estos 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 un nuevo campo de trabajo también para la dinamización comercial entendida de forma innovadora.

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 posiciona 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

El PECB2025 se estructura en 4 Ejes de trabajo que se concretan a su vez en el desarrollo de un total de 34 líneas de acción a iniciar en este año 2021 y en un horizonte temporal 2025.

Los citados cuatro ejes se centran respectivamente en la ciudad, la empresa, la dinamización del clima urbano y su proyección externa; y la colaboración público-privada para la gestión colaborativa de todo ello.



3.3.1.- Eje 1 MODELO COMERCIAL DE CIUDAD: incorpora dos perspectivas complementarias: **Espacio urbano y comercio; y Movilidad sostenible y comercio.**

- A) Desde la perspectiva del **ESPACIO URBANO** se integran líneas diferenciadas orientadas respectivamente al área central comercial; a los barrios; y a la gestión transversal de la fachada comercial altamente afectada por la reducción de establecimientos. Así se pretende
 - **A.1 Reforzar el atractivo comercial en el AREA CENTRAL comercial o CORAZÓN DE CIUDAD** : a través de cuatro intervenciones asociadas a proyectos transformadores en Abando, Indautxu y Casco Viejo:

(A.1.1.) Abando: abriendo el foco de atención “desde la Gran Vía hacia ejes comerciales complementarios”. Trabajando por la mejora de los espacios y los recorridos en los que el comercio local va encontrando acomodo, tras la ocupación de los ejes estrella por parte de las grandes empresas globales.

(A.1.2.) Indautxu: corredor de conexión entre Basurto, Rekalde y Abando. Con intención de buscar la revitalización de Indautxu desde el refuerzo de los flujos peatonales entre el foco equipamental y residencial de Basurto y Abando; y la conexión más atractiva y fluida entre Rekalde y Abando.

(A.1.3.) Frente de la Ría: Corredores de penetración an Abando + Espacios de especialización comercial. Proponiendo un trabajo de optimización del waterfront de Bilbao como espacio de acogida de visitantes y turistas, mejorando su penetración y recorrido hacia el foco de calor comercial de la Gran Vía. Y apostando igualmente por la conexión transversal entre los hitos de Guggenheim, Bellas Artes...que posibiliten al área una mayor especialización comercial temática (diseño, cultura...) alternativa a la moda.

(A.1.4.)- Casco Viejo: Intervenciones Singulares que oxigenen la convivencia entre Hostelería y Comercio de esta zona, a través de un Programa Integral de Reactivación Comercial del Casco Viejo; y una apuesta de calado por el Mercado de la Ribera como referente tractor.

- **A.2.- Sostenimiento del atractivo y la vida comercial de los corazones de BARRIO** a través de...:

(A.2.1.) La consolidación de sus ejes de actividad comercial y terciaria. Dada la progresivamente reducida oferta comercial en los barrios, se plantea evitar la dispersión y apostar por concentrar la mirada en los actuales focos de calor comercial, velando por la calidad de sus estándares urbanos; así como por hacer coincidir los espacios de polaridad comercial con los equipamientos de polaridad cívica, ocio y servicios, en una estrategia de hibridación de comercio y servicios (economía urbana).

(A.2.2.) La creación de Corners Comerciales de proximidad en espacios de muy baja densidad comercial. Como fórmula de garantía de oferta de mínimos, se plantea el trabajo con lonjas comerciales tutorizadas temporalmente, con vocación de generar oferta estable.

(A.2.3.) El refuerzo de iniciativas urbanas cívicas (recorridos escolares seguros) en torno a los focos de calor comercial. Iniciativa de carácter complementario que busca estabilizar hábitos y recorridos en torno a los focos de calor comercial de cada barrio.

(A.2.4.) La actualización general de los espacios de la red de mercados de abastos. Como iniciativa que contribuya al sostenimiento de la trama comercial urbana de los barrios, entendiendo la oferta de proximidad de los mercados en clave diversa y actual, es decir, en hibridación con otros usos y servicios.

- **A.3.- Gestión proactiva de la FACHADA COMERCIAL** de la ciudad a través de...

(A.3.1) Reflexión compartida sector - ayuntamiento en torno a los usos terciarios de los bajos comerciales. 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.

(A.3.2) Generación de un Open Data Comercial La optimización de las grandes masas de información de los registros administrativos públicos (open data) y/o otras vías de acumulación de masas informativas (big data) abren la puerta a la lectura inteligente del espacio urbano en términos comerciales. Proyecto Piloto asociado a la generación de un “Mapa dinámico de alquileres” a través de esta vía.

(A.3.3.) Terapias para el tratamiento de Lonjas Vacías... Desde el realismo y el conocimiento a priori de la dificultad que entraña revertir esta situación se ha identificado un repertorio de posibles iniciativas en torno a tres líneas de trabajo complementarias que pasan por: el Estímulo de “bajada” a pie de calle de actividades terciarias desarrolladas en planta primera o siguientes; la mitigación del impacto visual de los locales vacíos (terapias paliativas); y el apoyo a la movilización comercial de los locales vacíos (terapias transformadoras).

B) Desde la perspectiva de la **MOVILIDAD SOSTENIBLE** se integran 4 vías de acción

(B.1) Red de parkings de conexión/disuasorios, y reforzar asimismo el uso del transporte público. Se trata de dar respuesta de acceso Bilbao sin vehículo privado a las zonas del Territorio que no disponen de alternativas de conexión claras (vía metro...); de trabajar de forma coordinada la visibilización del transporte público urbano (Metro/Bus/Tranvía); así como de trabajar el impulso y conexión con el comercio, del servicio Bilbaobizi.

(B2) Sistema integrado de información sobre parkings y su nivel de ocupación en tiempo real que oriente al conductor/a, facilite su acogida y minimice el tráfico de agitación.

(B.3) Estudio de zonas y condiciones de carga/descarga, zonas OTA y zonas peatonales. que permita actualizar la ordenación a los cambios asociados a la transformación que ha experimentado la fachada comercial; incorporando a la reflexión el hecho de que la transformación de 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.4) Soluciones logísticas para la distribución sostenible de la última milla que den respuesta tanto a la congestión que genera la entrega de productos asociada al comercio electrónico, como a la creciente demanda de nuevos servicios facilitadores de las personas consumidoras.

3.3.2.- Eje 2 OMNICANALIDAD Y MODERNIZACIÓN COMPETITIVA: incorpora tres perspectivas: **Impulso a la Digitalización (Individual y Colectiva); la Innovación y Competitividad empresarial; y el Emprendimiento y Redimensionamiento comercial**

- **A.1.- Digitalización individual**

(A.1.1) Programa de Impulso Digital individual (Empresas) : Se plantea la creación de un programa de adaptación digital-competitiva de dimensión ambiciosa y capacidad transformadora. Dadas las dificultades de movilización del sector comercial en torno a este

vector de modernización, se plantea que el mismo cuide la generación de condiciones para su implementación en términos de sensibilización e implicación. Planteándose un proyecto “modular” (con diferentes niveles de servicio), “mixto” (que combine expertise comercial y tecnológico) e “integral” (del escaparate hacia dentro, del escaparate hacia fuera y estimulante indirecto de la inversión).

- **A.2.- Digitalización colectiva**

(A.2.1) Proyectos digitales compartidos (“de apps sencillas a market places”) en colaboración con el tejido asociativo y el comercio local, desde el realismo; esto es, cubriendo pasos progresivos de distinto rango, que desemboquen en la venta digital cuando existen las condiciones apropiadas para ello.

(A.2.2) Tejido Asociativo 4.0 La digitalización no sólo compete a las empresas, afecta igualmente a las asociaciones. Programa orientado a la digitalización de cada asociación, a la digitalización de su integración en Bilbao Dendak y a la formación digital de las Juntas Directivas.

(A.2.3) Comercio y Smart City como proyecto de ciudad integrador del análisis Big Data para valorar recorridos de clientela a través de TICs y sensórica en calle y/o comercios. Control de flujos y desarrollo de proyectos piloto en relación a medidas de sostenibilidad medioambiental y mejora de la eficiencia energética (reducción de consumos).

(B) INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Además del necesario impulso digital, el Plan no obvia **la necesidad de trabajar sobre el modelo de negocio y el core business del comercio**, a través de líneas de innovación y competitividad y mejora del servicio, en concreto:

(B.1) Tutorización Competitiva “one to one”: 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.

(B.2) Servitización + Experiencia de compra de “excelencia” Programa de apoyo a 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 que posibilite una experiencia de compra competitiva.

(C) REDIMENSIONAMIENTO Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

Por último, este segundo eje apoya **el redimensionamiento**, bajo un doble modelo: necesidad de “*ganar músculo empresarial*” al comercio existente; y cobertura y **apoyo al emprendimiento** empresarial. El Plan recoge en este sentido propuestas que amplían o enriquecen la idea soporte de acompañamiento al emprendedor.

(C.1) Programa de Apoyo selectivo al crecimiento empresarial: como línea de impulso de este tipo de procesos se plantea combinar el estímulo a la posible localización y ocupación de lonjas vacías con el asesoramiento y acompañamiento empresarial a los protagonistas.

(C.2) Variantes de procesos de transmisión empresarial tradicional: consistente en la exploración piloto de sucesiones a través de procesos de transmisión accionarial progresiva que propicien procesos más pausados, ordenados y asumibles.

(C.3) Distritos Urbanos de Especialización: iniciativas para 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.

3.3.3.- Eje 3 PROMOCIÓN DE BILBAO CIUDAD DE COMERCIO, CULTURA Y OCIO (Bilbao 360º)

En él se plantea trabajar **estrategias de comunicación y marketing con el objeto de “hacer comunidad”;** **renovar los planteamientos de Dinamización;** y **favorecer las sinergias entre Comercio y Turismo.**

(A) COMUNICACIÓN Y MARKETING

(A.1) Comunidad Bilbao Impulso de simbología y un relato multisectorial *integrado* (comercio, moda, hostelería, servicios, ocio, cultura...) y abierto al visitante (*integrador*) que ponga énfasis en el atractivo de lo propio, el euskera, lo local, el estilo y moda, sobre una oferta que cuenta también con enseñas multinacionales tractoras.

(A.2) Comunidad de Barrios microcampañas y dinamización comercial en base a una simbología y relato compartido y de cercanía sostenido en la confianza y en el servicio entre comerciante y cliente; y de identidad compartida entre las propias vecinas y vecinos de cada uno de los barrios de Bilbao.

(B) DINAMIZACIÓN COMERCIAL RENOVADA

(B.1) Renovación de la dinamización de forma segmentada: camino paulatino de cambio en las actividades de dinamización desde los actuales eventos de calle hasta el CRM como destino último: esta necesidad estratégica se incorpora al plan a través de actividades de dinamización segmentadas (orientadas de forma particularizada a colectivos de destino) o el impulso progresivo de actividades piloto de CRM asociativo.

(B.2) Herramientas colaborativas de estímulo al consumo local: Avanzando sobre la campaña “Bonobilbao”: Profundización en la experiencia “#Bonobilbao” 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 carácter “puntual” para la salida situaciones complejas, el testeo o impulso inicial de servicios novedosos etc. Puesta en valor de la información de BBDD de clientela que consume bonos, como marco de servicio al comercio local en otras campañas de CRM o similares.

(C) COMERCIO Y TURISMO

(C.1)- Binomio Comercio y Turismo: Impulso del 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. Incorporación activa del comercio al proyecto BIOTIP como forma de digitalización de la interacción comercial con el turista.

3.3.4.- EJE 4 PERFECCIONAMIENTO DE LA COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

Incluye 4 líneas de trabajo para el **relanzamiento y articulación asociativa, la optimización de las políticas institucionales territoriales en el municipio; el impulso del conocimiento como instrumento de inteligencia competitiva de ciudad; y la gobernanza del Plan.**

(A) PROGRAMA DE RELANZAMIENTO Y ARTICULACIÓN ASOCIATIVA

(A.1) Modernización y Refuerzo Asociativo (Nivel 1 de “abajo arriba”) Impulso de un Plan de Modernización y Refuerzo Asociativo que ayude a crear condiciones para el cambio: Lograr una mayor representatividad (más asociados); lograr una mayor activación de los comerciantes asociados; 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; y alinear las asociaciones comerciales con las nuevas orientaciones de acción del Plan, que pretenden dar soporte a la modernización empresarial.

(A.2) Concentración y racionalización de estructuras de gestión del apoyo a las asociaciones (Nivel 2 de “arriba abajo”) 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. 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) OPTIMIZACIÓN DE las POLÍTICAS COMERCIALES INSTITUCIONALES TERRITORIALES EN EL MUNICIPIO

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

(C) INTELIGENCIA COMPETITIVA BILBAO RETAIL

(C.1.) Observatorio local de economía urbana + Report anual En el contexto de la transición digital y medioambiental; y la coyuntura marcada por la COVID **observar de forma inteligente y rápida las transformaciones experimentadas en los hábitos de consumo -demanda comercial- y entre el propio tejido comercial empresarial se convierte en una necesidad. Actualización de los procesos de Observación de la economía urbana a la situación post-covid:** Informe anual del comercio de Bilbao optimizando las oportunidades que ofrecen las nuevas vías de trabajo en torno al Big Data - Open Data.

(D) GOBERNANZA PECB2025

(D.1) Liderazgo y foro para la gobernanza PECB2025: 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 a arriba” desde la presencia activa del comercio en los Consejos de Distrito; formalizado y estable mediante sesiones periódicas; y sectorialmente inclusivo y abierto, a través de una mirada integradora del comercio con el resto de la economía urbana.