



Plan Especial de Revitalización Comercial de Durango 2020

Durangoko merkataritza
indarberritzeko ekintza plana 2020



ÍNDICE

CONTEXTUALIZACIÓN	5
1.- ESTRUCTURA Y PROCESO DE TRABAJO	7
2.- PROCESO DE TRABAJO	8
3.- CONTEXTO ACTUAL: COVID-19 y su derivada	9
4.- CONTEXTUALIZACIÓN: Tendencias Sectoriales	11
5.- REALIDAD SOCIOECONÓMICA DE DURANGO	12
ANÁLISIS DIAGNÓSTICO: DEMANDA	15
1.- FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA: DEMANDA	17
2.- EL GASTO COMERCIAL POTENCIAL: Evasión, Retención y Captación	19
2.1. Evasión/Retención del gasto de las/os vecinas/os de Durango	19
2.2.- Comportamiento de la Evasión/Retención	20
2.3.- Destinos de la Evasión de gasto	21
2.4.- Internet como destino de evasión de gasto	22
2.5.- Motivos de compra	23
2.6.- Captación del Gasto Comercial	24
2.7.- Captación – Evasión = Saldo Resultante	27

ANÁLISIS DIAGNÓSTICO: OFERTA	29
1.- ESTRUCTURA TERCIARIA	31
1.1.- Grandes cifras del sector terciario de Durango	31
2.- ESPACIO COMERCIAL	34
2.1.- Área Central Comercial de Durango	34
2.2.- Valoración de aspectos urbanísticos	36
3.- CARACTERÍSTICAS DEL TEJIDO COMERCIAL	37
3.1.- Ficha técnica encuestación establecimientos de Durango	37
3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano	39
3.3.- Perfil del empresario/a	42
3.4.- Valoración de la situación comercial y perspectivas	43
3.5.- Impacto de la Covid-19	45
3.6.- Inversiones, publicidad y formación	46
3.7.- Dinámica asociativa	47
3.8.- Valoraciones y ámbitos de apoyo	48
3.9.- Servicios ofrecidos	49
4.- EL COMERCIO Y EL EUSKERA	50
5.- LA OFERTA TURÍSTICA Y CULTURAL	51
CONCLUSIONES Y PLAN DE ACCIÓN	53
1.- SÍNTESIS DIAGNÓSTICA	55
2.- ANÁLISIS DAFO: Puntos de apoyo y Puntos críticos	60
3.- MISIÓN y VISIÓN DEL PLAN	62
4.- ESQUEMA DEL PLAN Y PLAN DE ACCIÓN	63

CONTEXTUALIZACIÓN



1.- ESTRUCTURA Y PROCESO DE TRABAJO

El Plan de Revitalización Comercial o **PERCO DURANGO 2020**, se estructura en dos grandes capítulos, el **Análisis Diagnóstico** y el **Plan de Actuación**.

El proceso de Análisis Diagnóstico, fruto de realización de encuestas, observación directa, entrevistas, sesiones, acopio de información... se divide en 3 vertientes -Demanda, Oferta y Espacio Urbano-; a través del cual se ha elaborado una foto de la situación comercial del municipio, que ha sido la base sobre la cual se ha construido un Plan de Acción Comercial compartido.



2.- PROCESO DE TRABAJO

En el proceso de elaboración del Plan de Revitalización Comercial de Durango, se han realizado las siguientes actuaciones principales:

> **Web del proyecto:** se ha generado un espacio web abierto al sector y a la ciudadanía, para informar, comunicar y recoger aportaciones; así como, para ofrecer la posibilidad de realizar la encuesta dirigida al sector comercial on line (si bien se ha repartido y recogido en papel en cada establecimiento).



> **Entrevistas con Agentes:** se han mantenido entrevistas con agentes del sector comercial, turístico, asociaciones....:

> **Acopio de información:** se ha analizado información disponible -por ejemplo, datos del Eustat- y Planes municipales, Comarcales...

> **Encuestas-Demanda:** se han realizado encuestas telefónicas y presenciales, así como, conteo de flujo de viandantes de Durango y visitantes.



± 870 personas
encuestadas

> **Encuestas-Oferta:** proceso de recogida de opinión y retrato del sector con la participación de establecimientos comerciales, principalmente, así como servicios de carácter personal y establecimientos hosteleros.



220 Establecimientos
encuestados

> **Coordinación con la mirada municipal:** con diversas áreas a través de entrevistas y mediante el análisis de documentación municipal disponible; y con la mirada de distintos agentes del sector.

> **Análisis espacial in situ:** a través de recorridos y observación visual directa.

> **Trabajo de Gabinete del Equipo Consultor:** para el análisis de la documentación, el proceso de reflexión, la construcción del Plan y formalización de documentos.

3.- CONTEXTO ACTUAL: COVID-19 y su derivada

El estado de alarma declarado el 14 de marzo de 2020 por el Gobierno Español -Real Decreto 463/2020 de 14 de marzo- después de que la Organización Mundial de la Salud calificara la expansión de la **COVID-19 como pandemia global** dada su propagación mundial (11 de marzo); ha supuesto un cambio radical en la sociedad, en todos sus ámbitos y sectores.

La necesidad de contener la progresión de la enfermedad ha conllevado limitaciones temporales a la libre circulación, junto con la reducción de la actividad empresarial, e incluso el cierre de ciertas actividades, debido a las medidas de cuarentena y contención; así como el cese de actividades docentes. A continuación, se recoge la situación de los sectores terciarios:

- Turismo: suspensión de toda actividad turística, desde alojamientos (hoteles, hostales, albergues, campings, apartamentos turísticos..., algunos de los cuales se han visto reconvertidos en espacios polivalentes frente a la pandemia, como hoteles para personal sanitario, habitaciones para personas enfermas frente a la saturación de hospitales...) a actividades de turismo activo, visitas a monumentos, museos u otras atracciones turísticas, cierre de parques...
- Hostelería: cierre total de los establecimientos hosteleros, bares y restaurantes, con la excepción de realizar entregas a domicilio, sin que en ningún caso se permita la recogida de los productos elaborados en el local por parte de la clientela.
- Comercio: la restricción varía en función del tipo de comercio o rama de actividad de la que se trate, permitiéndose la apertura de comercios de alimentación -incluidas las tiendas de golosinas y confiterías-, de bebidas, las farmacias, sanitarios, ópticas, productos ortopédicos, productos higiénicos, prensa y papelería, gasolineras, tabacos, equipos tecnológicos y de telecomunicaciones, alimentos de animales, comercio por internet, telefónico o correspondencia, reparación de vehículo (reparaciones esenciales)... el resto de actividades deberán permanecer cerradas al público, si bien se acepta que ejerzan venta no directa (a través de internet, WhatsApp, teléfono...).
- Servicios terciarios: nuevamente dependiendo de la actividad, es decir, por ejemplo, las peluquerías o centros de estética, la apertura del local no está permitida, pero si el servicio profesional a domicilio; mientras que en servicios como entidades bancarias, asesorías, aseguradoras, despachos de abogacía, notarías, gestorías o administraciones de fincas, así como tintorerías y lavanderías, sí podrán abrir sus puertas. También se permite el ejercicio de actividades sanitarias, como veterinarias, clínicas oftalmológicas, dentistas..., para la asistencia de problemas de salud urgentes o aquellos que puedan tener una evolución desfavorable si se demora su tratamiento, a criterio de la persona profesional sanitaria.

Dichas restricciones, unidas a la obligación de la ciudadanía de quedarse, suponen una ruptura total de su actividad habitual. Tanto para las actividades interrumpidas, al no poder ejercerse, como cualquier establecimiento comercial que pueden abrir, pero con restricciones, la situación supone un nuevo paradigma de miedo, desconfianza y una necesidad de adaptarse instantánea.

A modo de ejemplo, una óptica si bien puede seguir desarrollando su actividad, la prohibición de salir de casa (salvo en los supuestos de ir al trabajo, a la compra, etc.) derivan en un descenso o incluso nulo flujo de viandantes/clientela, dando resultado a un descenso de los ingresos.

Por su parte, las tiendas de alimentación y las farmacias, si bien a priori continúan con su actividad, están muy lejos de la normalidad, dado que se han visto obligadas a adoptar medidas de higiene y control de aforo, como la colocación de pantallas de metacrilato, entrega y obligación de uso de guantes, uso de mascarillas y/o mascarar protectoras, restricción o ampliación de horarios, refuerzo de personal u jornadas.... suponiendo también una inversión “forzosa” para gran parte de estos establecimientos.

Por otro lado, todo el sector hostelero, desde alojamientos hasta bares y restaurantes, junto a gran parte del sector comercial, tiendas de moda, librerías, jugueterías, de electrodomésticos... se han visto forzadas a suspender su actividad, reduciendo o eliminando su fuente de ingresos y teniendo que afrontar gastos.

Además de las restricciones del estado de alarma sanitaria, la pandemia está generando un **escenario de incertidumbre y desconocimiento**, no sabiéndose hasta cuando se prolongará ni las condiciones de la vuelta a la normalidad -necesidad de adecuar los espacios, separar las mesas en los bares y restaurantes, seguir limitando el aforo...-, genera grandes interrogantes tanto en la población como en el sector terciario.

4.- CONTEXTUALIZACIÓN: Tendencias Sectoriales

En el contexto de dureza económica e incertidumbre que se anticipa tras el confinamiento destacan las siguientes macro tendencias del sector comercial y que también se vislumbran en el sector comercial y terciario urbano de Durango:

- **Crisis, descenso del gasto comercial y cambios en el consumo:** La caída de los ingresos familiares que se produjo ya con la crisis de 2009 y que amenaza, de nuevo, con un agravamiento severo; junto con la irrupción creciente del gasto en servicios, HAN REDUCIDO LA TARTA DE GASTO COMERCIAL TRADICIONAL y han derivado en un consumidor más racional, prudente, informado y exigente.
- **La pirámide demográfica a favor del comercio tradicional:** La evolución de la pirámide demográfica (envejecimiento de la población) da un respiro y abre nuevos retos para el sector comercial.
- **La irrupción del comercio electrónico:** Si con anterioridad a la crisis de la COVID19 el consumo por internet crecía a tasas anuales del 25%, el confinamiento que ha conllevado ha disparado el consumo online. y este hecho se consolida en una parte creciente de la población como una alternativa de compra cómoda y eficaz; y hace que la presión sobre el comercio tradicional aumente.
- **Omnicanalidad del sector comercial:** La omnicanalidad de la clientela exige que el sector comercial urbano esté presente y en contacto con el público; es decir, el cliente actual no solo compara la oferta en tienda, sino que dispone de mucha más información, compara productos online con productos que encuentra en los establecimientos...
- **El consumidor vuelve a lo local:** Tras el bum de las grandes superficies, el consumidor actual tiende a apoyarse en la oferta urbana, de proximidad, km 0....
- **Hibridación de comercio y servicios:** El producto pierde valor y el servicio lo gana -a modo de ejemplo: hoy en día no se venden colchones, sino descanso y bienestar-; es decir, más allá del producto, el servicio que lo envuelve se hace cada vez más importante. Esta misma realidad se traslada a pie de calle, donde los servicios van ocupando fachadas históricamente comerciales y se van creando hueco en la actividad comercial y terciaria de los municipios.

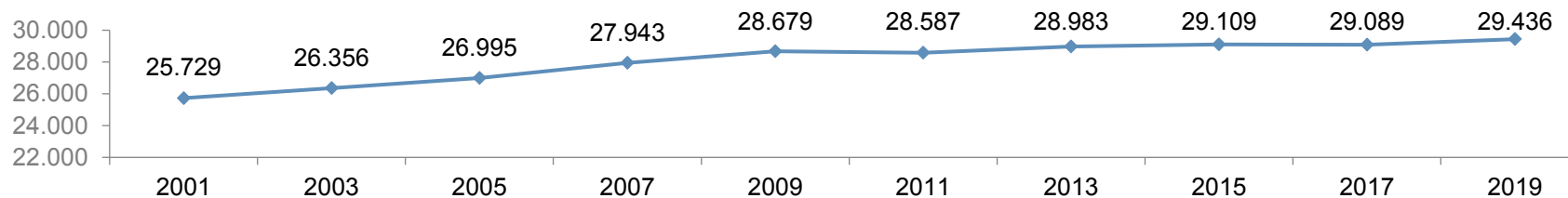
Bajo este panorama de endurecimiento, el sector comercial se encuentra ante un escenario crecientemente duro e incierto; y con el ánimo bajo para afrontar cualquier proceso de cambio o reconversión.

5.- REALIDAD SOCIOECONÓMICA DE DURANGO

Durango, con 29.436 habitantes ha visto incrementar el número de habitantes en un 2,6% los últimos 10 años, si bien se viene registrando un aumento continuo y progresivo desde el año 2001.

Por estratos de edad, destaca el mayor peso porcentual de las personas con edad superior al 65%, habiendo aumentado un 18,5% durante los último 10 años.

A.- Evolución de la población Durango 2008 – 2019



Evolución población de Durango por género. 2009 - 2019

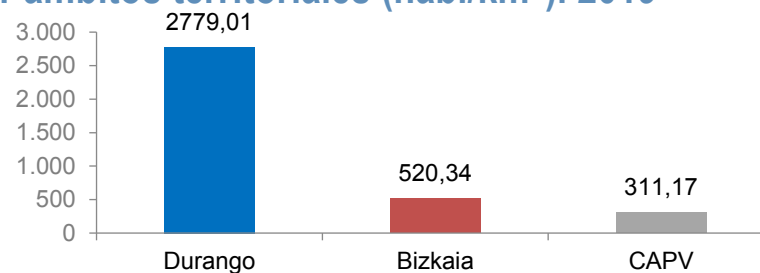
	2009	2014	2019	Evolución 2009-2019
Hombres	14.029	14.084	14.220	1,4%
Mujeres	14.650	14.929	15.216	3,9%
Total	28.679	29.013	29.436	2,6%

Evolución población de Durango por estratos de edad. 2009 - 2019

	2009	2014	2019	Evolución 2009-2019
0 - 19	5.555	5.850	5.922	6,6%
20 - 64	18.472	18.082	18.002	-2,5%
>= 65	4.652	5.081	5.512	18,5%
Total	28.679	29.013	29.436	2,6%

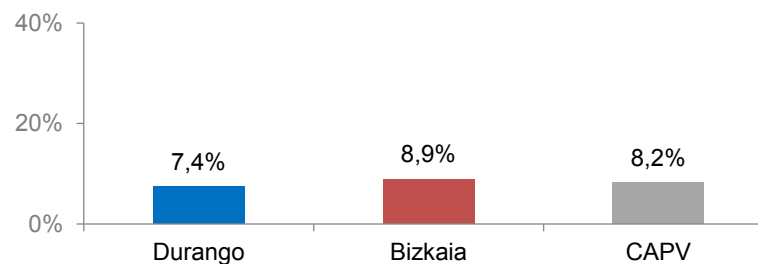
Fuente: EUSTAT. Estadística Municipal de Habitantes

B.- Densidad poblacional por ámbitos territoriales (hab./km²). 2019



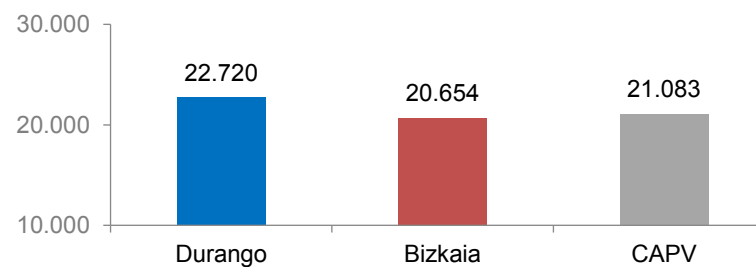
Fuente: Udalmap

C.- Población Parada 16 a 64 años por ámbitos territoriales (%). 2019



Fuente: Udalmap

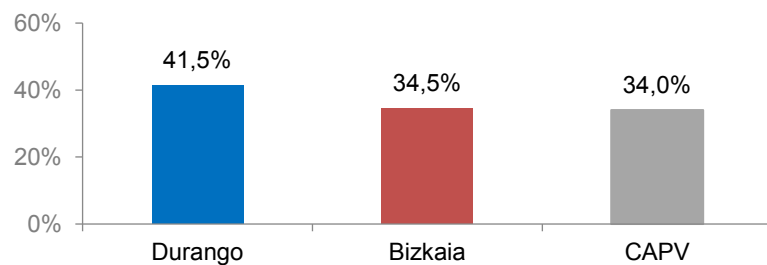
D.- Nivel de renta personal total por ámbitos territoriales (€). 2017



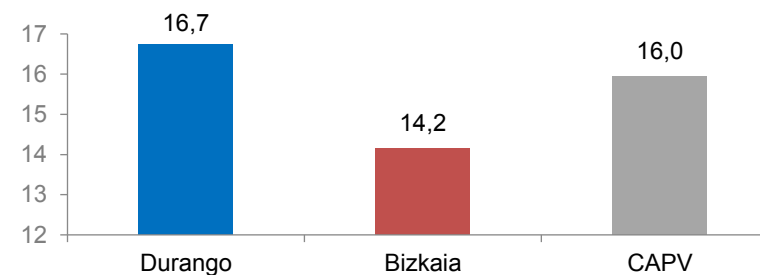
Fuente: Udalmap

E. Tejido empresarial

Empleo generado por las microempresas: 0-9 empleados por ámbitos territoriales (%) 2019

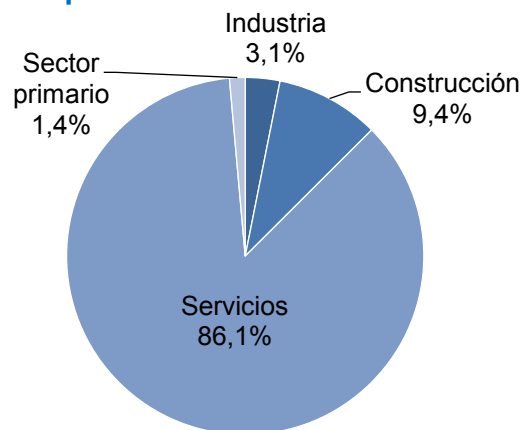


Tamaño medio de los establecimientos industriales (nº de empleados) por ámbitos territoriales 2019



Fuente: Udalmap

Distribución de establecimientos por sector de actividad económica en Durango (%). 2019



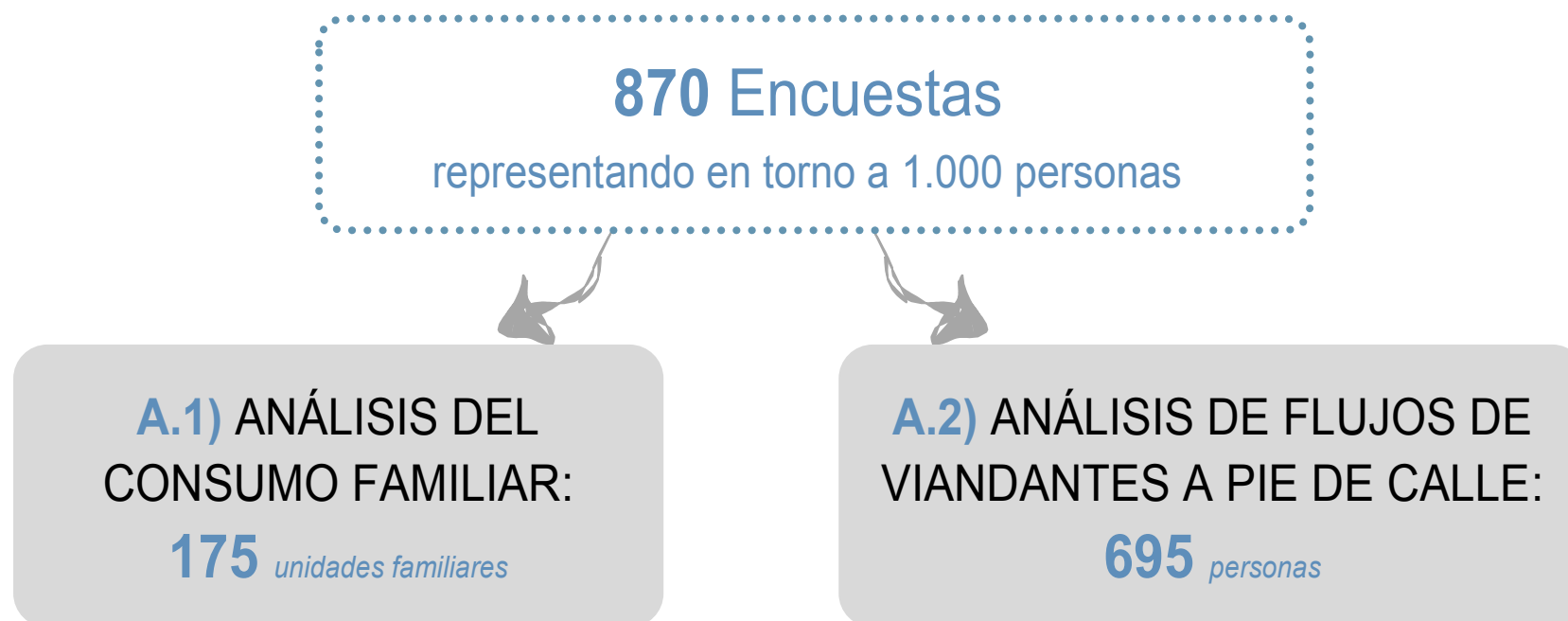
Fuente: Udalmap

Análisis Diagnóstico: **DEMANDA**



1.- FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA: DEMANDA

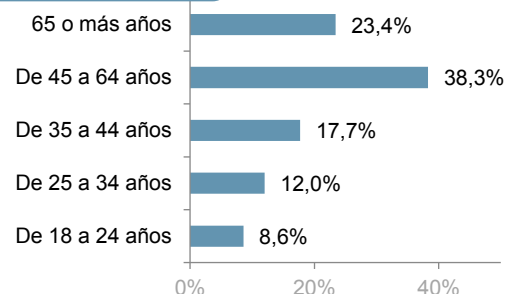
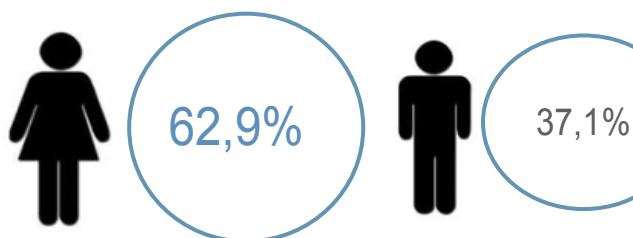
TRES PROCESOS DE ENCUESTACIÓN DESARROLLADOS EN EL MES DE JUNIO-JULIO DE 2020:



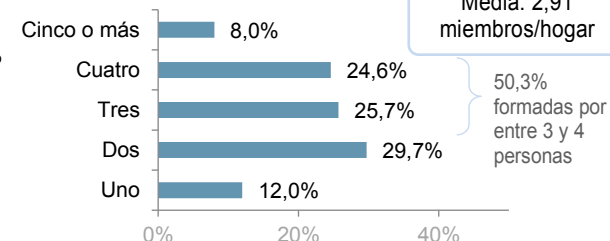
1.- FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA: DEMANDA

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO Y EDAD DE LOS/AS ENCUESTADOS/AS (%)

A.- Residentes en Durango

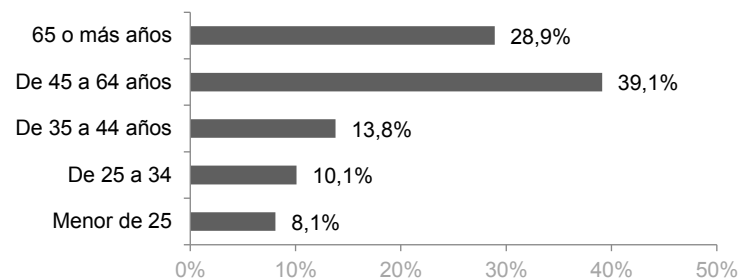
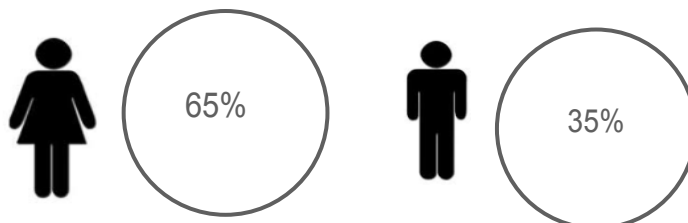


NÚMERO DE MIEMBROS DEL HOGAR



Fuente: Encuesta a hogares de Durango

B.- Consumidores/as de Otros Municipios



Fuente: Encuesta y Conteo de flujos a consumidores/as de otros municipios

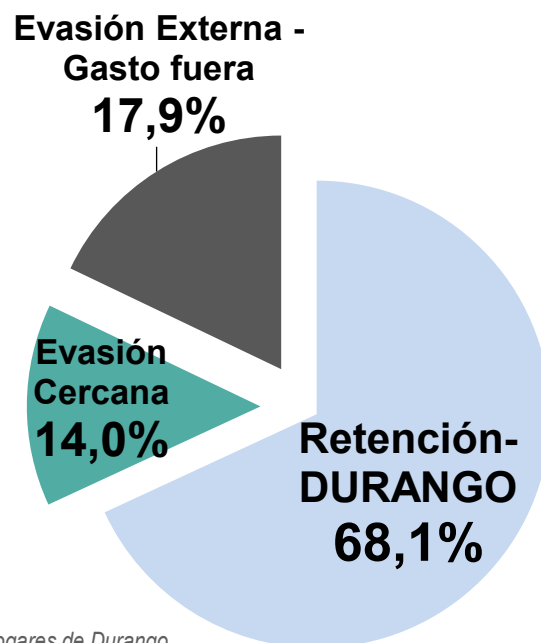
2.- EL GASTO COMERCIAL POTENCIAL: Evasión, Retención y Captación

2.1.-Evasión/Retención del gasto de las/os vecinas/os de Durango

¿Cuánto gasto se “escapa”? ¿Cuánto se “queda”?

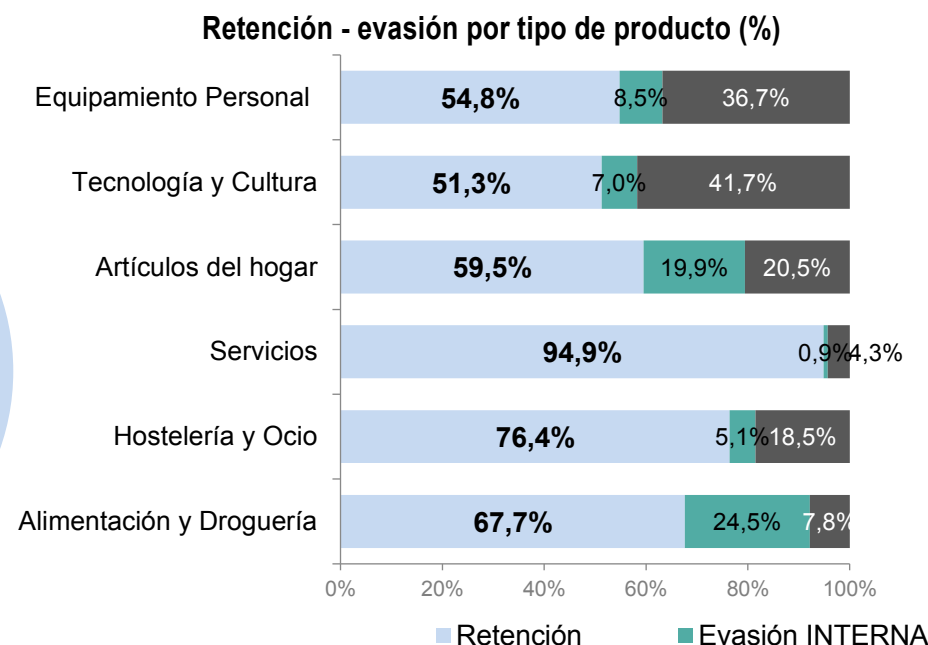
Evasión del gasto terciario* de los/as vecinos/as de Durango
(% s/ Gasto potencial)

La evasión y retención de gasto se calcula a partir de la composición de la tarta de gasto, es decir, ponderando el comportamiento de cada rama por su peso porcentual. De este modo, predomina el comportamiento de la compra de bienes cotidianos (ya que supone en torno al 20% del gasto).



Fuente: Encuesta a hogares de Durango

¿Cómo se comporta el gasto comercial según ramas de actividad?

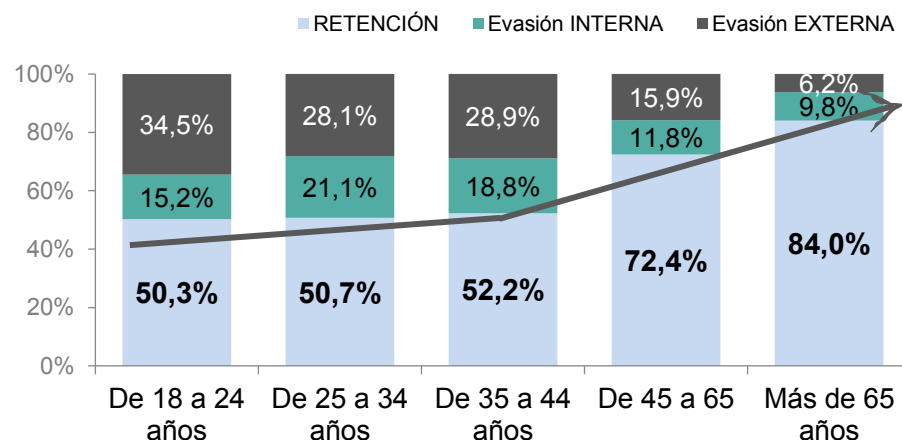


* Se incluye el gasto realizado por los y las vecinos/as de Durango en hostelería y en servicios;
si no se incluyese, el nivel de retención bajaría al 62% frente a la evasión interna y externa que subirían al 19% (situándose al mismo nivel).

2.2.- Comportamiento de la Evasión/Retención

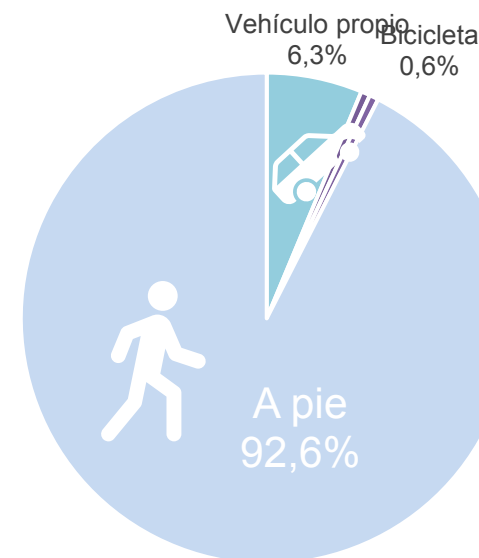
¿Cuánto gasto se “escapa”?

**Evasión y Retención del gasto comercial
(% s/ Gasto potencial) por franjas de Edad**



La edad es un claro condicionante de los hábitos de consumo, no solo en Durango, sino en general. Vemos así una clara ruptura generacional a partir de las personas de 45 años en adelante. La franja de personas de mayor edad -mayores de 65 años- realiza una retención de gasto 32-34 puntos porcentuales por encima de la evasión que realizan las y los jóvenes de entre 18 y 44 años.

Medio de transporte habitual a la hora de realizar las compras en Durango (%)

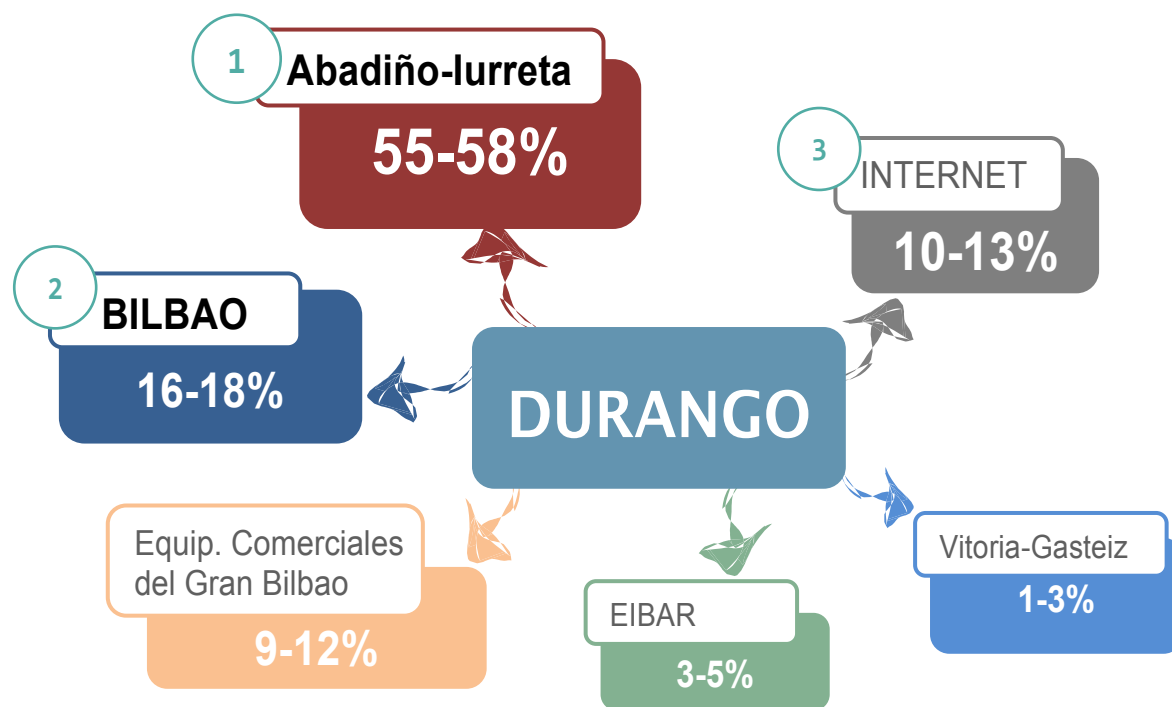


La estructura del área comercial y urbana de Durango favorece a que la movilidad urbana se realice predominantemente a pie, sin necesidad de utilizar el vehículo privado.

Fuente: Encuesta a hogares de Durango

2.3.- Destinos de la Evasión de gasto

Destinos de evasión, ¿A dónde se “escapa” el gasto?



Abadiño y Iurreta, por su cercanía, constituye el principal destino de evasión, el conjunto formado por el centro comercial Eroski, Forum, Lidl... constituyen el principal destino de evasión. En segundo lugar, destaca Bilbao y sus equipamientos periféricos en sentido amplio -situados en el Gran Bilbao, Max Center y MegaPark, Ballonti, Artea, hipermercados, el outlet...-, aglutinan entre el 25-30% del total del gasto que se realiza fuera de Durango (sobre el 18% de gasto evadido se realiza en la capital vizcaína).

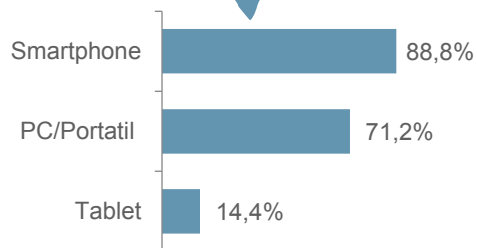
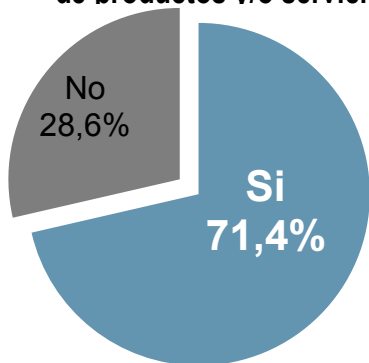
En comparación a 10 años atrás, Bilbao sigue siendo el primer destino, en cuanto a bienes comparativos. No obstante, la proliferación del comercio on line (en sentido amplio, desde marketplaces hasta venta a través de redes sociales...) hace que actualmente suponga el tercer destino o vía virtual de evasión de gasto.

Fuente: Encuesta a los hogares de Durango

2.4.- Internet como destino de evasión de gasto

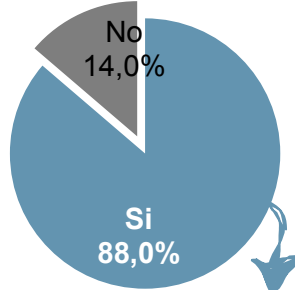
Uso y Hábitos de compra por INTERNET

Población de Durango que utiliza Internet como medio de búsqueda de información de productos v/o servicios (%)

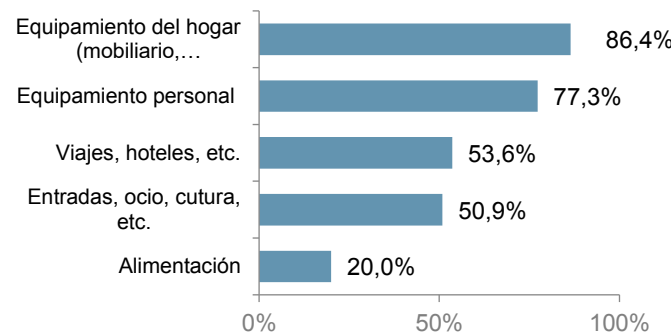


**Las y los más jóvenes utilizan el smartphone (según indica entre el 80 y 90%); frente a la población de mayor edad (65+), que continúa consultando el ordenador en la misma medida que el smartphone (46-48%).*

Población de Durango que ha comprado por Internet al menos una vez en el último año (%)

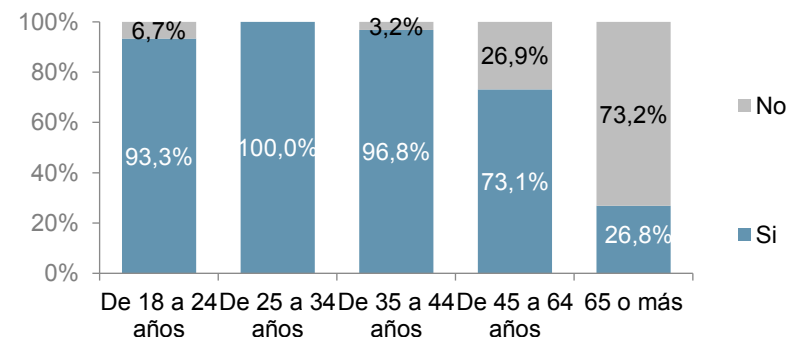


% Compradores/as por internet por ramas comerciales

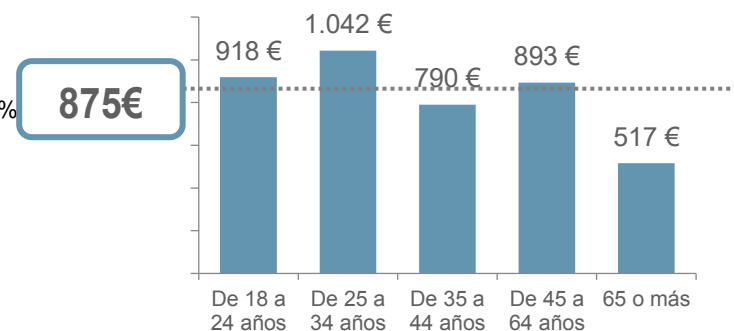


Fuente: Encuesta a los hogares de Durango

Población de Durango que ha comprado por internet al menos una vez en el último año, según estrato de edad (%)



Gasto medio del último año realizado por internet entre la población de Durango que ha comprado on line (%)



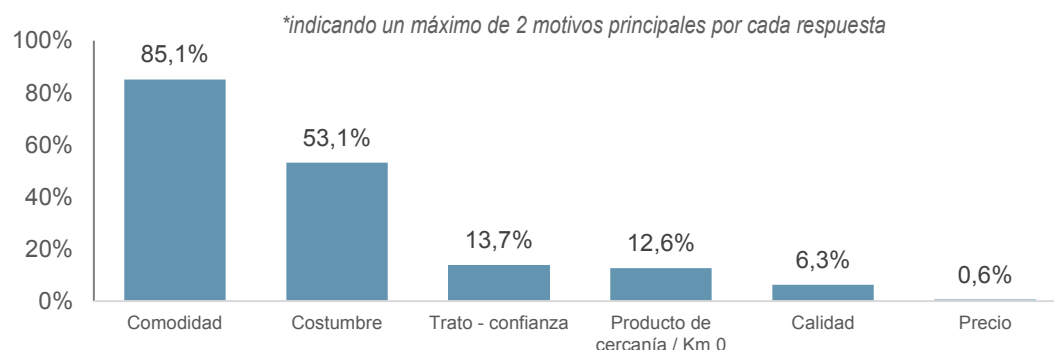
875€

2.5.- Motivos de compra

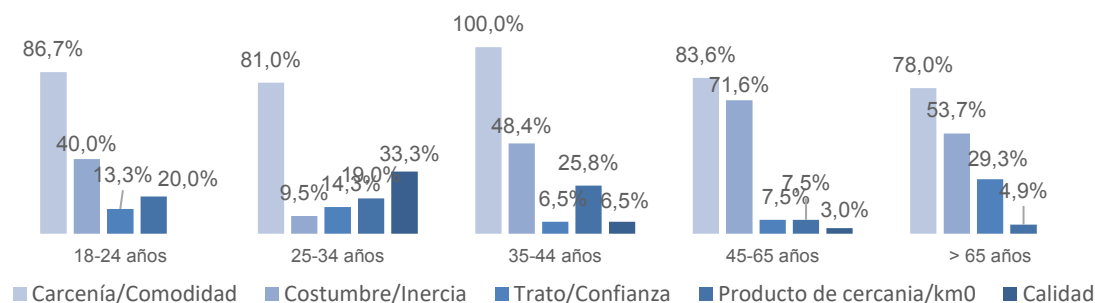
Destaca la Comodidad como principal motivo para comprar en el municipio, mientras que, al evadir gasto, los motivos varían, si bien destaca la variedad que ofrecen frente a oferta más limitada de Durango.

Motivos de compra en Durango vs fuera del municipio

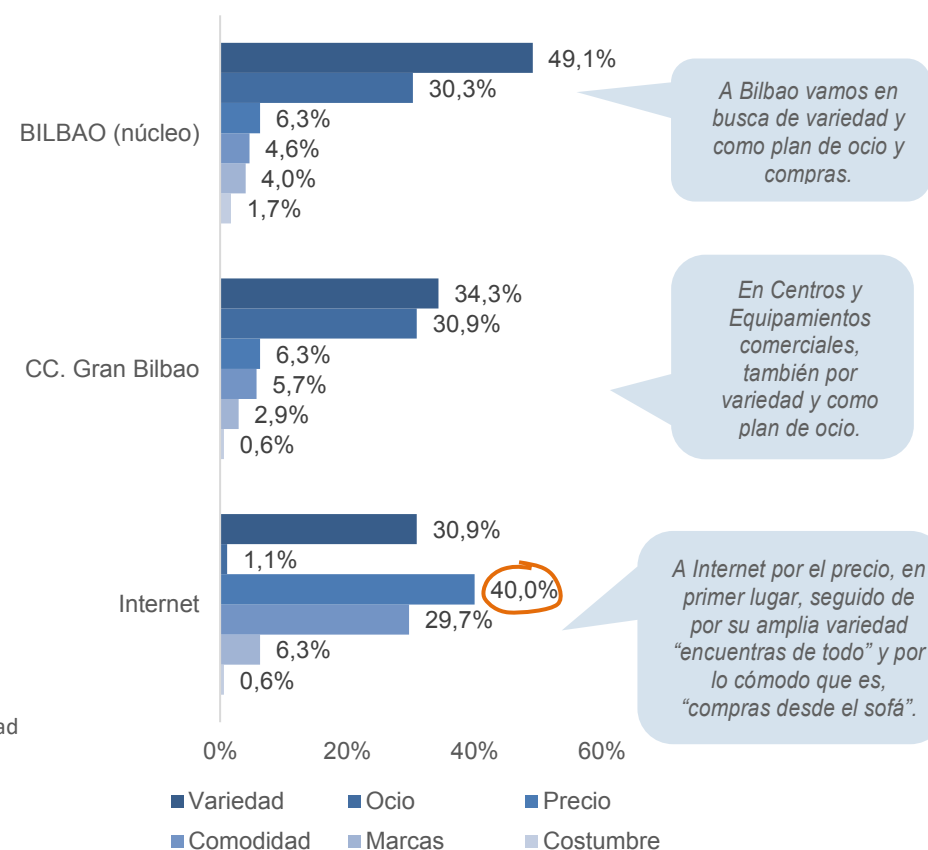
Principales Motivos de las/os habitantes para comprar en Durango (%)



Motivos de las/os habitantes para comprar en Durango por edad (%)



Motivos por los cuales compran fuera según cada destino (%)

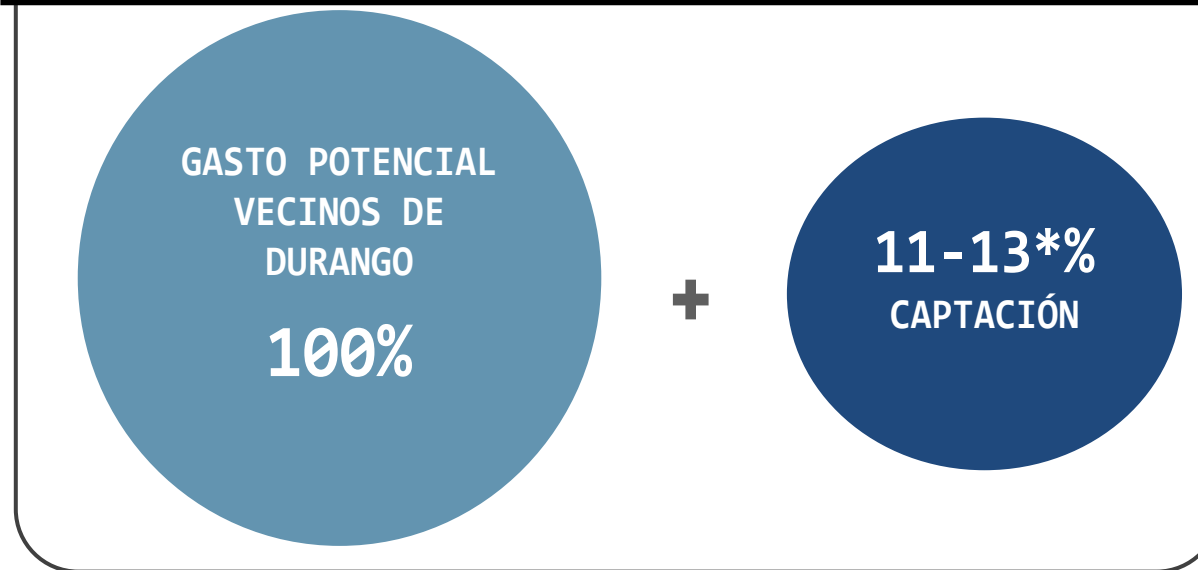


Fuente: Encuesta a los hogares de Durango

2.6.- Captación del Gasto Comercial

¿Cuánto gasto comercial captamos?

CAPTACIÓN: % DEL GASTO anual de los/as Durangotarras



La captación indica que sobre el 100% del supuesto gasto que las y vecinos de Durango realizan en el municipio, Durango es capaz de atraer en torno a un 11-13% de “gasto añadido” de fuera (de visitantes no residentes en Durango).

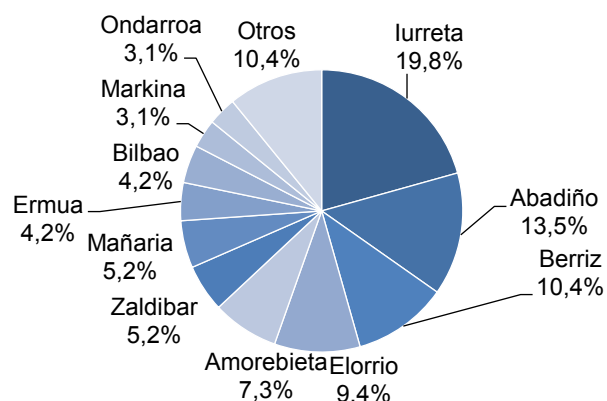
Fuente: Encuestas de Conteo de Flujos de consumidores/as No Residentes

2.6.- Captación del Gasto Comercial

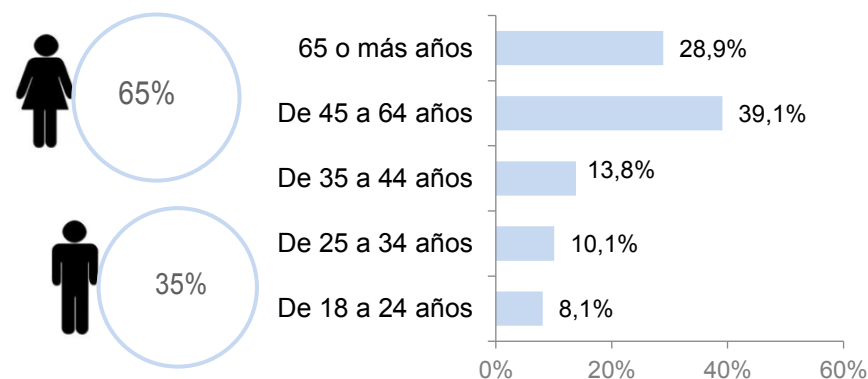
A continuación, se recogen las principales características y hábitos terciarios de las personas que visitan Durango. -

¿Cuál es el perfil del visitante que viene de compras?

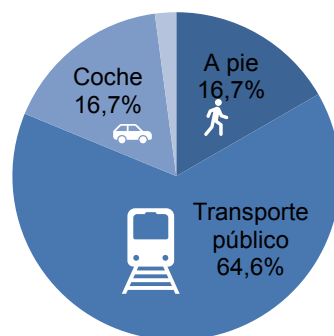
Origen del visitante (%)



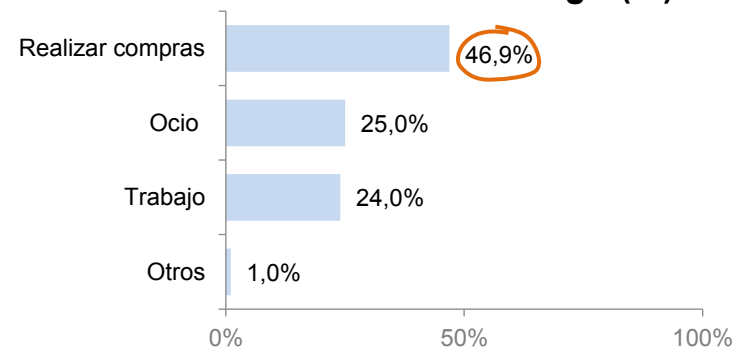
Perfil del visitante por sexo y edad (%)



Medio de transporte escogido para venir a Durango (%)



Motivo de la visita a Durango (%)



Fuente: Encuesta de Cuento de Flujos de consumidores/as No Residentes

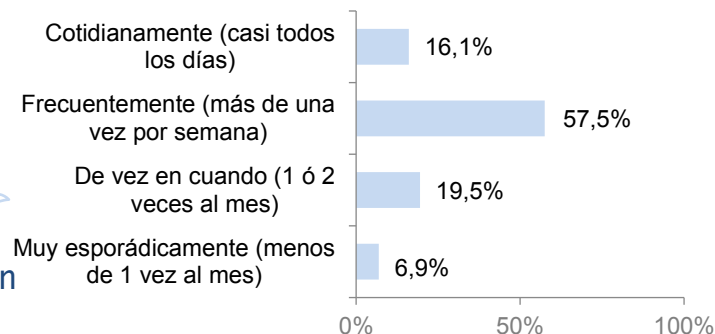
2.6.- Captación del Gasto Comercial

¿Gasto que realizan las y los visitantes?

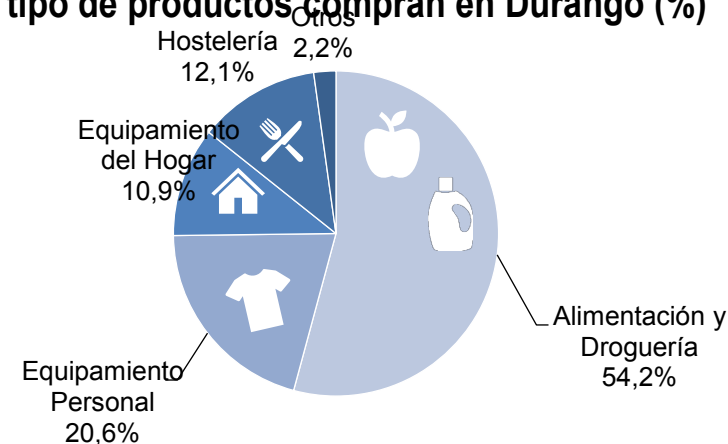
El **90,6%** afirma realizar algún gasto en Durango
Frecuencia y motivo de la visita

La gran mayoría de visitantes afirma hacer algún gasto terciario en Durango.

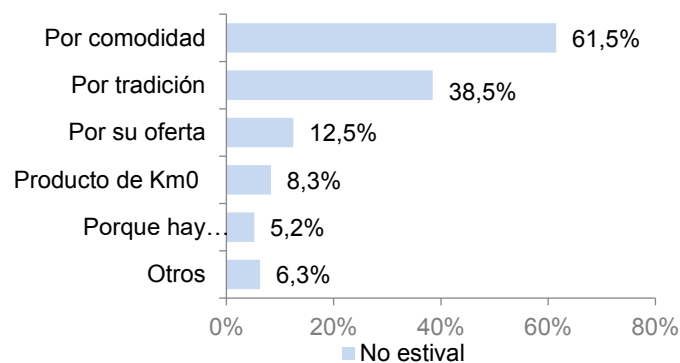
Frecuencia con la que realiza gasto en Durango (%)



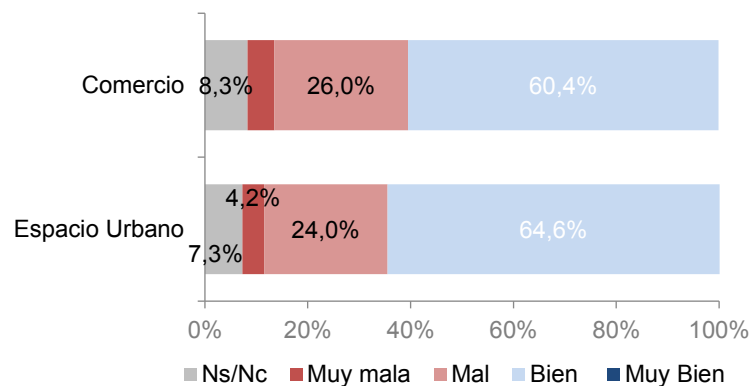
Qué tipo de productos compran en Durango (%)



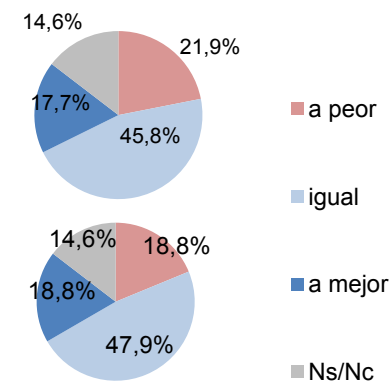
Principales motivos por los que compran en Durango (%)



Valoración del Comercio y de Durango



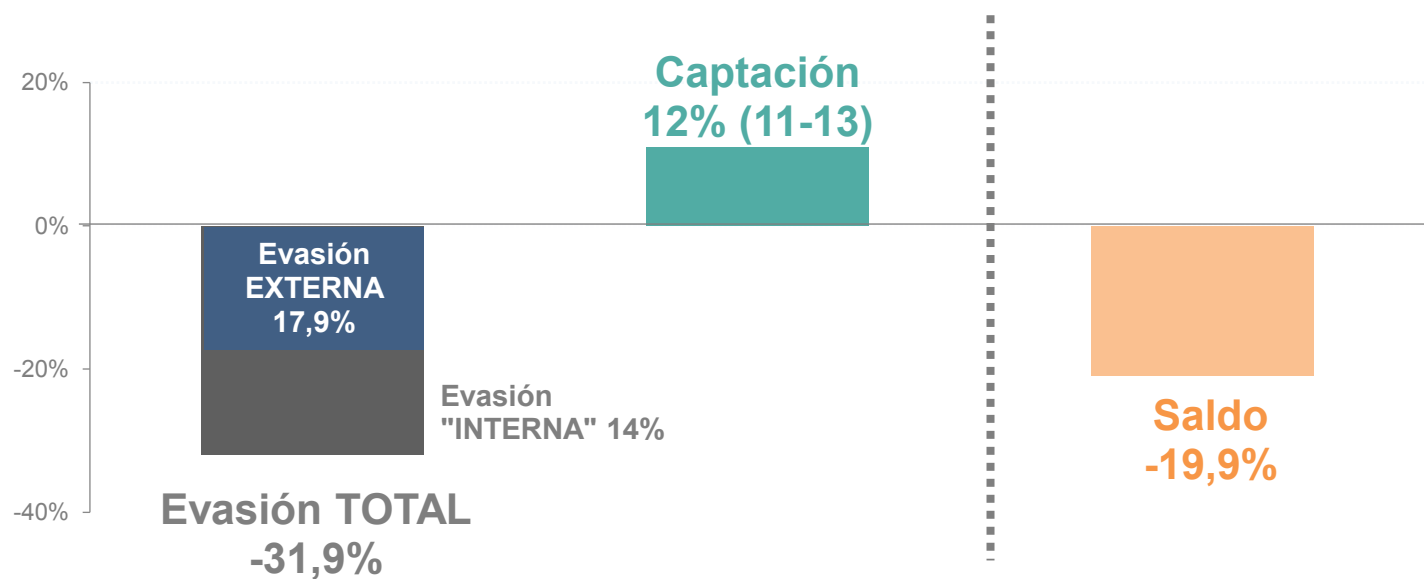
En comparación a hace 5 años



Fuente: Encuesta de Censo de Flujos de consumidores/as No Residentes

2.7.- Captación – Evasión = Saldo Resultante

Balance de flujos de gasto: evasión – captación (%)

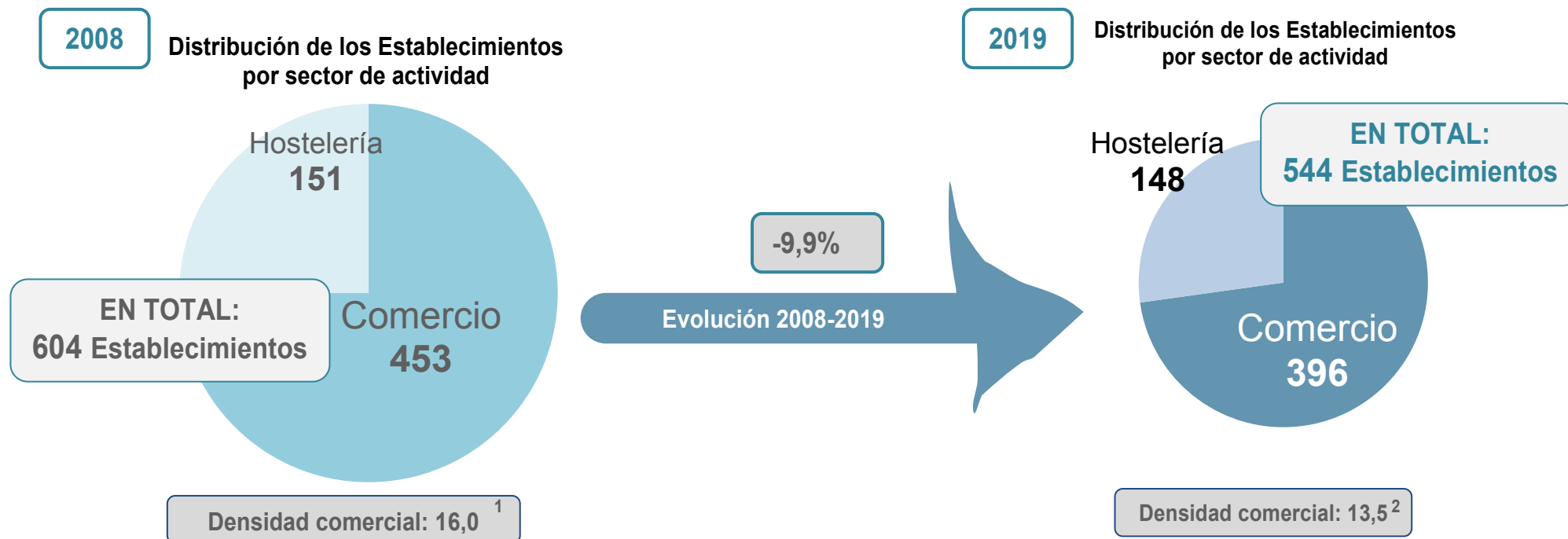


Análisis Diagnóstico: **OFERTA**



1.- ESTRUCTURA TERCIARIA

1.1.- Grandes cifras del sector terciario de Durango



Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) 2008-2019 – Eustat

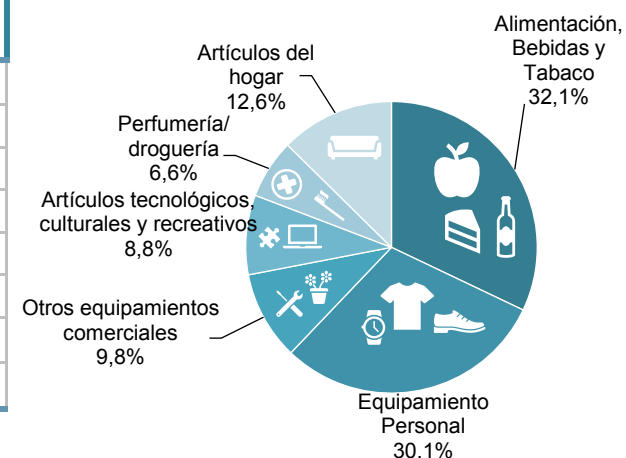
¹ Para el cálculo de la densidad comercial, la población de Durango en el año 2008, según datos del Eustat. Estadística municipal de habitantes, era de 28.324 habitantes.

² Para el cálculo de la densidad comercial, la población de Durango en el año 2019, según datos del Eustat. Estadística municipal de habitantes, era de 29.436 habitantes

1.1.- Grandes cifras del sector terciario de Durango

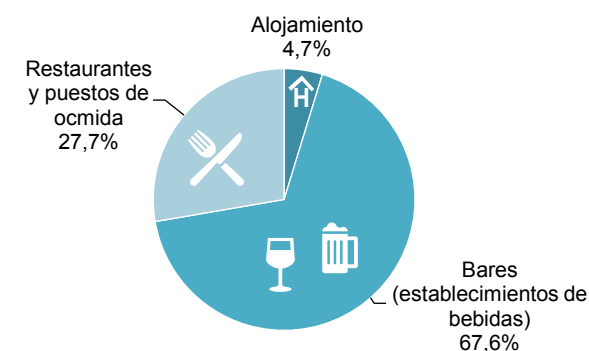
COMERCIO	2008	2012	2016	2019	Evolución 2008 - 2019	Evolución 2018 - 2019
Alimentación, bebidas y tabaco	119	124	124	127	6,7%	5,8%
Tecnología y comunicaciones	14	17	8	10	-28,6%	11,1%
Equipamiento del hogar	66	61	53	50	-24,2%	-7,4%
Equipamiento personal	129	135	126	119	-7,8%	-3,3%
Droguería y perfumería	28	31	33	26	-7,1%	-3,7%
Ocio y cultura	31	31	25	25	-19,4%	4,2%
Otros	66	55	51	39	-40,9%	-7,1%
TOTAL	453	454	420	396	-12,6%	-0,8%

Estructura del Comercio minorista 2019 (%)



HOSTELERÍA	2008	2012	2016	2019	Evolución 2008 - 2019	Evolución 2018 - 2019
Hoteles y alojamientos similares	4	4	5	7	75,0%	0,0%
Restaurantes y puestos de comida	52	50	38	41	-21,2%	-2,4%
Establecimientos de bebidas	95	97	101	100	5,3%	1,0%
TOTAL	151	151	144	148	-2,0%	0,0%

Estructura de la Hostelería 2019 (%)



Fuente: Directorio de Actividades Económicas (DIRAE) 2008-2019 – Eustat

1.1.- Grandes cifras del sector terciario de Durango

Calles de Durango con 10 o más establecimientos comerciales

Principales Calles Comerciales	Nº Establecimientos comerciales
Avenida Montevideo	27
Andra Maria	27
Barrenkale	24
Uribarri	24
Artekalea	22
Frai Juan Zumarraga	22
AV Askatasun	19
Ermodo	18
Goienkalea	17
Komentukalea	13
Kurutziaga	12
BA San Ignazio	11
Kalebarria	10
Alluitz	10
Durangoko Plateruen	10

El Área Central Comercial se configura en el entorno central del municipio, concentrando en dicha área las principales calles y ejes comerciales como la Avda Montevideo y Andra Maria kalea y los ejes transversales a las mismas como Barrenkale, Kalebarria.

Fuera de esta Área Central comercial destacan los Ejes comerciales de Askatasun Etorbidea y Fray Juan de Zumarraga (así como sus transversales) que mantienen un número significativo de establecimientos comerciales.

2.- ESPACIO COMERCIAL

2.1.- Área Central Comercial de Durango

Durango dispone de un Área Central Comercial definida, situada en el casco histórico del municipio. Los últimos años Durango ha ido evolucionando y llevando a cabo un fenómeno de “recentralización” natural de las actividades comerciales hacia este espacio central declarado Conjunto Monumental el año 1997. Siguiendo los nuevos flujos peatonales que se están dando en el municipio, los comercios están buscando acomodo en este espacio, abandonando sus antiguos locales comerciales.

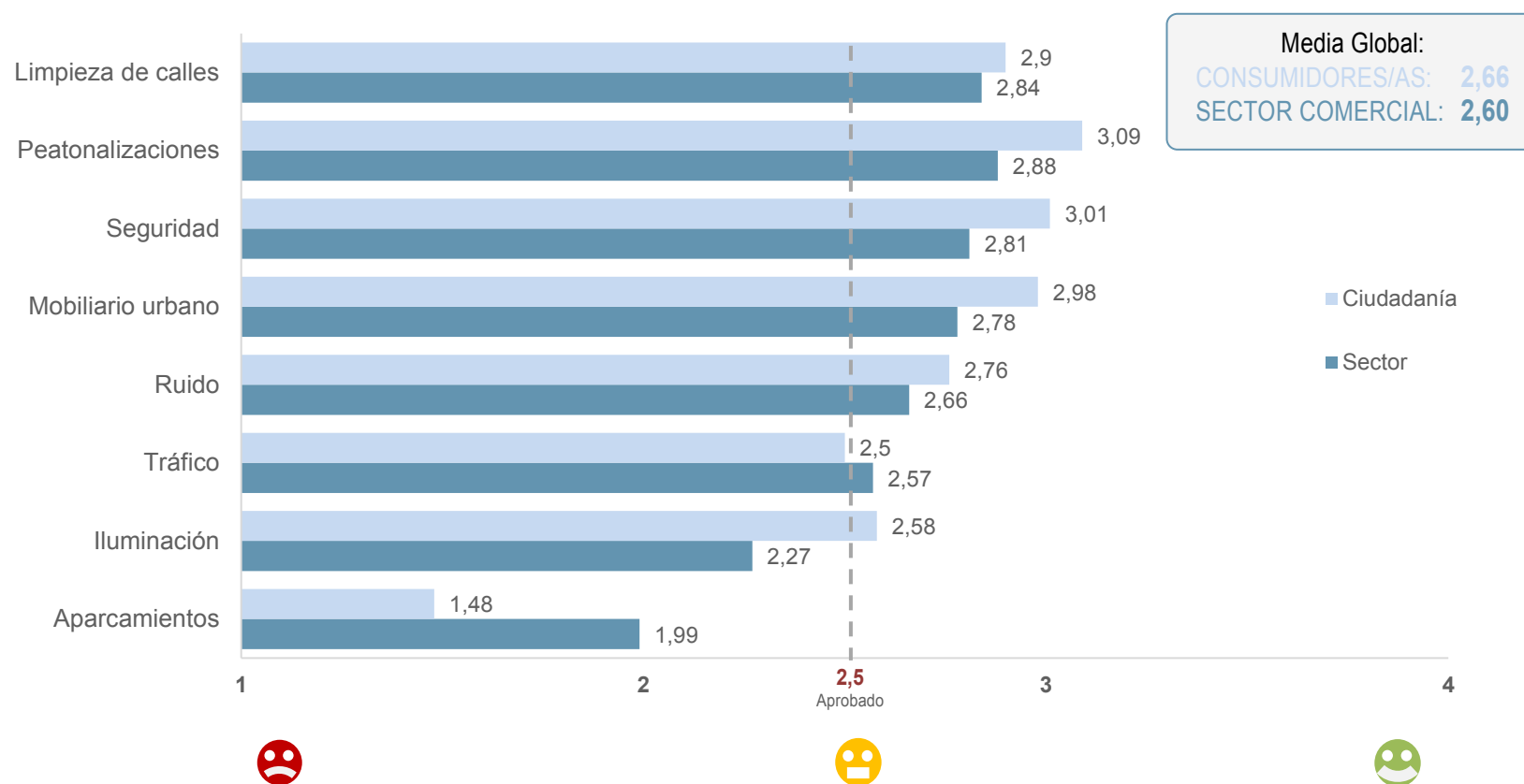
El Casco Histórico se configura de un entramado de calles alrededor de la parroquia de Santa Ana y el mercado, que constituye lo que podríamos considerar como el corazón de la actividad terciaria o núcleo, principalmente hostelera y comercial, de Durango. Las calles Andra Mari y la Avenida de Montevideo junto con las transversales Barrenkale, Andrekale y Kaleberria constituyen los principales ejes Comerciales, ya que une la plaza de los Fueros con la Plaza Zaharra, y es el eje en el que desembocan las calles que se adentran desde la zona del mercado y la carretera nacional hacia la Foruen Plaza, así como por ser la continuación de la calle Astillero que conecta la plaza tanto con el equipamiento comercial de dicha calle como con el “local de baserritarras”.

En un segundo nivel situaríamos el Eje Fray Juan Zumarraga y Askatasun Etorbidea, espacios terciarios que agrupan a un número importante de empresas comerciales y de servicios, que dan acceso hacia la citada zona comercial.



2.2.- Valoración de aspectos urbanísticos

CONSUMIDORES/AS vs SECTOR COMERCIAL Valoración sobre los aspectos urbanísticos de Durango (1-Muy Malo al 4-Muy Bueno)



Fuente: Encuesta a hogares de Durango y a establecimientos de Durango

3.- CARACTERÍSTICAS DEL TEJIDO COMERCIAL

3.1.- Ficha técnica encuestación establecimientos de Durango

220 Establecimientos encuestados

*28 respuestas
online

38 Establecimientos Hosteleros

- | | | | |
|--|-------------------------|------------------------|---------------------------|
| 1. CAFETERIA URAMENDI SL / CALEDONIA TABERNA | 11. CAFETERIA EL PARQUE | 21. BAR AGORA | 31. BAR LEKU-BERRI |
| 2. BAR KAIXO | 12. MIKELDI TABERNA | 22. BAR PAL POL | 32. BAR AMALUR |
| 3. BAR BIDE BALTZ | 13. JAI BERRI C.B. | 23. BAR ZERO | 33. GORBEA TABERNA |
| 4. MOMOTXO TABERNA | 14. ARKARAZO TABERNA | 24. DEGUSTACION LORENA | 34. BODEGON GAUR |
| 5. GOZO LEKU | 15. SARASUA | 25. GOZATU | 35. CAFETERIA LEZO |
| 6. URDIN BAR | 16. BAR E L RINCON | 26. BAR PITXI | 36. BAR DALLAS |
| 7. BAR LECKER | 17. BAR BERNY | 27. MARTXUNDI SL | 37. BAR GAZTE |
| 8. BAR EL ARCO | 18. BATZOKI DURANGO | 28. BAR UDABERRI | 38. NEREA MAESTRO ESTEBAN |
| 9. BAR AXPE | 19. MAIATZA | 29. COSMOS | |
| 10. ASADOR BOTAFUMEIRO | 20. KALE KANTOI | 30. BITAÑO TABERNA | |

23 Establecimientos de Servicios

- | | | | |
|-------------------------------------|--|-------------------------------|-----------------------------------|
| 1. CENTRO VETERIANARIO DURANGUESADO | 7. EZTIZEN VAZQUEZ EIBAR-SONIA CAMBRONEL MARTIN | 13. PANADERIA SANTA TERESA | 19. IUNIK ILEAPANDEGIA |
| 2. TABIRA BEREZI. S.L. | 8. TYTGATLASA & ARKINTER S.L. | 14. BIZKARRA | 20. CORTO Y CAMBIO PELUQUERIA |
| 3. OPTICA GAZTELUMENDI | 9. IBRAS BARBER SHOP | 15. DESER STUDIO | 21. FARMACIA RICARDO DEL CAMPILLO |
| 4. EGUREN ELEKTRAGAILUAK | 10. MONICA ILEAPANDEGIA | 16. eSOFT | 22. CARPINTERIA EGUIA SL |
| 5. SUMINISTROS MUGARRA SL | 11. AINARA MADARIAGA TELLERIA-CARLOS ALBERTO CASAL | 17. MIREN BELLEZA Y BIENESTAR | 23. PELUQUERIA MAYRA |
| 6. ASADOS PIO. S.L.U / PIO PIO | 12. EL DULCE SUEÑO DE JUANI | 18. KATAL TOURS S.L. | |

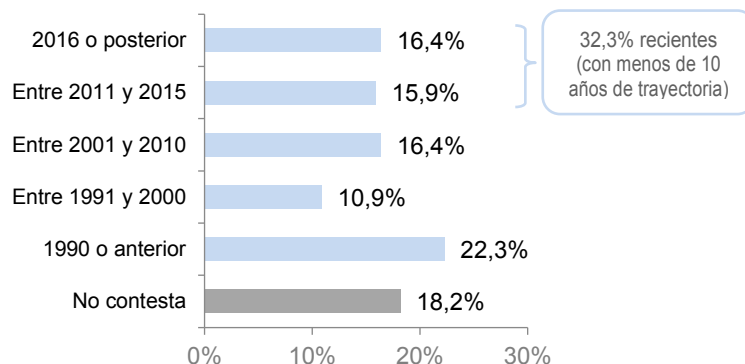
3.1.- Ficha técnica encuestación establecimientos de Durango

159 establecimientos Comerciales

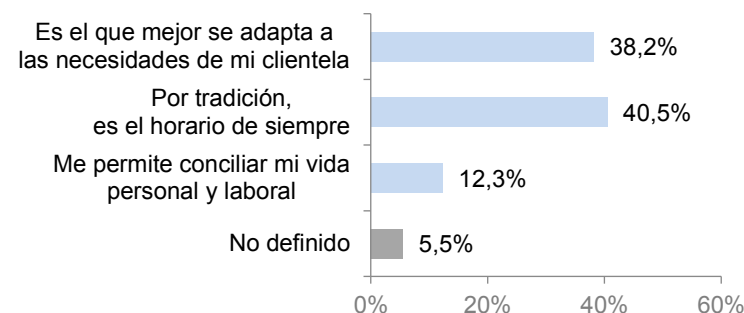
- | | | | | |
|---------------------------|------------------------------|--------------------------|------------------------------|--------------------------------|
| 1. B THE TRAVEL BRAND | 33. CHARANGA | 65. CARNICERIA FRIAS | 97. NEREKOPI | 129. K&M ILIAK.COM |
| 2. MUSIKARIANS | 34. COCINA JOSEBA SL | 66. SHIJIAN NA | 98. SUMINISTROS ELKAR SL | 130. BITARTE MEDIA LAB GALERIA |
| 3. MAKALLAU SALTSAN | 35. BIZIBIKE | 67. OBRADOR ARTESANAL | 99. BOBOLI | 131. HERBORISTERÍA OSASUN |
| 4. CHARCUTERIA TERE | 36. FARMACIA M. | HNOS. MAUDO S.L.U. | 100. ALFIL BE | ETXEA |
| 5. BANBUAK BEDARDENDA | SAGASTIZABAL | MADALENA GOZOTEGIA | 101. MAÑARY S.A. | 132. DURANGO HOGAR |
| 6. COLCHONERIA DURANGO | 37. PAPOS MEN | 68. GABRIELA | 102. URBASA ELEKTRONIKA | 133. PASTELERIA BOMBONERIA |
| 7. BOUTIQUE LARRINAGA | 38. NATURZEN | 69. AMAIA | TELEKOMUNIKAZIOAK | ZENITAGOIA |
| 8. JAUREGI GOZOTOKIA | 39. FARMACIA LA BIUTIK DE LA | 70. LAPERA | 103. ARTEKA LIBURU DENDA | 134. BARDELI |
| 9. IBAIPRINT.COM | SALUD | 71. BADAEPADA | 104. ADOLFO DOMINGUEZ | 135. NINEU STYLE SL |
| 10. EL BADULAKE | 40. FRUTA DENDA ONENA | 72. JOYERIA BELAR | 105. GUAPA! | 136. EUSKOTZARAK |
| 11. GAMECOL SL | 41. FRUTA DENDA EGUNON | 73. ESTANCO DOMINGUEZ | 106. ALBERDI HARATEGIA SL | 137. DULCILANDIA |
| 12. OFICOL | 42. INTIMA | 74. IKER NUTRICION Y MAS | 107. FOTOPRIX | 138. OINBERRI SL / OINBERRI |
| 13. BOUTIQUE LARRINAGA | 43. IMPACTO | 75. FERCY | 108. OBI OINETAKOAK SL / | ZAPATERIA |
| 14. LENCERIA AURA | 44. FRUTERIA ALFREDO | 76. IKERFER | OSKARBI | 139. MARTXUNDI SL |
| 15. SERGENT MAJOR | 45. LEVEL SEVEN | 77. LOANA | 109. NATURALKI BELAR DENDA | 140. CALZADOS TABIRA |
| DURANGO | 46. PRODUCTOS SELECTOS | 78. ARTESANIA KEMY ART | 110. PINTURAS JUNO | 141. CALZADOS GOIEN |
| 16. IKEA | MAOBI | 79. LIBRERIA ETXEBARRIA | 111. LA TIENDA DE PAUDA SL | OINETAKOAK |
| 17. REAZ | 47. CENTRO ESTETICO ERIKA | 80. MAKANA | 112. BARIN SL | 142. MIMI |
| 18. DIA | 48. O DE Q | 81. BERNIA | 113. ERREKAMENDI | 143. BEITTU ART FACTORY |
| 19. GOZO TXORI SL | 49. CARNICERIA ASTIGARRAGA | 82. PARA TI TREND | 114. HITZ-LIBURU DENDA | 144. JUAN JOSE MONTEJO SL |
| 20. PALACIO Y FAMILIA SL | 50. FRUTERIA ISABEL TOURDE | 83. URRIKE LIBURUDENDA | 115. ARTISTINTA | 145. CURTIDOS RODRIGUEZ |
| 21. MARRUBI FRUTA DENDA | FLORES | 84. SYLKE | 116. DATABOST | 146. BAMBAS |
| 22. SUPERMERCADO UNIDE | 51. FAST MOBILES | 85. SALTSAN KATERIN | 117. ERREKAMENDI | 147. SNOOPY |
| 23. FRUTAS ZAMALLOA | 52. KONTXI SUPERMERKATUA | 86. KOPILAN | 118. SILLERO ZAPATA DENDA | 148. KODOYS CLASS |
| 24. DIA | 53. KIOSKO KOMONTU 22 | 87. SACHER | 119. DURANGO MARGOAK | 149. PURIFICACION RODRIGUEZ |
| 25. ALEXANDER | 54. SUSI | 88. FLORISTERIA BEKOA | 120. INMOBEGOÑA SL | MORATO - JOSE JAVIER DIAZ |
| PALACIOS/FOTO ARENTZA | 55. LUZ DE VELAS | 89. URTXINTXA | /OPTICALIA DURANGO | BRAVO - S.C. |
| 26. IBERVISIÓN SERVICIOS | 56. BARBER LANDAKO | 90. EDORTA HARATEGIA | 121. DURANGOKO AZOKA | 150. AMANE |
| ÓPTICOS S.L. - MEDICAL | 57. PROVENZA | 91. ISABEL ARRILLAGA | HARATEGIAK S.COOP. | 151. ALBERTO SAN ANTON |
| 27. SANDALO COMPLEMENTO | 58. HIPER CHINO BASKO | 92. ZUBIZARRETA | 122. IZASUN IDEAIK | BEDIAGA |
| PARA EL HOMBRE | 59. JUAN JOSE MONTEJO SL | 93. LAMIAK | 123. M. PURIFICACION CERVELO | 152. AGURNE AZKARATE/ OLIVER |
| 28. FRUTAS ZUBAIR | 60. YUDANI IRIBARRENA PEREZ | 94. IMPROINMO 2121 SL | CARRO | 153. BARDEZI C.B. |
| 29. ARTIA TRADE S.L. | 61. GAU-TU | 95. FRUTERIA CHUCHERIA | 124. CANTABRICO | 154. VINOTECA GURREA |
| ROYUELA APAINKETAK | 62. PANADERIA ALBERDI | DURANGO | ARRAINDEGIA | 155. PRIMO PRIX SLU |
| 30. HODEI GARMENDIA | 63. FATIMA HOGAR | 96. RELOJERIA Y JOYERIA | 125. HAMPTON OSAGARRIAK | 156. DOINA |
| IZARZELAIA Y OTROS. C.B - | 64. YEDRA MODA | MANCISIDOR SA | 126. JUAN JOSE MONTEJO SL | 157. CALZADOS KATY DURANGO |
| LEIKE AROZTEGIA & | | | 127. CARNICERIA FRUTERIA | SL |
| DISEINUA | | | AHLALLAH | 158. FOTO AZPIRITXAGA |
| 31. GALLASTEGI HARATEGIAK | | | 128. JESUS Mª BERNEDO | 159. LA BOTICA DE LOS |
| 32. OKINDEGIA BERRIA | | | ELORTEGUI-AINHOA OAR | PERFUMES DURANGO |
| | | | BERNEDO C.B | |

3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano

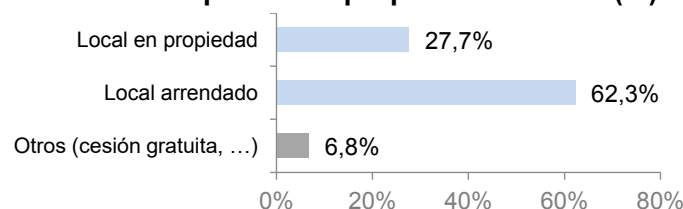
Antigüedad del parque comercial de Durango (%)



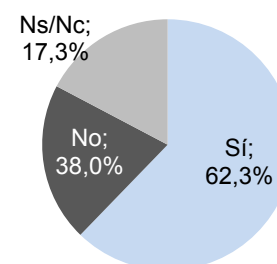
Criterio para fijar el horario actual del establecimiento (%)



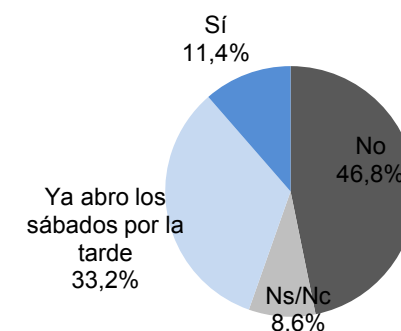
Situación respecto a la propiedad del local (%)



Dispuesto a modificar el horario (%)



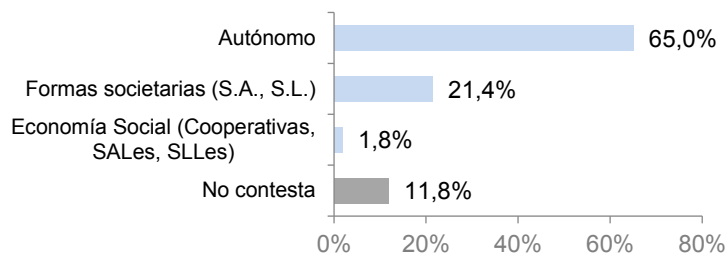
Dispuesto a abrir sábados por la tarde (%)



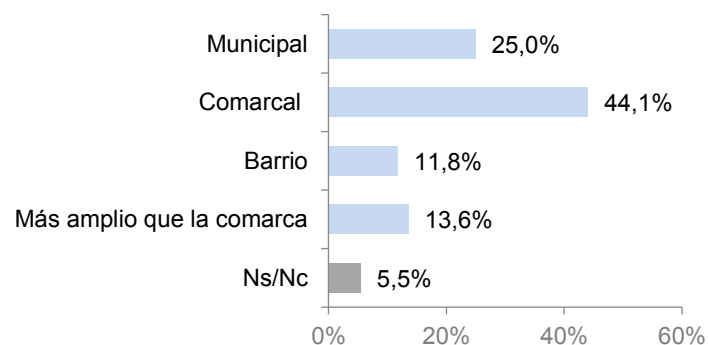
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano

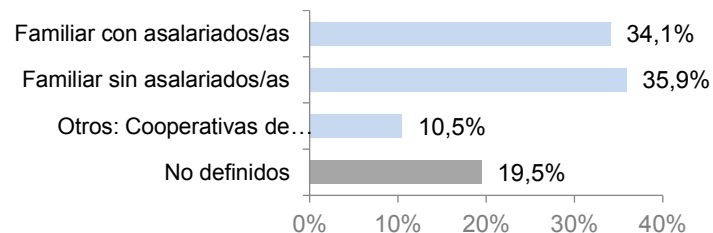
Forma Jurídica del Establecimiento (%)



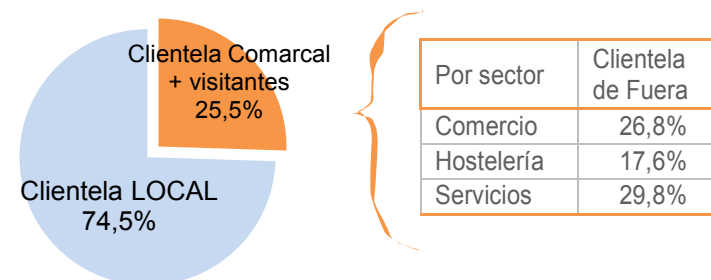
Área de influencia (origen clientela) el establecimiento (%)



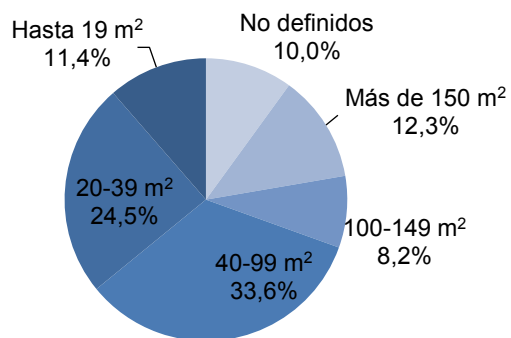
Forma de explotación del establecimiento (%)



Estimación del origen de la clientela (%)



Tamaño del establecimiento m² (%)



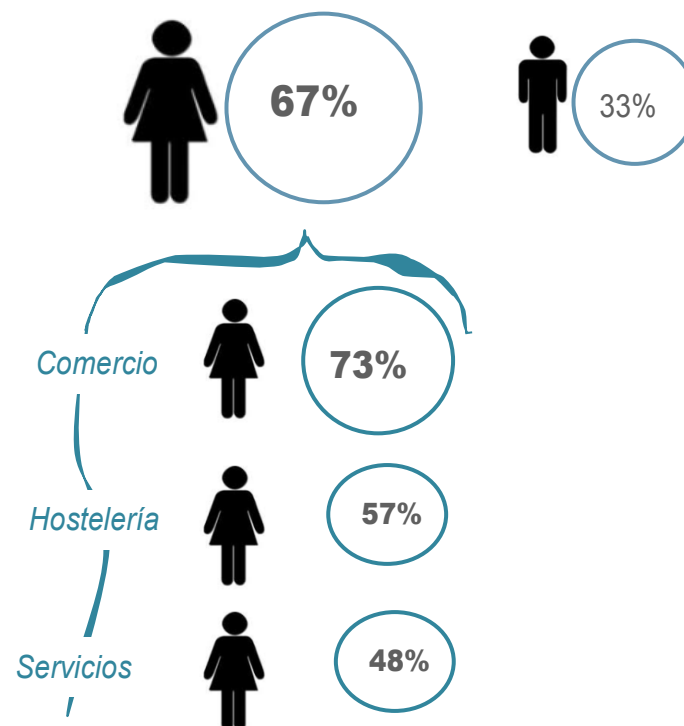
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano

N.º medio de trabajadores
por establecimiento: **3,1**

	Mujer	Hombre	TOTAL
MEDIA	2,1	1,0	3,1
Comercio	1,9	0,7	2,6
Hostelería	2,3	1,6	4,0
Servicios	1,9	2,0	4,0

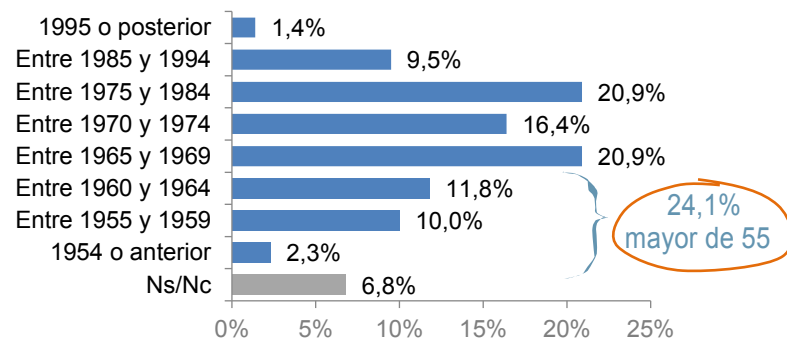
Género de trabajadoras/es del sector terciario (%)



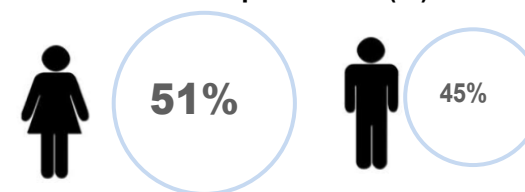
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.3.- Perfil del empresario/a

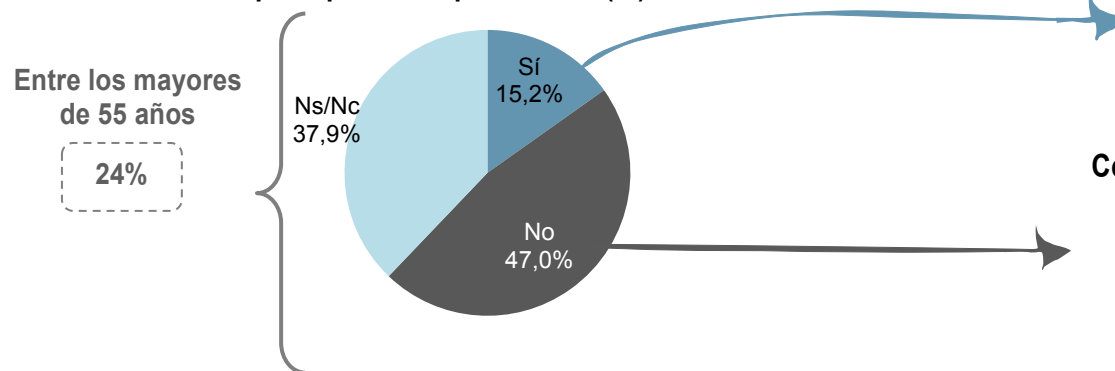
Año de nacimiento de la persona responsable del establecimiento (%)



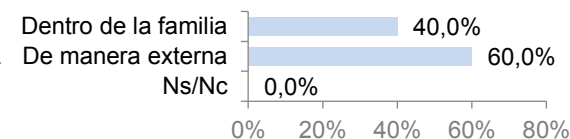
Género del empresariado (%)



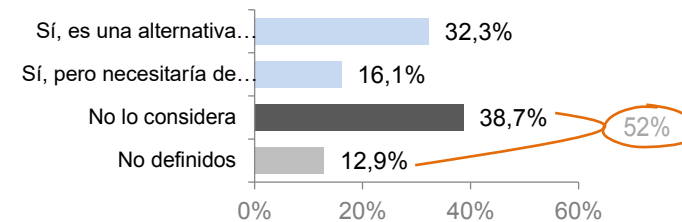
Sucesión o traspaso previsto / planificado (%)



Traspaso o sucesión planteada (%)



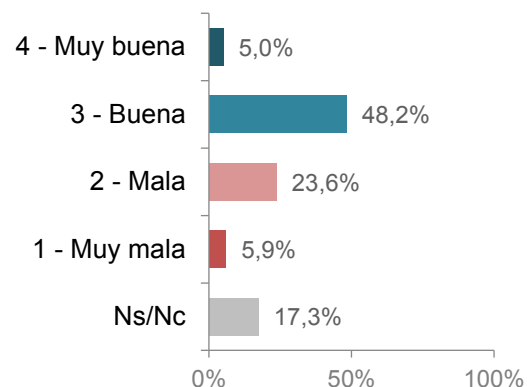
Consideración del traspaso o sucesión como alternativa (%)



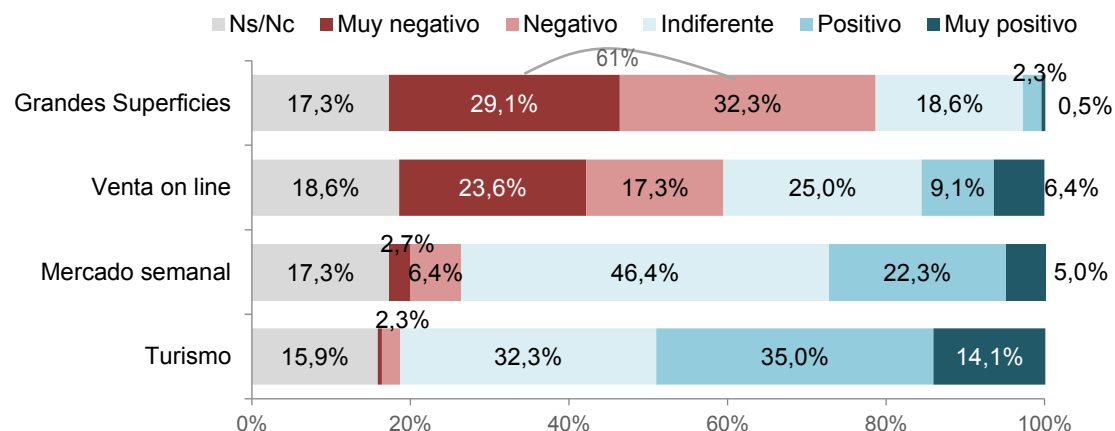
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.4.- Valoración de la situación comercial y perspectivas

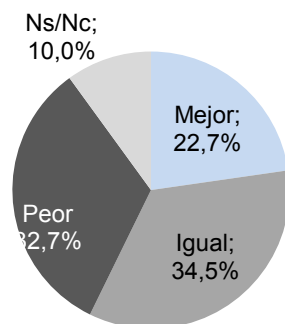
Imagen de la vida comercial (%)



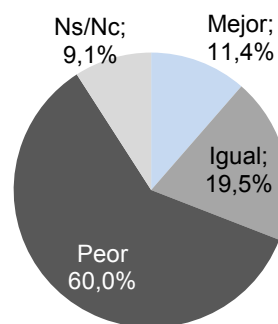
Impacto de los siguientes aspectos en sus negocios (%)



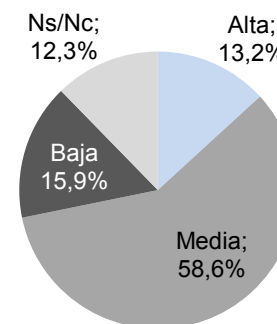
Evolución del negocio en 2019 respecto al 2018 (%)



Perspectiva para 2020 (%)

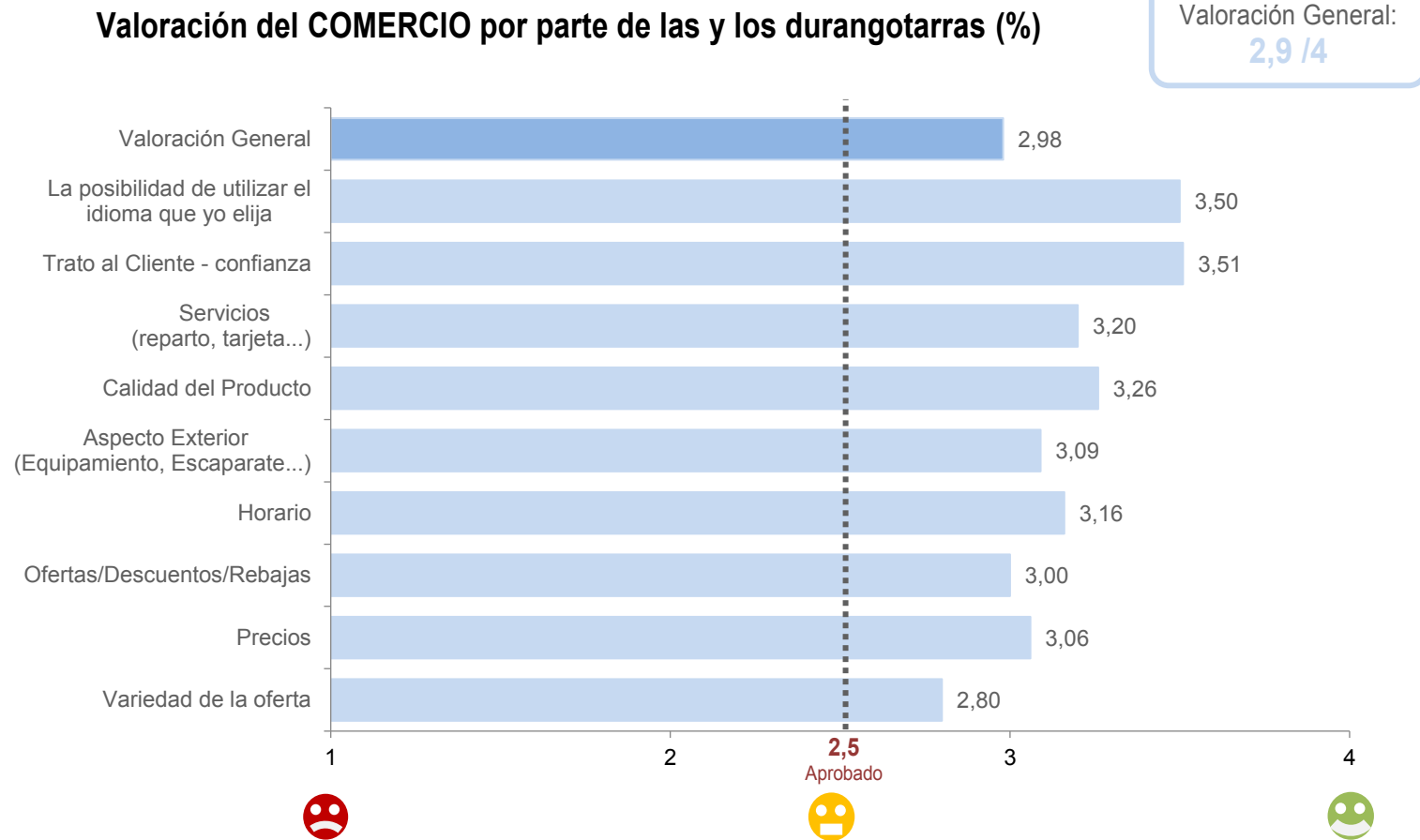


Proyección/viabilidad a medio plazo



Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

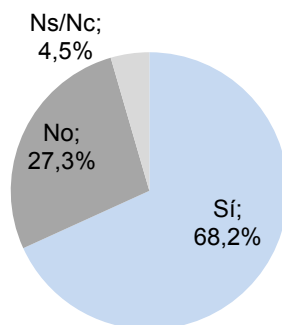
3.4.- Valoración de la situación comercial y perspectivas



Fuente: Encuesta a hogares de Durango

3.5.- Impacto de la Covid-19

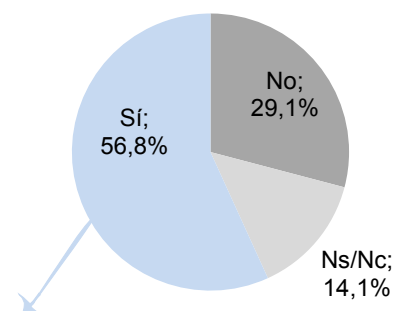
Obligado a cerrar por el estado de alarma (%)



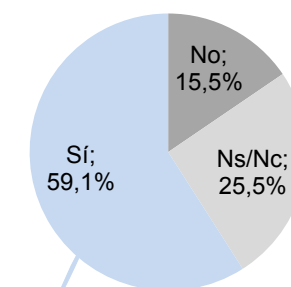
Dos realidades en cuanto a la evolución de las ventas durante el estado de alarma, respecto a las ventas del año anterior (2019) (%)

- + Aumento, de media, en torno a un **48%**
- Descenso, de media, en torno a un **27%**

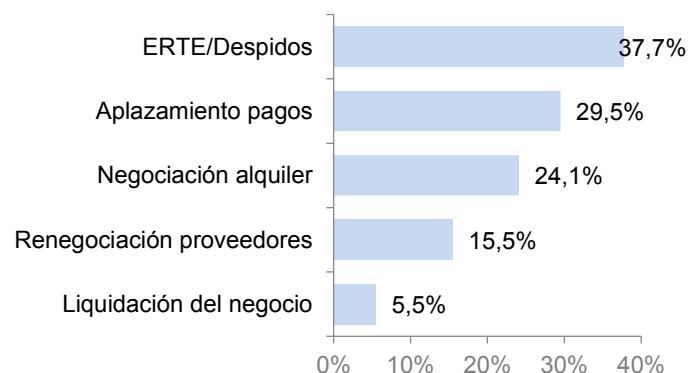
Debido a la Covid-19, ha tenido que modificar su Modelo de Negocio (%)



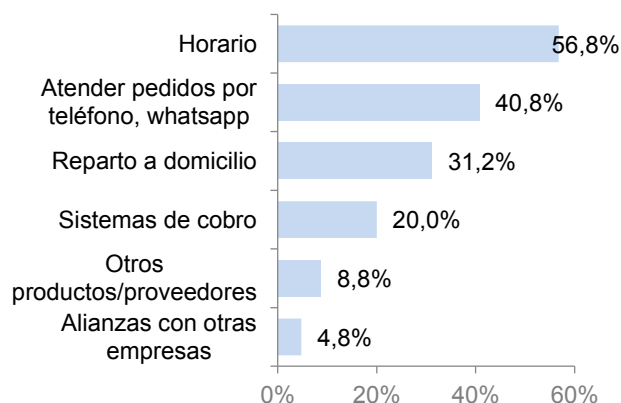
Reanudada la actividad comercial, negocios que necesitarán ayuda/apoyo (%)



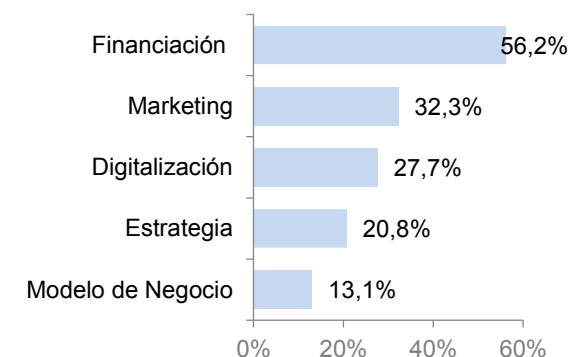
Medidas adoptadas en caso de cierre y/o descenso de la facturación (%)



Modificaciones en sus Modelos de Negocio (%)



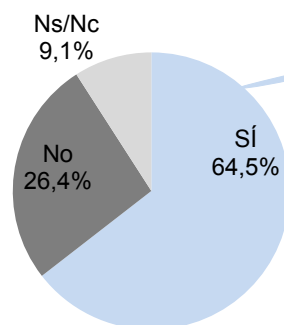
En caso de sí necesitar apoyo, en qué área (%)



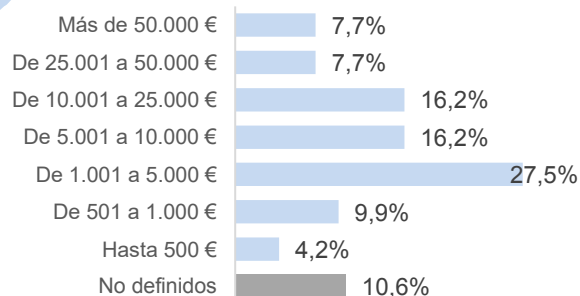
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.6.- Inversiones, publicidad y formación

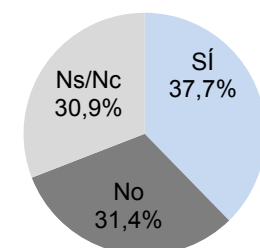
1) Establecimientos que han realizado **INVERSIONES** en los últimos 2 años (%)



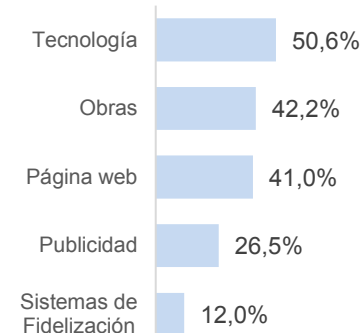
Importe de las inversiones en € (%)



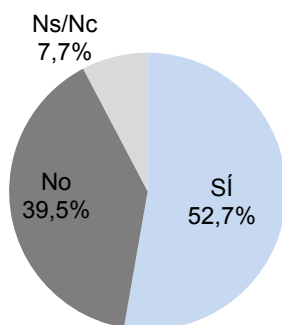
Inversiones previstas para los próximos 3 años (%)



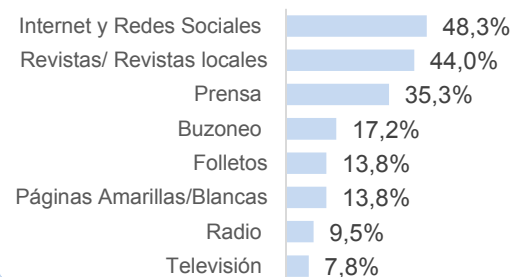
Áreas en las que invertir (%)



2) Establecimientos que realizan algún tipo de **PUBLICIDAD** en sus negocios (%)

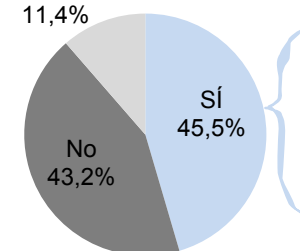


Publicidad a través de... (%) -entre quienes sí realizan publicidad-

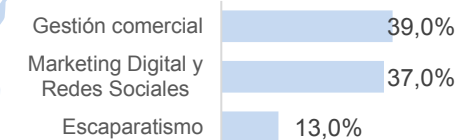


3) **FORMACIÓN** realizada en los últimos 3 años (%)

Ns/Nc
11,4%



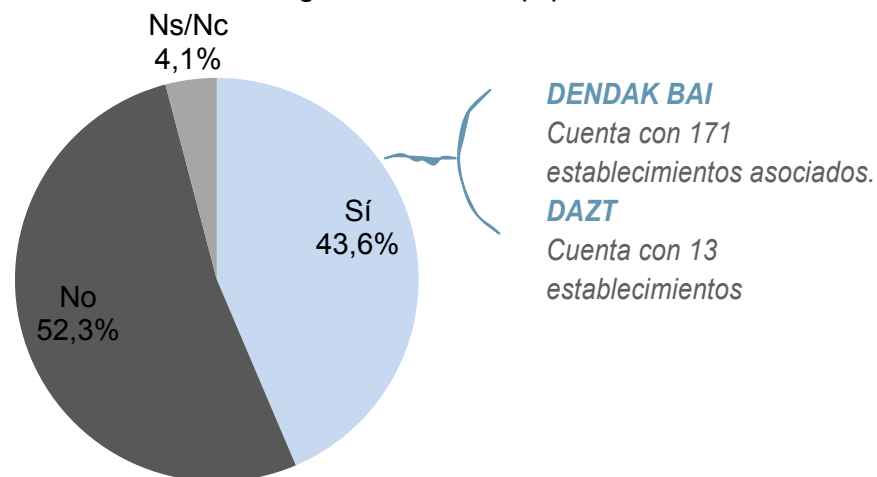
Áreas de formación (%)



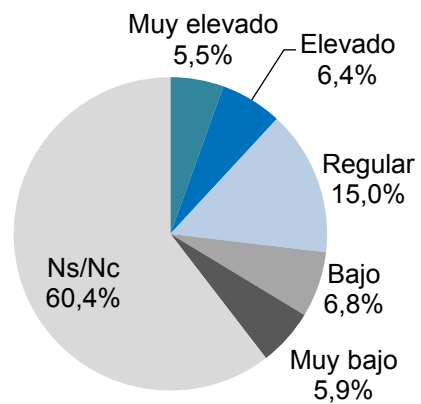
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.7.- Dinámica asociativa

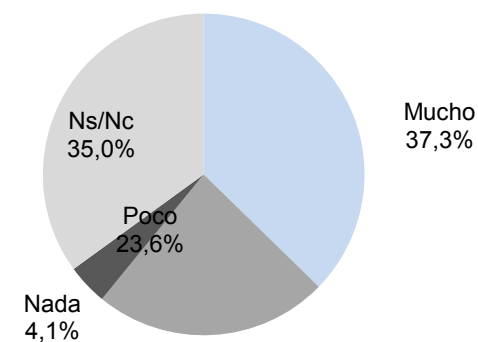
Pertenencia a alguna asociación (%)



Grado de participación en la asociación (%)



Margen de maniobra para animar la actividad comercial (%)

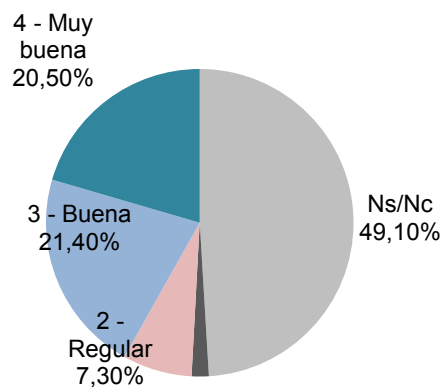


Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.8.- Valoraciones y ámbitos de apoyo

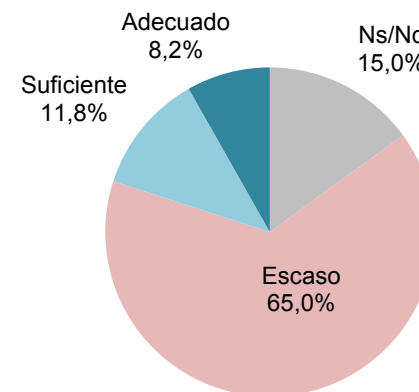
Valoración de la ASOCIACIÓN vs ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Valoración de la Asociación de Comerciantes (%)

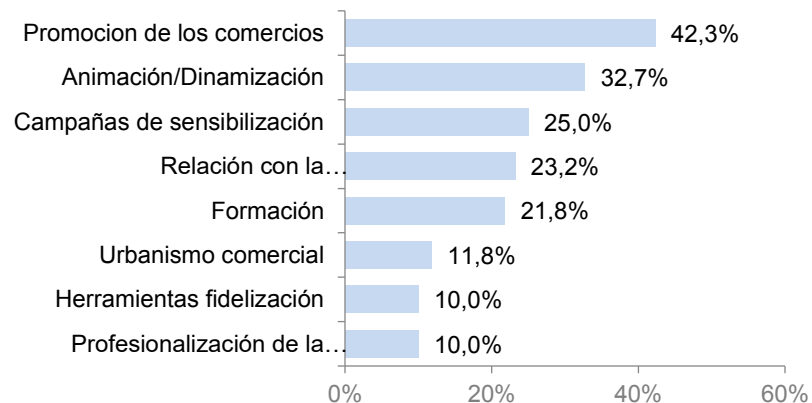


Base – Asociados Dendak Bai y Dazt

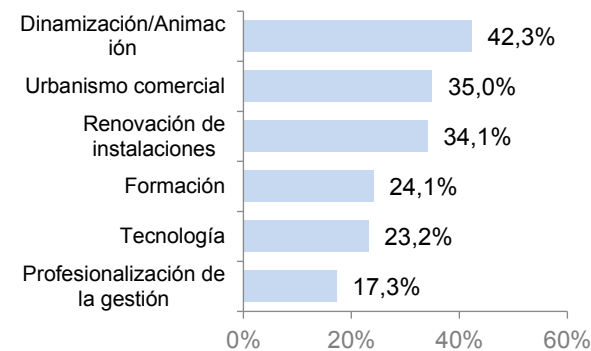
Valoración de la Administración Pública (%)



Ámbitos en los que debería apoyar la Asociación de Comerciantes



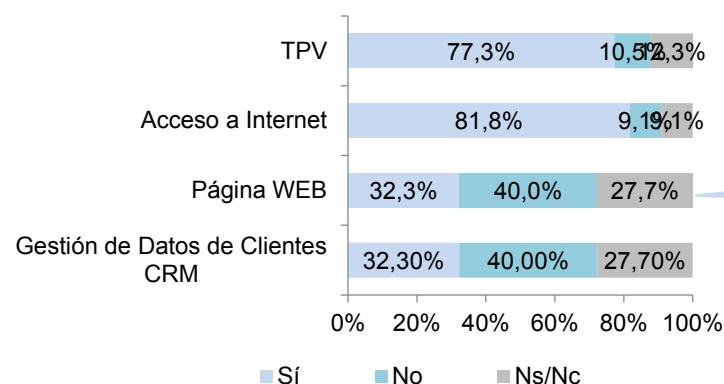
Ámbitos en los que debería apoyar la Administración Pública



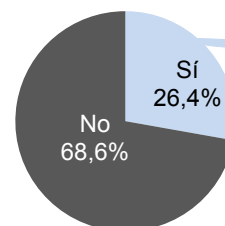
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

3.9.- Servicios ofrecidos

Dispone de las siguientes herramientas (%)

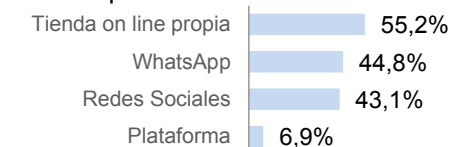


Realiza venta online (%)
-entre quienes disponen de Web-

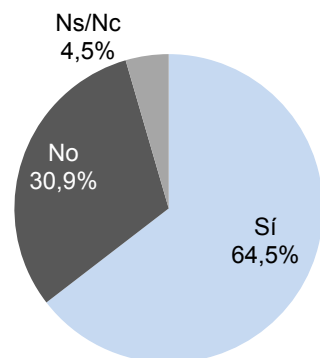


7,3% vende on line

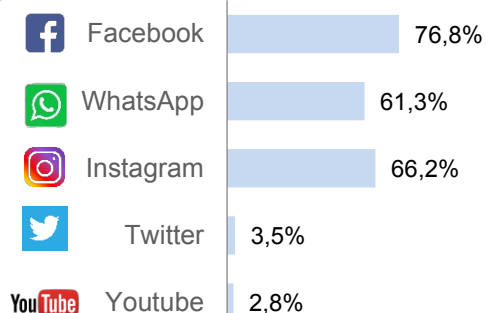
A través de que canal (%)
-entre quienes realizan venta on line-



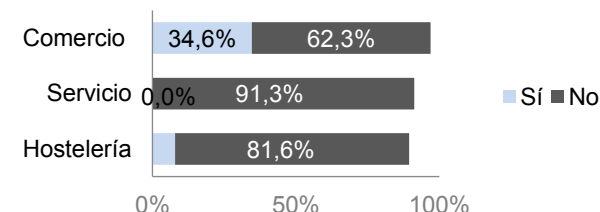
Familiarizado con las redes sociales (%)



¿Qué RRSS? (%)



Realiza venta online (%) por sectores

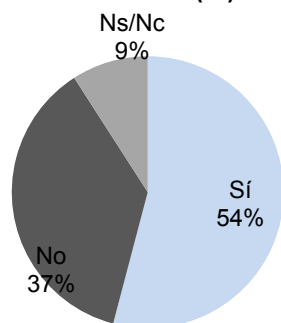


Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

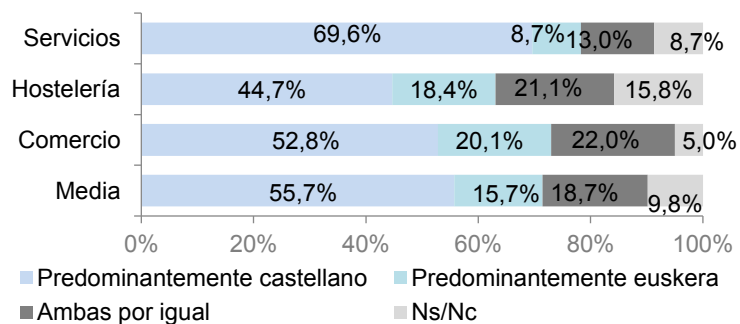
4.- EL COMERCIO Y EL EUSKERA

ESTABLECIMIENTOS

Establecimientos con personal que hable euskera (%)



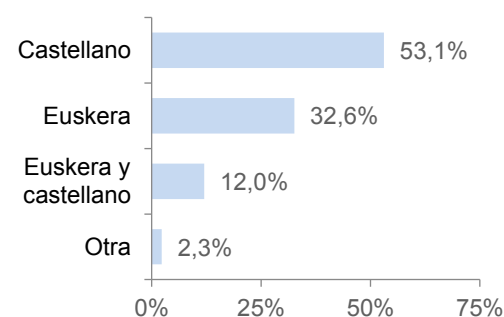
Idioma utilizado por la clientela (%)



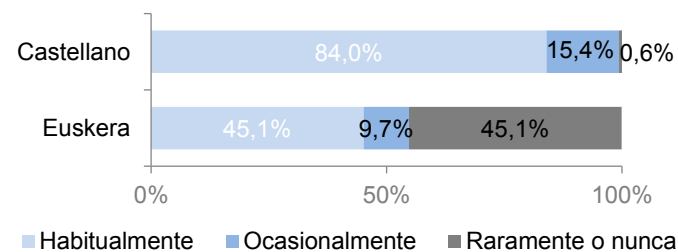
Fuente: Encuesta a establecimientos de Durango

CONSUMIDORES/AS

Primera lengua (%)



Idioma que prefiere la clientela a la hora de realizar las compras en Durango (%)



Fuente: Encuesta a hogares de Durango

5.- LA OFERTA TURÍSTICA Y CULTURAL

Durango constituye un atractivo turístico, marcado por su cercanía al Parque Natural de Urkiola, así como por su patrimonio material y cultural. Destacan 3 grandes ámbitos o tipos de recursos turísticos que de manera conjunta forman un atractivo turístico reconocido.

- **Naturaleza**: Situado en las proximidades del Parque Natural de Urkiola, espacio natural de excepción donde es posible realizar agradables recorridos o ascender cimas como Anboto (1.331 m), Alluitz (1.040 m) y Mugarra (964 m).
- **Patrimonio material**, empezando por su casco, declarado Conjunto Monumental, cuenta con innumerables edificios y elementos históricos y culturales. Su casco antiguo alberga numerosos monumentos de valor histórico. En la arquitectura religiosa, entre otros edificios, hay que resaltar las dos iglesias situadas en los dos extremos de la parte vieja: la parroquia de Santa Ana, templo barroco ubicado junto al arco que lleva el mismo nombre, y la iglesia de Santa María de Uribarri, que destaca por su amplio interior gótico y por su inmenso pórtico con cubierta de madera.

Otros monumentos de interés son la cruz de Kurutziaga, la Torre de Lariz y el propio ayuntamiento, que presenta una fachada interesante. El edificio consta de un portal de siete arcos de medio punto, un gran balcón en su primera planta y unas pinturas muy llamativas que decoran las dos últimas., como el Palacio Uriarte, el Convento de Santo Domingo, la Torre Tupin, la calle Arranegi, el Palacio Sosoaga, el Palacio Oxangoiti o el Abaroa, la Iglesia de San José, la antigua Cofradía, las ermitas de Catalina y de San Juan, el Ayuntamiento, el Molino de Mareas de Marierrota o las antiguas murallas.

- **Patrimonio inmaterial y cultural**, En el ámbito cultural, cabe mencionar el centro cultural de San Agustín, espacio que acoge espectáculos de teatro, danza y música. Por otro lado, el Museo de Arte e Historia de Durango, situado en el Palacio Etxezarreta, permite conocer a fondo el origen y la historia del municipio.

Durango celebra sus fiestas patronales de San Fausto a mediados del mes de octubre. Por su parte, la popular Feria del Libro y Disco Vasco de Durango, referencia obligada en la cultura vasca, tiene lugar a principios de diciembre en Landako Gunea, moderno recinto de reciente construcción que acoge todo tipo de acontecimientos.

ALOJAMIENTO

Durango dispone de una oferta de alojamiento amplia, que se ve multiplicada por los alojamientos turísticos, así como por la oferta disponible en sus proximidades.

Hoteles

• Gran Hotel Durango	127 plazas
• Hotel Ocamíño	27 plazas
• Hotel Olajaregi	30 plazas
	184 plazas

Pensiones

• Pensión Errota	16 plazas
• Pensión Juego de Bolos	16 plazas

Agroturismo

• Agroturismo Dukebaso	4 plazas
------------------------	-----------------

CONCLUSIONES Y PLAN DE ACCIÓN



1.- SINTESIS DIAGNÓSTICA

Crisis, descenso del gasto comercial y cambios en los y las consumidoras, es decir, la caída de los ingresos familiares que se produjo a partir de 2008, (que ha derivado en una clientela más informada y exigente) y la irrupción creciente del gasto en servicios (turismo y ocio, cultura, salud y bienestar...) ha redireccionado las prioridades de gasto hacia el resto del terciario y reducido la tarta de gasto comercial tradicional.

La funcionalidad de las “tiendas” como instrumento de distribución pierde sentido ya que es el producto el que viaja hasta las y los consumidores que pueden comprar sin desplazarse ni acceder al centro urbano: en consecuencia, el producto pierde valor y el servicio lo gana; y hay que ofrecer más que producto para resultar atractivo y competitivo (tanto en términos de establecimiento como en términos de casco urbano o municipio). Y el comercio urbano, a ojos del consumidor, no está siendo capaz de responder a ese nuevo reto sino en una pequeña parte.

Bajo este contexto sectorial global que afecta a la **DEMANDA INTERNA**, con más de 29.400 habitantes **Durango constituye el primer destino de gasto para sus propios vecinos y vecinas; ya que en torno al 68% del gasto** de las y los durangotarras, lo realizan en el propio municipio, es decir, Durango ancla gran parte de su gasto; porcentaje que supone casi el 84% entre las personas de mayor edad, mayores de 65 años, frente al 50% entre las y los menores de 35 años.

Sin embargo, estos niveles de retención varían dependiendo de la rama comercial, ya que mientras que en servicios o alimentación el nivel de retención se sitúa por encima del 90% (en el caso de alimentación incluyendo la evasión cercana a Iurreta), en equipamiento de la persona o tecnología y cultura cuentan con niveles de retención cercanos al 50€ (54,8% y 51,3% respectivamente).

La cercanía/comodidad y la costumbre constituye el principal motivo para realizar compras en Durango, seguido del trato y confianza que ofrecen los comercios locales.

Así, **Abadiño-lurreta y sus equipamientos comerciales periféricos constituyen el principal destino evasión** (agrupando en torno al 55-58% del gasto evadido). En segundo lugar, destaca **Bilbao y sus equipamientos periféricos** en sentido amplio -situados en el Gran Bilbao, Max Center y MegaPark, Ballonti, Artea, hipermercados, el outlet...-, aglutinan entre el 25-30% del total del gasto que se realiza fuera de Durango (sobre el 18% de gasto evadido se realiza en la capital vizcaína).

En comparación a 10 años atrás, Bilbao sigue siendo el primer destino, en cuanto a bienes comparativos. No obstante, la proliferación del comercio on line (en sentido amplio, desde marketplaces hasta venta a través de redes sociales...) hace que actualmente suponga el tercer destino o vía virtual de evasión de gasto. **El comercio on line ha modificado modifica el paradigma tradicional** de la distribución minorista: El consumidor no se desplaza para adquirir el producto es el producto el que va hacia el consumidor. En consecuencia, el sentido más profundo de los establecimientos comerciales físicos (facilitar la distribución de los bienes al consumidor final) se desnaturaliza en parte y surge el concepto de Omnicalidad.

Internet como destino del gasto que se realiza fuera del municipio que está al alza, agrupa entre el 10 y el 13% del gasto evadido; y que en Durango se dibuja con los siguientes indicadores:

- El 88% de las y los vecinos de Durango afirma haber comprado por Internet en el último año (por encima del 90% entre las personas menores de 35 años y **el 100% entre las de 35 a 44 años**).
- El gasto medio por persona al año (entre quienes han comprado por Internet) asciende a **875€**.
- La compra on line abarca todo tipo de productos, destacando la compra de equipamiento del hogar como la más habitual entre los y las durangotarras, seguida de la compra en equipamiento personal.

La OFERTA COMERCIAL y TURÍSTICA de Durango, en términos de número de establecimientos comerciales, **ha descendido en la última década el 12,6%** (caída significativamente menor a la producida en el conjunto de la CAE, de en torno al 23%) reduciendo el comercio local, así como viendo proliferar locales vacíos en sus fachadas. El número de establecimientos hosteleros (alojamiento, restaurantes y bares) también ha disminuido, pero con menor intensidad, un 2%.

En ese contexto de modelo abierto, donde **el comercio urbano se enfrenta no solamente a centros comerciales** y equipamientos periféricos, (como equipamientos comerciales de Abadiño-Iurreta o el Gran Bilbao), y a otros destinos o núcleos urbanos; **sino también a la creciente competencia on line**; la situación del comercio urbano amenaza con agravarse atendiendo al hecho de que...:

- Casi el ¼ del comercio local (24,1%) cuenta con más de 55 años y afrontará, en una gran proporción, su cierre por jubilación en los próximos ejercicios...;
- entorno al 16% percibe su actividad como de viabilidad baja a futuro.
- y el reducido tamaño de empresa y los evidentes déficits competitivos (tecnológicos, de cualificación, de modelo de negocio...)

...hacen difícil el proceso de adaptación y modernización que requiere la situación; dibujando un escenario aún de caída sostenida con considerable recorrido.

Asimismo, el Mercado de abastos, ubicado en el Área Central Comercial podría suponer un elemento que traccione la vida social y comercial de Durango, pero tanto su oferta y diseño dificultan esta función.

A este difícil panorama y el estado de ánimo que asocia, se une **un escenario asociativo que ha tocado techo**, donde la asociación **DENDAK BAI**, habiendo integrado servicios de valor para los comercios y consumidores (servicio de reparto por ejemplo) está tratando de encontrar su espacio y al igual que ocurre en el mundo asociativo de forma general, necesita reinventarse y reinventar los servicios de valor añadido que ofrece para dar respuesta a las necesidades de los comercios y de los propios consumidores de los establecimientos.

No obstante, el sector terciario de Durango presenta cualidades que denotan **voluntad y estrategia de resistencia**, dado que entre sus establecimientos terciarios...

- el 65% ha realizado algún tipo de inversión en sus negocios en los últimos 2 años.
- además, casi el 40% afirma tener previsto realizar alguna inversión en los próximos 3 años, destacando la tecnología o las obras como área en la que invertirán.
- el 52% del sector indica realizar publicidad, rasgo estratégico y que denota una cierta modernización en la gestión de los negocios, al “pensar en ir en busca de la clientela” o “darse a conocer” o “explorar canales para llegar a su público”. Más si cabe, al ser Internet y/o las Redes Sociales el primer medio a través del cual realizan publicidad (según indica el 48% de entre quienes si realizan publicidad).
- Casi el 50% afirma haber realizado alguna formación en los últimos 3 años, es decir, siguen apostando por su profesionalización, para ofrecer una mejor respuesta a las necesidades de su clientela; destaca la gestión comercial como principal área en la que se han formado en los últimos años.

Poniendo el foco en la oferta global del municipio es necesario subrayar el posicionamiento **cultural de Durango**, destacando la **Feria del libro y Disco Vasco**, junto con sus **patrimonio material y natural**. Estos recursos atraen a multitud de turistas que cuentan con necesidades concretas a las que es necesario dar respuesta.

Por último, el ESPACIO TERCIARIO de Durango, se caracteriza por carácter peatonal del Área Central Comercial, el cual constituye un espacio agradable para el peatón y para las compras, formado por una suerte de calles transversales que han ido ganando importancia comercial y de servicios. Esta configuración es importante en este momento en el que el consumidor vuelve a la ciudad.

Las redes urbanas de supermercados hacen sombra a los “hipers”, y el disfrute y la experiencia se hace argumento de venta en unos entornos urbanos más atractivos y mejor comunicados. El turismo y sus atractivos terciarios asociados (comercio, hostelería, cultura, ocio...) gana posiciones en ese contexto.

Otro aspecto que influye de forma directa en la actividad comercial es **la dotación de aparcamientos** existentes, que, se ha diseñado de forma que se da prioridad al peatón. Para ello, se ha articulado una red de parkings disuasorios y en conjunto con la zona peatonal y de bajas emisiones, es necesario complementar con medidas que faciliten las compras, información de los parkings y los desplazamientos al centro urbano.

Junto a los elementos descritos, aparecen también **ELEMENTOS FAVORABLES y ALTERNATIVAS DE ACCIÓN**

- El nivel de renta del municipio -comparativamente por encima de la media de Bizkaia y la CAV-, hace de Durango sea un espacio que apueste por un modelo de comercio local y productos de valor que redunden en un mayor anclaje de gasto comercial.
- La identidad del municipio entendida como cercanía y compromiso con el territorio, que hace de la fidelización en torno a los elementos propios (euskera, kilómetro cero, calidad, producto ecológico, cohesión social, etc.) una línea de trabajo para anclar parte del consumo de las y los vecinos en su entorno próximo.

2.- ANÁLISIS DAFO: Puntos de apoyo y Puntos críticos

Puntos de apoyo (fortalezas/oportunidades)

- 1** **Ubicación geográfica y anclaje de gasto**
 - La ubicación geográfica como cabecera comarcal y la cercanía a la residencia de los consumidores convierte al comercio local en la primera opción referencial a la hora de realizar las compras. Esta cercanía permite conocer mejor las necesidades de las personas consumidoras.
- 2** **Nuevos hábitos que favorecen el consumo "cerca de casa"**
 - La búsqueda de una mayor conciliación de la vida laboral y familiar, el menor uso del vehículo particular o la reciente hibridación del formato laboral presencial y el teletrabajo modifican actuales "usos y costumbres", jornada laboral de 4 días ...a partir de aquí, se vaticina un escenario en el que la población/potencial consumidor dispondrá previsiblemente de más tiempo para invertir "en y cerca de casa"
- 3** **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.
- 7** **Apuesta institucional firme**
 - La apuesta y apoyo al comercio local, como agente generador de empleo, de cohesión y calidad de vida, por parte de las instituciones (Gobierno Vasco / Ayuntamiento) es y continuará siendo una prioridad en agenda, en los próximos años.
- 4** **Las nuevas tecnologías como oportunidad para acercarnos a la clientela más joven**
 - Las redes sociales, los móviles...también suponen nuevas herramientas para conectar con el público juvenil y fidelizar este segmento.
- 5** **Trabajar por segmentos de clientela como nuevo reto y oportunidad**
 - Trabajar de manera segmentada significa dirigirse a un grupo de clientes con características, gustos o necesidades similares en ese momento; lo cual hace que los esfuerzos sean más focalizados y den mayores resultados.
- 6** **Concentración de la actividad terciaria en un Área comercial principal**
 - El Casco Histórico concentra gran parte de la actividad terciaria de Durango, constituyendo una zona comercial de referencia.
- 8** **Turismo como oportunidad**
 - Durango ha sido y es un destino turístico que da lugar a una afluencia de visitantes, que cuenta con un perfil que aspira a vivir una experiencia lo más local y auténtica posible.

Puntos críticos (debilidades/amenazas)

1 Endurecimiento del escenario debido a la pandemia Covid-19

- El confinamiento y el estado de alarma decretado ha tenido un impacto negativo en el desarrollo de las actividades comerciales, hosteleras y turísticas, generando un escenario de incertidumbre que será necesario gestionar.

2 Moderado nivel de atractivo en términos de Economía Urbana

- Los establecimientos terciarios, en general, no se han adaptado al nuevo perfil de clientela que busca una experiencia comercial integral en un entorno hostelero, lúdico y cultural, es decir, terciario en sentido amplio, atractivo.

3 Ligero aumento de la evasión de gasto y un balance algo inferior

- Comparativamente, al PERCO anterior, el nivel de evasión ha crecido, y en cuanto al gasto captado, se percibe la pérdida de referencialidad comarcal.

4 Debilidad competitiva de los establecimientos

- Los establecimientos comerciales presentan debilidades significativas asociadas a su dimensión y edad elevada (falta de relevo generacional); y enfrentan un importante reto vinculado a los nuevos modelos de gestión y la conectividad.

5 Desertización comercial

- Determinadas calles comerciales cuentan con una elevada presencia de locales vacíos, lo que crea discontinuidades y espacios poco atractivos para la actividad terciaria.

6 Compra on line creciente y falta de adecuación del sector

- Una compra on line creciente: el 88% de los/as vecinos/as de Durango ha comprado on line:
 - gasto medio anual de en torno a 875€;
 - presente en todas las ramas comerciales;
 - y que aglutina entre el 10 y el 13% del gasto que se escapa del municipio
- ...que **no encuentra una dinámica proactiva entre el sector en términos de digitalización** (solo el 32% los establecimientos y tan solo el 7,3% efectúa venta on line)

7 Parque empresarial en caída

- Nuestro espacio urbano y nuestra fachada comercial llegan a 2020 con casi un 10% menos de establecimientos que 10 años atrás. Pérdida espacial (tanto en el centro de la ciudad como en los barrios) como pérdida sectorial.

8 Límites del Asociacionismo

- En coherencia con la reconversión vivida por el sector y la presión de modernización que sufren los comercios, el asociacionismo debe igualmente modernizarse y abrir nuevos caminos de servicio y soluciones innovadoras a los nuevos retos que se plantean.

3.- MISIÓN y VISIÓN DEL PLAN

MISIÓN:

- { Sostener y desarrollar la oferta comercial y de economía urbana de Durango como referencia terciaria de los vecinos de la comarca.

VISIÓN:

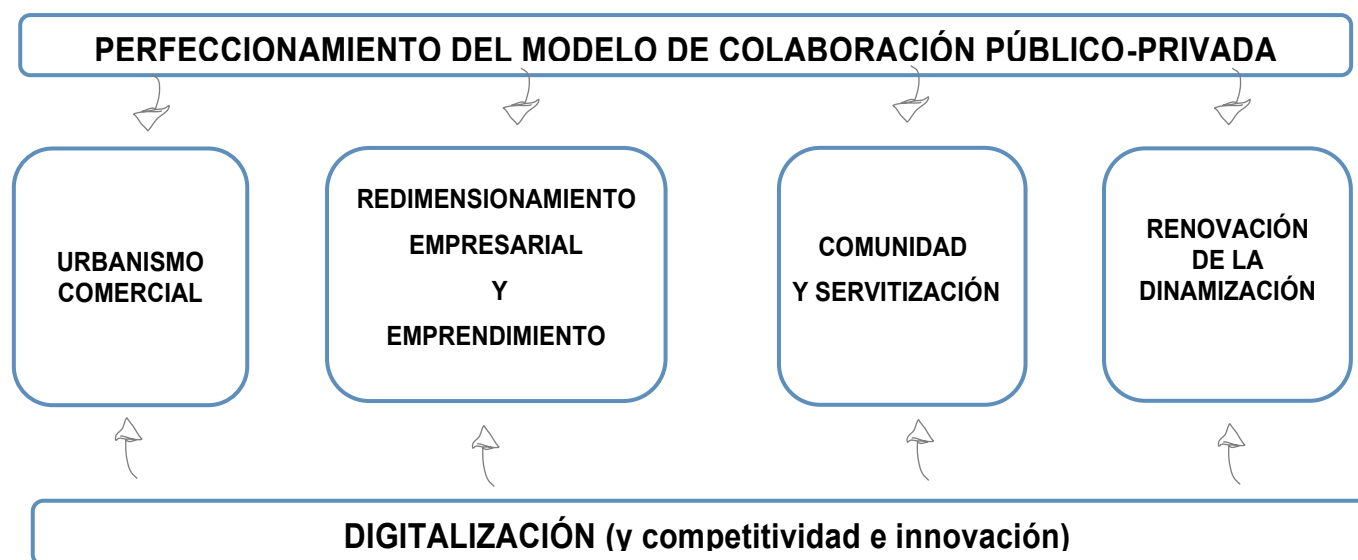
- { Resituar el comercio local en el nuevo paradigma del comercio mundial, poniendo en valor su aportación a la economía y al modelo de sociedad de Durango
- { Innovación en las estrategias comerciales asociativas y empresariales para superar las limitaciones de las actuales políticas tradicionales.

ESQUEMA TRABAJO:

- { Apoyarse en el esquema de trabajo tradicional de los PERCOs que concilia Urbanismo Comercial (como herramienta de Accesibilidad/Amabilidad del espacio urbano); Animación/Dinamización del mismo (como motor de atracción); y Competitividad (como soporte de servicio y calidad); y actualizarlo con nuevas estrategias que:
- { Resituar al Cliente como corazón del sistema comercial – terciario (estrategias orientadas al cliente)
- { Promover el desarrollo de nuevos servicios de valor
- { Fomentar la hibridación y las estrategias de maridaje entre comercio y servicios

4.- ESQUEMA DEL PLAN Y PLAN DE ACCIÓN

El Plan de Acción se construye en torno a 6 Ejes o Áreas de Intervención



EJE 1.- DIGITALIZACION, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

1.1.- Impulso Digital

Descripción: Desde los aprendizajes acumulados en los últimos años se sugiere un enfoque realista y pragmático, que construya la digitalización de abajo-arriba y con sentido progresivo. Todo proceso de digitalización requiere de diversos elementos e intervenciones que hagan que la digitalización se desarrolle de una forma natural y adecuada a cada realidad. Lo ideal es que los procesos de digitalización den de abajo hacia arriba, ya que es necesaria la cualificación y sensibilización de las empresas comerciales para ir construyendo modelos más complejos e integrados.

a) Tres tipos de intervenciones

1.- Del escaparate hacia adentro: digitalización de los establecimientos y competitividad.

Como primer tipo de intervención se definen aquellas acciones que se dirigen a empoderar y consolidar digitalmente a los responsables de los establecimientos comerciales de Durango. En este sentido se proponen

- **Píldoras formativas** sobre Transformación Digital en el comercio. Se propone la puesta en marcha de un programa formativo que sea práctico y en el cual, los participantes tomen conciencia del momento en el que vive el sector comercial y el reto y cambios que supone la digitalización para el comercio: la digitalización no es tener una web, es mucho más que eso.
- **Acciones individuales** para el fomento de la participación y dinamización en la **plataforma www.hemenbai.com**. La puesta en marcha de la plataforma www.hemenbai.com abre una ventana de oportunidad para los comercios desean conectar y vender a los consumidores por el canal digital. Para poder aprovechar esta oportunidad hay que formar a los comercios en el uso de la plataforma y en el diseño de las mejores prácticas para optimizar su presencia.

- 2.- Del escaparate hacia afuera: Avance en la relación con la clientela.
Una vez que los comercios son conscientes del cambio radical que supone la digitalización en sus establecimientos y comienzan a trabajar procesos de digitalización internos, es momento de trabajar en los **nuevos modelos de relaciones con la clientela, modelos de relaciones que en la mayoría de ocasiones incluyen canales digitales**. Para ello, además del trabajo y posicionamiento de la plataforma colectiva mencionada en el punto anterior, se propone trabajar **acciones de posicionamiento local**, que permita conectar con los clientes locales con herramientas sencillas pero efectivas.
 - Acciones que refuercen el posicionamiento local: fomentar la presencia y optimizar el perfil de los establecimientos en **Google My Bussines** para conectar con los clientes locales.
 - Gestión de las **Redes Sociales propias y construcciones de comunidades de clientes**. Se sugiere hacer uso de **WhatsApp** para comunicarse con la clientela de manera genérica y mostrar las ofertas, sugerencias, descuentos, promociones, nuevas colecciones... de los establecimientos de Durango, convirtiendo esta herramienta en un servicio particularizado de relación directa o selectiva con el cliente

 - 3.- **Sensórica de ciudad. Smart City y comercio.**
 - **Sistema de traking** diseñado para conocer el comportamiento de las personas en Durango y en sus comercios, flujos, zonas, patrones de compra, aforos, eventos...
 - **Sistema de comunicación hacia los ciudadanos - Push.**
- b) Formas de acción innovadoras**
- 1.- **Plan de choque:** consultoría y tutorizaciones individualizadas (la formación como apoyo y acompañamiento a la labor de consultoría) y adaptadas a cada situación y necesidad.
 - 2.- **Vinculación tractora de los comercios más relevantes** para generar efecto demostración
- c) Proyectos colectivos realistas.**
- 1.- Dinamizar la puesta en marcha del **proyecto www.hemenbai.com** y según se vaya consolidando el proyecto realizar avances y mejoras progresivas que se vayan adaptando a las nuevas tendencias del mercado (sistemas de pago, de fidelización...)
 - 2.- Diseño y puesta en marcha de un **programa de Fidelización del Comercio de Durango**: Existen multitud de alternativas y tecnologías que permiten la captura de datos y gestión de los mismos para desarrollar estrategias de fidelización, como son las **tarjetas de fidelización (con y sin pasarela de pago)**, **monedas locales virtuales o sistemas físicos de fidelización**. Se propone un análisis conjunto de los sistemas de fidelización y avanzar hacia modelos digitales que permita conectar y fidelizar a los consumidores de los comercios de Durango.

Agentes implicados:

Priorización:

Indicadores



Alta+

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Dazt

- Diseño Programa Formativo Digital (Sí/No); Nº píldoras formativas lanzas; Nº comercios participantes x píldora formativa
- Nº comercios formados en el uso de plataforma www.hemenbai.com
- Desarrollo de Taller Google my business (Sí/No); Nº comercios formados; Nº comercios sumados a WhatsApp – Clientes
- Nº acciones asociadas a sensórica de ciudad

1.2.- Innovación y Competitividad

a) **Impulso de la reflexión sobre los modelos de negocio (formación) y la modernización de locales** de forma adaptada a su nicho y segmentos objetivos.

Descripción: los comercios tienen que adaptarse a las necesidades y costumbre de los clientes, para lo que deben trabajar en el diseño de la experiencia que viven los clientes, aspecto para el que tienen que trabajar el modelo de negocio propio por un lado, y el espacio el espacio físico por otro.

- **Talleres Bussines Model Canvas:** trabajar en el diseño actual y futuro del modelo de negocio de los comercios, entendiendo como lo s comercio crean, capturan y aportan valor para los clientes.
- Se proponen tutorías personalizadas para trabajar el Interiorismo Comercial & Visual Merchandising: Formación & asesoramiento.

b) **Personas: Recualificación en coordinación con el impulso digital – Retail Coaching**

Descripción: Muchas empresas comerciales ven la necesidad de realizar cambios en la gestión de su establecimiento comercial, pero se encuentra con dificultades para tomar una conciencia real de la magnitud del cambio, para la fijación de objetivos y del proceso que le puede ayudar a ponerse en marcha. El desarrollo ejecutivo ofrece un proceso para la búsqueda del camino más eficaz para alcanzar los objetivos fijados usando sus propios recursos y habilidades.

Este entrenamiento se desarrollará en 3 fases:

- **Talleres Motivacionales**

- Sesiones Grupales
- Sesiones individuales

c) Gestión empresarial.

Descripción: En coordinación con impulso digital se propone la puesta en marcha de un programa formativo que sea práctico y en el cual, los participantes construyan sus propias herramientas de trabajo. Se ha pensado diseñar el programa formativo mediante Píldoras Formativas, no muy extensas en duración y con un contenido muy específico y práctico. Ejemplos de posibles Píldoras:

- Redes sociales: diseña tu calendario de publicaciones.
- Instagram: como vender más
- YouTube: crea tu canal y comparte videos
- Editar fotos y mejorar los visuales.
- Gestión de datos en el comercio
- Gestión del stock en el comercio

Agentes implicados:

Priorización:

Indicadores



Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Dazt

- Diseño Programa Formativo Gestión Empresarial (Si/No);
- N° talleres motivacionales; Sesiones Grupales; Sesiones Individuales; N° Píldoras diseñadas; N° Píldoras impartidas (online/presenciales); N° comercios participantes

EJE 2.- URBANISMO COMERCIAL

2.1.- Concentración de los focos comerciales

Descripción: La importante reducción del número de establecimientos trae consigo el progresivo empobrecimiento de la fachada comercial, la dispersión de la oferta y la pérdida de capacidad de atracción. Se hace necesario trabajar o favorecer la concentración de la fachada comercial, para lo que se propone seguir las siguientes estrategias:

- 1.- Minimizar la generación de suelo terciario en bajo comercial no utilizable. Establecer criterios que minimicen la generación de uso terciario de forma que no se disperse la oferta de suelo terciario más allá del necesario.
- 2.- Favorecer usos no comerciales de los locales en zonas que van quedando como comercialmente poco atractivas. Las ciudades están vivas y se van generando flujos que hacen que determinadas zonas que antes eran comercialmente atractivas hayan dejado de serlo, y ante esto, se propone facilitar nuevos usos en los locales de estas zonas: oficinas, vivienda, garaje, sanitario, etc.
- 3.- Gestión de locales vacíos
 - Los locales vacíos constituyen un problema en Durango, así como en gran parte de los municipios de la CAE, y se trata de una cuestión a controlar y sobre la que actuar antes de que el problema adquiera dimensiones o inercias difíciles de revertir. Para ello es necesario avanzar e ir dando los siguientes pasos:
 - a. Censo de locales vacíos actualizado. Es necesario tener listados los locales vacíos para identificar los focos de mayor concentración y contar con un listado de los mismo para posibles actuaciones.
 - b. Puesta en marcha de iniciativas de uso de escaparates y embellecimiento de los locales vacíos. Se sugieren actuaciones tales como:
 - Programa que dinamice la ocupación de los escaparates de locales vacíos concretos a través de productos/ofertas de otros establecimientos, campaña conjunta con vendedores del mercado o contenidos turísticos o culturales,... (modo de ejemplo: Programa Dendak Aktibatu tienda de Legazpi, el programa Gune Biziak de Tolosa...).
 - c. Facilitar y dinamizar el desarrollo de iniciativas POP UP.

- Acompañar la dinamización y gestión de los locales comerciales en los focos de interés comercial mediante programas de estímulo de su uso, impulso del emprendimiento etc. (nueva lógica de emprendimiento). Diseño de un programa de ayudas al emprendimiento en línea con las actuaciones definidas en el Eje 3 y .
- Gravar a los dueños de los locales vacíos del Área Central Comercial. Se propone gravar el Impuesto de Bienes Inmuebles (IBI) de los locales comerciales vacíos del ACC y adoptar las medidas necesarias para incentivar a sus propietarios a un alquiler y reactivar así la actividad comercial del municipio.
- Se recoge la necesidad de establecer una Ordenanza de Ornato y embellecimiento, para garantizar unas condiciones mínimas y también como herramienta para dar de alta o listar los locales vacíos.

4.- Análisis de Flujos comerciales: Tracking

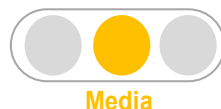
Implantar herramientas de analítica de visitantes para obtener datos sobre los visitantes y los comercios. De esta forma se puede entender mejor el comportamiento de los visitantes, conociendo el número de personas en diferentes zonas, comerciales en cada momento, las horas pico de visitas, que visitantes son recurrentes, las rutas dentro del municipio, identificar cuellos de botella con mapas de calor, etc. Y a la vez, evaluar el impacto de variables como promociones, festividades o el tiempo.

Agentes implicados:

Priorización:

Indicadores

- Censo de lonjas vacías (Sí/No)
- Programa de emprendimiento (Sí/No)
- Nº escaparates de locales vacíos “ocupados”; Nº de iniciativas POP UP
- Análisis de aplicación de gravamen sobre lonjas vacías en Área Central Comercial (Sí/No)
- Desarrollo de Ordenanza de Ornato (Sí/No)



Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Dazt

2.2.- Calidad del Espacio Urbano

1.- Zona Peatonal y de bajas emisiones

Descripción: en línea con las actuaciones realizadas hasta ahora y de acuerdo con la ordenanza reguladora de la zona peatonal y zona baja de emisiones, se sugiere la ampliación de nuevos espacios peatonales hacia la zona de Sanagustinalde y Josemiel Barandiaran.

2.- SMART Kalea.

Descripción: fomentar la sostenibilidad medioambiental, la eficiencia energética, la participación ciudadana y la transparencia utilizando tecnología e integrando los datos en una plataforma que permita su monitorización y obtención de indicadores.

Se propone la instalación de un sistema de medición y seguimiento de eficiencia energética, análisis del ruido, tratamiento de residuos, tracking de viandantes y clientela... en Kale Nagusia. Este sistema aporta datos sobre el eje comercial y posteriormente sirve de base para hacer un uso más eficiente de los recursos públicos. Este sistema se instalaría tanto en los comercios como en los hogares de la calle en la que se ponga en marcha, y en función de los resultados se propone ir ampliándola a otras zonas del municipio.

Por ejemplo: SMART KALEA Donostia

3.- Tareas de renovación y cuidado de los estándares urbanos.

Descripción: con objeto de dar sostenibilidad al nivel de calidad y amabilidad urbana alcanzada en el Área Central Comercial, se sugiere desarrollar de forma sistemática -anualmente-, una valoración de las necesidades de actualización/renovación de equipamientos y estándares urbanos (iluminación, pavimentación, mobiliario urbano, elementos de señalética, etc.).

Las intervenciones que se realicen en estas plazas deben ir acompañadas de un mobiliario urbano singular, que además de invitar a permanecer en las plazas, aporte un carácter e imagen de sostenibilidad y amabilidad.

Agentes implicados:

Priorización:



Media-Alta

Indicadores

- Proyecto Smart Kalea (Sí/No); N° establecimientos economía urbana que se suman a dinámica Smart
- N° de intervenciones urbanísticas planeadas y/o actualizadas; N° de actuaciones urbanísticas anuales desarrolladas

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	

2.3.- Accesibilidad y Capacidad Acogida: parkings y movilidad

1.- Señalización y comunicación de la estrategia de aparcamiento (Red de Parking disuasorios).

Descripción: de acuerdo con el progresivo desarrollo de la red de Parkings disuasorios de Durango, se hace necesario avanzar en la **integración de esta red de parkings con la red de transporte público urbana**, al mismo tiempo que se articula un sistema integrado de información sobre Parkings y su nivel de ocupación en tiempo real.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
Ayto. Durango	

Priorización:



Indicadores

- Creación de condiciones previas (Sí/No); Diseño Proyecto Smart Parking Durango (Sí/No); Ejecución (Sí/No)

2.4.- Proyectos singulares:

1.- Renovación del Mercado de Abastos.

Descripción: Situado en un espacio de centralidad comercial es necesario que el mercado se adapte a las nuevas necesidades de los clientes. El mercado **debe ser un punto referente comercial**, aglutinando a productores locales y ofreciendo a los vecinos de Durango y la comarca un lugar de encuentro y experiencia semanal, además de un espacio de compra. Más allá de su función de espacio de compra-venta, crear un hábito de “cita-obligada-semanal” con un plus de servicio y experiencia añadido, tales como **cursos de cocina, degustación de pinchos, cursos de plantar y cultivar tus propios productos en casa (mini huerto en casa), asesoramiento nutricional, degustación de productos locales de temporada....**

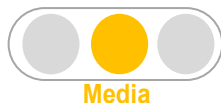
Esta línea se centra en dar continuidad al “Estudio del Mercado”, reforzando la necesidad de intervenir en el mismo y dotándole de un carácter prioritario y la importancia que el Mercado se merece.

2.- Soterramiento del Tren y nuevas oportunidades

El soterramiento del tren genera un espacio central sobre el que es necesario reflexionar, ya que se trata de una zona neurálgica de la ciudad, un espacio estratégico para el esparcimiento y ocio de los vecinos de Durango y visitantes.

Agentes implicados:

Priorización:



Indicadores

- Estudio Renovación del Mercado de Abastos (Sí/No)
- Foro trabajo espacio ferroviario (Sí/No)

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	

EJE 3.- REDIMENSIONAMIENTO EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO

Completando los servicios generales de emprendimiento prestados por el Behargintza, se propone avanzar en otras líneas de trabajo complementarias que favorezcan la sucesión y emprendimiento comercial en Durango.

3.1.- Programa de Crecimiento empresarial.

Descripción: Programa de estímulo y acompañamiento para la atracción de empresas que operan en otros municipios y que puedan abrir un punto de venta en Durango (2 o , 3o establecimientos...). Esta línea de trabajo requiere acciones de:

- Gestión municipal proactiva: estímulo y animación entre colectivos empresariales potenciales
- Apoyo en la orientación espacial de las iniciativas
- Asesoramiento empresarial a los protagonistas

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Behargintza

Priorización:



Alta

Indicadores

- Físico: Diseño programa crecimiento empresarial (Sí/No); N° comercios captados y participantes
- Económico: Coste por empresa participante en Programa "crecimiento empresarial" (y su evolución anual)

3.2.- Programa de estímulo y acompañamiento al emprendimiento segmentado: Cultura y Turismo.

Descripción: Gestión activa de un programa de ayudas económicas en torno a locales en espacios estratégicos desde un punto de vista cultural y turístico. Un programa de ayudas al alquiler para el desarrollo de proyectos en los ámbitos turísticos y culturales en los locales vacíos del Área Central Comercial.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
Ayto. Durango	- Oficina Turismo - Behargintza

Priorización:



Baja

Indicadores

- Diseño de programa de ayudas económicas (Sí/No)
- N° de iniciativas apoyadas

3.3.- Beca fomento emprendimiento Slow

Descripción: Diseño de una beca orientado al acompañamiento de proyectos singulares que pongan en valor los productos km0, la Azoka, el comercio circular y sostenible...

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores

Priorización:



Media-Baja

Indicadores

- Diseño de beca (Sí/No); N° de iniciativas sostenibles becas

EJE 4.- COMUNIDAD Y SERVITIZACIÓN

El comercio local reclama un modelo de **generación de valor desde el servicio de proximidad**, la cercanía con el cliente, la profesionalidad desde el conocimiento y la confianza.

4.1.- Ayudar a generar valor por sectores: Elevar el perfil del comerciante y el comercio. Fórmulas para el asesoramiento y formación ad-hoc por ramas de actividad

Descripción se trata de trabajar en el diseño de la servitización en el comercio, y trabajar de forma práctica en el modelo de negocio individual de los comercios desde el prisma de los servicios.

- **Taller:** ¿Cuál es mi modelo de negocio y cómo puedo añadir capas de servicio a mi comercio?
Analizar los modelos de negocio de los comercios mediante la herramienta Business Model Canvas y exponer ejemplos de servitización que puedan adoptar en los comercios.
- **Asesoramiento individualizado:** Ofrecer un servicio de asesoramiento/consultoría individualizado para cada establecimiento.

Agentes implicados:

Priorización:



Indicadores

Media-Alta

- Físico: Diseño programa (Sí/No); N° comercios captados y participantes en Programa (por ramas de actividad)
- Económico: Coste por empresa participante en Programa “servitización” (y su evolución anual)

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Datz

4.2.- Entrega a domicilio

Descripción el servicio de entrega a domicilio que actualmente se ofrece desde la asociación Dendakbai resulta exitoso para el comercio y consumidores de Durango. Partiendo de esta posición favorable se propone **avanzar y seguir dando pasos** que potencien este servicio y permita escalarlo a otras zonas y/o sectores.

- Se trata de analizar para potenciar esta fortaleza del comercio local mediante nuevas fórmulas de apoyo.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Dazt

Priorización:



Alta

Indicadores

- N° de iniciativas de reparto a domicilio generadas y analizadas; N° de iniciativas de reparto a domicilio puestas en marcha; N° de comercios sumados a las iniciativas

4.3.- Soluciones logísticas generales para la entrega de productos en el Área Central Comercial (en clave de sostenibilidad)

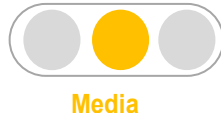
Descripción de forma complementaria al servicio de entrega a domicilio y buscando alternativas viables y que ofrezcan un valor añadido al problema de la última milla, se propone el análisis e implantación de un servicio de **taquillas inteligentes**. Este servicio de taquillas inteligentes se debería a comenzar a implantar en el Área Central Comercial de Durango, de forma que se facilite la recogida de productos de establecimientos y productos de los comercios sin la necesidad de tener que entrar en el casco. Este servicio también se podría vincular con productores y vendedores del mercado.

- Klik eta jaso: el pilotaje de un sistema de taquillas podría comenzar con la instalación de una taquilla en el Parking de Landako Gunea.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Dazt

Priorización:



Indicadores

- Análisis de viabilidad /factibilidad Klik eta jaso (Sí/No); Lanzamiento en Parking Landako Gunea (Sí/No)
- N° comercios movilizados adheridos

4.4.- Clientes y segmentos: Realizar una reflexión y diseño de los principales arquetipos de clientes del comercio de Durango y trabajar sus características, rasgos, necesidades...

Descripción Los comercios tienen que dar el máximo valor a sus clientes, y este valor se compone de elementos objetivos y subjetivos, basados en las emociones de los clientes en el transcurso de la experiencia que ha vivido con el comercio. Así que es necesario diseñar la experiencia que el cliente vive en cada comercio teniendo en cuenta los aspectos medibles y las percepciones del propio cliente. Para ello, se propone la herramienta de Mapa de Experiencia de Cliente. Se trata de un diagrama que muestra las fases y pasos que recorren los consumidores al relacionarse con un comercio, identificando procesos, puntos de contacto y ayuda a entender los puntos donde se siente frustrado o alegre.

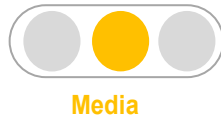
Este Mapeo de la experiencia para los comercios se puede desarrollar en dos fases:

- Taller “Mapa de Experiencia de Cliente”.
- Sesión individual con cada comercio

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
• Dendak Bai y Dazt	

Priorización:



Indicadores

- Desarrollo Taller Mapa de Experiencia de Cliente (Sí/No); N° sesiones individuales desarrolladas
- N° de aplicaciones en campañas de comunicación

EJE 5.- RENOVACIÓN DE LA DINAMIZACIÓN

5.1.- De la difusión y la comunicación generalizada al contacto individualizado con el cliente apoyándose en la digitalización: CRM.

Descripción: Durango es una comunidad compuesta por el conjunto de agentes e individuos que la forman, que, si bien tienen muchos elementos comunes, tienen necesidades diferenciadas que es necesario atender de forma personalizada. Para ello, es clave obtener y gestionar los datos de forma sistémica, y aplicar estrategias segmentadas para cada uno de los colectivos definidos, de forma que atendiendo estas necesidades se faciliten procesos de fidelización de la clientela. Para ello será necesario trabajar en la captación de los datos de las personas y agentes que forman Durango, para después gestionar y mantener estos datos.

- **Captación de Datos de Clientes:** Los vecinos y consumidores de Durango dejan una huella comercial. Hay que ser capaces de capturar estos datos (tarjetas, formularios en campañas...) para contar con información sobre la tipología de clientes, perfiles, hábitos, procedencia, necesidades... De esta forma, los establecimientos comerciales podrán ofrecer un mejor servicio y les permitirá proyectar y tomar decisiones (campañas, promoción...) basadas en datos reales.
- **Gestión y mantenimiento de Datos de Clientes:** Una vez que se haya captado esta información, existe tecnología y soluciones (CRM, smartphones...) que facilitan la posibilidad de gestionar las relaciones con las distintas comunidades de clientes y aumentar la efectividad de las acciones y mejorar la satisfacción de los mismos.
 - Asesoramiento individualizado: Ofrecer un servicio de asesoramiento/consultoría individualizado para cada establecimiento.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
• Dendak Bai y Dazt	

Priorización:



Indicadores

Media-Alta

- **Físico:** Nº de actividades de dinamización segmentadas; Generación de BBDD-CRM (Sí/No); Nº de comercios participantes en las dinámicas;
- **Económico:** Retorno de la dinamización en términos de incremento de ventas en los comercios

5.2.- Del trabajo de Dinamización General al trabajo diferenciado por perfiles de cliente.

Descripción: La clientela constituye el centro de la estrategia comercial y las estrategias de dinamización comercial clásicas se han desarrollado con un carácter generalista, orientada de manera indiferenciada al público consumidor.

Sin embargo, los diferentes grupos de clientes presentan motivaciones y necesidades diferentes comercialmente, por lo que se hace necesario diseñar estrategias que sitúen el foco en el segmento de clientes concreto y se adapte a sus necesidades. Se debe trabajar de manera SEGMENTADA sobre colectivos de DEMANDA que evidencian necesidades, formas de comunicación y estrategias comerciales propias. Se apuntan algunas líneas de trabajo ilustrativas que pueden presentar distintos desarrollos y “derivadas”.

- **Jóvenes.** Los jóvenes representan “la clientela del futuro”. Se trata de un segmento de mayor complejidad y que presenta distintos hábitos de consumo, por lo que solo algunos establecimientos presentaran posicionamiento y capacidad para trabajar activamente este segmento. De forma general este público compara la oferta on line y off line (y reclama una interacción entre ambos), se desplaza más “física” y “virtualmente”, dispone de un tiempo limitado, reclama inmediatez y valora las tendencias.

Es por ello, que el sector debe abordar este segmento de edad ofreciendo:

- Servicios y/o descuentos específicos al segmento joven, ya que se trata de un segmento sensible al precio. Campañas del tipo “mi primera Visa” para los jóvenes con descuentos o promociones específicas.
- Comunicación activa y multicanal: interactuando vía on line y off line y de manera coordinada en distintos canales. Es interesante fomentar que sean los propios consumidores los que creen contenido con tu marca.
- Colaboración de los establecimientos comerciales con influencers (personas influyentes con muchos seguidores en Redes Sociales) de su sector.
- **Colectivo plateado.** La población mayor de 65 años en Durango supone en torno al 18,5% de la población, un colectivo que presenta una tendencia creciente, y que sitúa un segmento de demanda importante a futuro. Este segmento cuenta con unas características comerciales concretas como: menor movilidad, presentan un mayor hábito de anclaje del gasto, menos proclive a la compra online, compran tanto para ellos como para otras personas (hijos/as, nietas/os...), y tienen disponibilidad - “tiempo” para realizar las compras, entre otros. Es por ello por lo que, y de la mano de la tendencia de la economía plateada, es decir el conjunto de oportunidades relacionadas a la transición demográfica entre el envejecimiento poblacional y las necesidades específicas del mercado de las personas de mayor edad, surge la idea de desarrollar una línea de Comercio Senior para dar respuesta a dicho segmento.

Una idea, además de continuar con el despliegue del programa Euskadi Lagunkoia en Durango, puede ser la articulación y comercialización de servicios personales en el ámbito doméstico, acercando al ámbito doméstico la oferta de servicios personales (peluquería, manicura, cuidados de piel...) a este segmento –en la propia vivienda, centros de día, hogares de jubilados, residencia...-. Sensibilización y estímulo al respecto. Posibilidad de colaboración entre diferentes establecimientos para cubrir conjuntamente un servicio hasta ahora no cubierto y de déficit satisfacción en solitario.

- **Público familiar.** Se propone mantener las actividades de calle clásicas y eventos diversos. juegos, sorteos, actuaciones... Así, antes de poner en marcha estas iniciativas es necesario refrescar el porqué de la realización de cada evento(en caso de continuidad de actividades), y realizar una análisis MRTE: Mantener, Reforzar, Transformar y/o Eliminar.
- **Instituciones, Asociaciones, Clubs.** El sector comercial de Durango tiene que mostrarse cercano al tejido asociativo y entramado de Clubs del municipio. El objetivo es que estas entidades recuerden y recurran al comercio local a la hora de organizar sus eventos, actividades y en general cuando vayan a realizar cualquier compra, que la opción de Durango sea la primera opción antes de irse a comprar a un Centro Comercial o comprar en Internet.

Para ello, se propone:

- Firma de convenios de colaboración con los clubs y asociaciones del municipio, de forma que las asociaciones y clubs adquieran y visibilicen un compromiso formal de consumo local.
- Análisis de oportunidades de generar sinergias entre las diversas instituciones y el sector comercial de Durango

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
• Dendak Bai y Dazt	

Priorización:



Alta

Indicadores

- Físico: Diseño de actividades de dinamización “segmentadas” (Sí/No); Nº de actividades de dinamización desarrolladas por segmento (jóvenes; silver; familiar); Firma de convenios con tejido asociativo – cívico (Sí/No); Nº colaboraciones conveniadas
- Económico: Presupuesto anual ejecutado

5.3.- Hibridación-colaboración comercio-servicios:

- **El comercio y la Cultura (DA).** Se trata de favorecer la hibridación entre la cultura y el entretenimiento con los servicios de hostelería y el comercio...: a fin de ofrecer al vecino de Durango y a aquellos visitantes que se acercan a Durango un “plan completo” en los establecimientos de Durango unido a la cultura.
Se puede pensar en el diseño de un Bono/descuento cultura, de forma que los/as asistentes al cine, teatro, conciertos... podrán disfrutar de un descuento/beneficio en su consumición previa o posterior al evento. Es decir, mostrando las entradas de ese día se podrá disfrutar, por ejemplo, de un pintxo a mitad de precio o de una cena con de descuento (en determinadas condiciones y con menús u opciones concretas).
Del mismo modo cabe hacer presente al comercio en esos eventos...de modo que, tras una película o representación orientada a un tema, algún o algunos comercios o servicios vinculados a esa actividad...comentan la misma, sortean algún producto o servicio asociado, etc.
- **El comercio y la hostelería.** El comercio y la hostelería son dos subsectores entre los que es interesante crear sinergias, ya que se encuentran íntimamente ligados. Es necesario, en lugar de poner el foco en lo que diferencia a las dos actividades fijarse en que elementos comparten y analizar iniciativas que permitan una relación GANAR-GANAR. Así, se propone la puesta en marcha de iniciativas experienciales sectoriales, en las que los participantes combinen las experiencias de compras y hostelería. A modo ilustrativo se propone la puesta en marcha de una suerte de eventos en tiendas de cocinas o decoración, con productos locales y elaborados por un establecimiento hosteleros...
- **El comercio y las iniciativas turísticas** El turismo en Durango hoy es una actividad que no se ha capitalizado en términos comerciales. Sin embargo, como fenómeno económico y social en alcanza una fuerza crecientemente importante. Para ello se propone avanzar hacia un modelo de Turismo sostenible, en la línea del programa Turismo de Compras Responsable, donde se quiere ofrecer una experiencia de valor para el turista partiendo de los valores propios de Durango. Se propone avanzar en la puesta en valor de los comercios locales atractivos y competitivos, creadores/as y diseñadores/as locales, artesanos/as, el mercado... Para ello se identifican una serie de tareas:
 - Identificar, clasificar e incorporar activamente a los comercios locales al Programa.
 - Acompañamiento para su integración como anfitriones turísticos: capacitación turística e idiomática; estímulo de mejora competitiva y atractivo.
 - Creación de colecciones de Producto Durango en distintas ramas (textil, hogar, joyería, ...)
 - Realizar un esfuerzo comunicativo (línea 5.4)

Agentes implicados:

Priorización:



Media-Alta

Indicadores

- N° iniciativas Comercio – Cultura (DA); N° iniciativas Comercio – Hostelería; N° iniciativas Comercio - Turismo

Lider	Colaboradores
• Dendak Bai y Dazt	

5.4.- Campañas de Sensibilización

Descripción: Se propone la puesta en marcha de una campaña para poner en valor el papel de la economía urbana, tanto para generar ingresos en el municipio como para la vida social del municipio. Es importante trasladar la idea de que es vital para nuestros negocios, para nuestro municipio y para nuestra vida social que respondamos de manera colectiva.

- **Generales:** Se trata de diseñar una campaña a en colaboración con los agentes económicos del municipio y dirigido a todas las fuerzas vivas y vecinos de Durango. Con el objetivo de poner en valor el comercio local y la importancia del mismo en Durango, se propone poner en marcha una campaña de sensibilización sobre la importancia en el consumo en el comercio local, desde un enfoque positivo, proactivo y haciendo hincapié en aquello que pueda aportar un valor a los vecinos y consumidores. Los consumidores no compren ni van a comprar “por pena”, así que es mejor dar argumentos positivos para que sí lo hagan.

Se propone hacer hincapié en dos líneas:

- **Mostrar la oferta, precios y servicios que se ofrecen desde en el comercio de Durango.** Si el cliente no conoce lo que se ofrecen desde el sector, no lo valora, y si no valora, no lo elige ni lo compra. Campaña “Lehen Aukera DURANGON”.
- **Con tus compras, estas apostando por un determinado modelo de ciudad y estás configurando el Durango del futuro.** ¿Cómo quieres que sea Durango en 15 años?
- **Específicas:** Se propone la realización de dinámicas de Role Play en escuelas y centros educativos, espacios de jóvenes... Estas dinámicas grupales ayudan a las personas a sensibilizarse con la situación del comercio de proximidad, ponerse en su piel y vivir sus experiencias como ellos. Suele resultar divertido y motivador, al mismo tiempo que permite el debate y tratar temas desde distintos enfoques.

Generalmente, se piden voluntarios/as para representar una historia, asignando un rol a cada uno de ellos, describiéndoles un posible escenario, pero sin un guion establecido, ya que el objetivo es **que los alumnos empaticen con los comercios**. Esta iniciativa puede ir acompañada de otros soportes como comics o conciertos/canciones, por ejemplo.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
Dendak Bai y Dazt	

Priorización:



Indicadores

- **Alta**
- Campaña sensibilización “Lehen Aukera Durangon” (Sí/No)
- Nº iniciativas específicas Role Play

5.5.- Acciones de Comunicación

a) Relato y valores del comercio de Durango

Descripción: Resulta importante crear una historia que transmita el valor de la marca Durangoko Merkataritza, y que las y los consumidores y agentes que forman la comunidad Durango necesitan para sentirse identificados, que vean Durango como su marca. Debe de ser un relato que tenga un valor emocional alto, que hable de dónde venimos, dónde nos encontramos y hacia dónde vamos.

A la hora de construir el relato de Durango se puede recurrir a tácticas propias del Storytelling, contando historias que fortalezcan nuestra marca y utilizando elementos narrativos y estructurales propios del Storytelling y elementos visuales atractivos (distintos formatos) en la comunicación que se realice en los medios digitales. Es importante que los protagonistas del relato sean las personas, para que los consumidores empaticen con los mismos y se creen vínculos emocionales.

b) Diseño de un Plan de Comunicación

Descripción: Partiendo del relato y los valores propios de Durango se hace necesario el diseño de un Plan de Comunicación que transmita estos valores al público objetivo de Durango, adaptando los mensajes y canales a cada uno de ellos.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
Ayto. Durango	Dendak Bai y Dazt

Priorización:



Media

Indicadores

- Diseño de campaña de comunicación valores público Durango (Sí/No)
- N° Acciones de comunicación

5.6.- Ferias Especiales

Descripción: además de la Feria del Libro y Disco vasco, se propone crear un **calendario de ferias extraordinarias durante todo el año** relacionado con el mundo cultural y las artes escénicas vascas, de forma que se genere un interés por todos los consumidores y amigos del mundo cultural y se cree el hábito de mirar y desplazarse a Durango. Por ejemplo: enero sonidos y música; febrero danza vasca, marzo poesía, abril teatro vasco...

Agentes implicados:

Priorización:



Media

Lider

- Ayto. Durango

Colaboradores

- Dendak Bai y Dazt

Indicadores

- Diseño de un calendario de Ferias Especiales (Sí/No)
- N° de Ferias Extraordinarias

EJE 6.- ASOCIACIONISMO Y COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA

El Desarrollo de un Plan de Actuación como el expuesto requiere de un marco de colaboración público-privado eficaz y continuo, sustentado en una serie de elementos clave que faciliten la gestión y dinamización del Plan de Actuación.

Estos procesos de colaboración y trabajo conjunto requieren considerar de manera realista y objetiva las capacidades de cada uno de los agentes, y en caso de que sea necesario crear las condiciones necesarias para que el Plan se pueda desarrollar de forma óptima.

6.1.- Identificación de Roles desde el realismo y la capacidad de los distintos actores: Qué hace quién

La experiencia demuestra que, en los procesos de colaboración público-privados es necesario asumir de manera realista las capacidades efectivas ya portaciones de cada parte. Las características microempresariales y fragmentadas del sector y su difícil situación, el liderazgo transformador de la Desarrollo Local, por competencias corresponde crecientemente al Ayuntamientos. requeridas y capacidades operativas.

- **Ayuntamiento:** se considera que es el Ayuntamiento quien puede y debe liderar la dinamización del PERCO, ya que es quien pueden pautar el grueso de las iniciativas; dar soporte de recursos técnicos y económicos; y animar el proceso para su gestación, desarrollo y evaluación. En este sentido, se observa la necesidad de reforzar el Área de desarrollo económico del Ayuntamiento; bien mediante personal propio bien mediante el asesoramiento técnico profesionalizado que favorezca elevados niveles de eficacia y eficiencia en el desarrollo de los distintos programas e iniciativas.
- **Asociación:** Representación sectorial, interlocución institucional y movilización de los comercios en torno a las iniciativas que se lleven a cabo. El sector aparece como un colaborador necesario e imprescindible. Su cohesión, implicación activa y movilización es la que legitima la acción y, a la vez, operativamente, la que la hace viable.

Agentes implicados:

Priorización:



Indicadores

Alta+

- Identificación de miembros estables y asignación de acciones atendiendo al PERCO Durango (Sí/No)

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Dazt

6.2.- Plan de Relanzamiento Asociativo bajo asesoramiento y acompañamiento profesional

Ese reto, el de la implicación activa y generalizada es el que debe asumir el sector en el marco de un Plan de Relanzamiento Asociativo para dar cuerpo colaborativo a las iniciativas a desarrollar, desde un enfoque centrado en los distintos clientes a los que dan servicio (comercio/servicios/hostelería y clientes finales de sus socios).

Para ello se propone trabajar sobre el diseño del modelo asociativo actual y futuro, que permita definir la Carta de Servicios de la Asociación: Replanteamiento operativo y Relanzamiento; y las fórmulas para su desarrollo.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
Dendak Bai y Dazt	

Priorización:



Alta

Indicadores

- Físico: Análisis de necesidades (Si/No); Diseño de Hoja de Ruta (Si/No); Nº de nuevos servicios
- Económico: Presupuesto anual ejecutado; presupuesto medio anual por acción; presupuesto máximo anual por acción; presupuesto mínimo anual por acción

6.3.- Puesta en marcha de un Foro estable de interlocución

- Diseñar un foro de trabajo donde coordinar las actuaciones referentes al sector de la economía urbana del municipio, con carácter estable y que permita realizar un seguimiento a las actuaciones recogidas en el PERCO: Mesa de PERCO.
- Generar una dinámica de trabajo colaborativa y que permita trabajar una estrategia de futuro coordinada.

Agentes implicados:

Lider	Colaboradores
• Ayto. Durango	• Dendak Bai y Dazt

Priorización:



Alta

Indicadores

- Físico: Elaboración de las bases (Si/No); Nº de reuniones; Nº de nuevos Proyectos de Colaboración
- Económico: Presupuesto anual ejecutado

ACCIÓN	LÍDER (L)- COLABORADOR (C)	INDICADOR	PRIORIDAD TEMPORAL	ORIENTACIÓN PRESUPUESTARIA.
EJE 1.- DIGITALIZACION, INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD				
1.1.- Impulso Digital	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	- Diseño Programa Formativo Digital (Sí/No); N° píldoras formativas lanzas; N° comercios participantes x píldora formativa - N° comercios formados en el uso de plataforma www.hemenbai.com - Desarrollo de Taller Google my business (Sí/No); N° comercios formados; N° comercios sumados a WhatsApp – Clientes - N° acciones asociadas a sensórica de ciudad	Alta +	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto. 15.000€ servicios de consultoría externa
1.2.- Innovación y Competitividad	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	- Diseño Programa Formativo Gestión Empresarial (Sí/No); - N° talleres motivacionales; Sesiones Grupales; Sesiones Individuales; N° Píldoras diseñadas; N° Píldoras impartidas (online/presenciales); N° comercios participantes	Alta	Plan de Formación y Sensibilización: 4.000,00€/año A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto. 10.000€ servicios de consultoría externa
EJE 2.- URBANISMO COMERCIAL				
2.1.- Concentración de los focos comerciales	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	- Censo de lonjas vacías (Sí/No) - Programa de emprendimiento (Sí/No) - N° escaparates de locales vacíos “ocupados”; N° de iniciativas POP UP - Análisis de aplicación de gravamen sobre lonjas vacías en Área Central Comercial (Sí/No) - Desarrollo de Ordenanza de Ornato (Sí/No)	Media	Dotación anual adaptada a la inversión necesaria en función de la concreción del proyecto.
2.2.- Calidad del Espacio Urbano	Ayto. Durango (L)	- Proyecto Smart Kalea (Sí/No); N° establecimientos economía urbana que se suman a dinámica Smart - N° de intervenciones urbanísticas planeadas y/o actualizadas; N° de actuaciones urbanísticas anuales desarrolladas	Media – Alta	Dotación anual y recursos propios del área de urbanismo

ACCIÓN	LÍDER (L)- COLABORADOR (C)	INDICADOR	PRIORIDAD TEMPORAL	ORIENTACIÓN PRESUPUESTARIA.
2.3.- Accesibilidad y Capacidad de Acogida: parkings y movilidad	Ayto. Durango (L)	Creación de condiciones previas (Sí/No); Diseño Proyecto Smart Parking Durango (Sí/No); Ejecución (Sí/No)	Media	Dotación anual adaptada a la inversión necesaria en función de la concreción del proyecto.
2.4.- Proyectos singulares: - Renovación de Mercados de Abastos - Soterramiento del Tren y nuevas oportunidades	Ayto. Durango (L)	- Estudio Renovación del Mercado de Abastos (Sí/No) - Foro trabajo espacio ferroviario (Sí/No)	Media	Desarrollo Estudio: 8.000 € No procede
EJE 3.- REDIMENSIONAMIENTO EMPRESARIAL Y EMPRENDIMIENTO				
3.1.- Programa de Crecimiento empresarial.	Ayto. Durango (L) Behargintza (C)	<u>Físico</u>: Diseño programa crecimiento empresarial (Sí/No); N° comercios captados y participantes <u>Económico</u>: Coste por empresa participante en Programa “crecimiento empresarial” (y su evolución anual)	Alta	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto.
3.2.- Programa de estímulo y acompañamiento al emprendimiento segmentado: Cultura y Turismo.	Ayto. Durango (L) Oficina Turismo (C) Behargintza (C)	- Diseño de programa de ayudas económicas (Sí/No) - N° de iniciativas apoyadas	Baja	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto.
3.3.- Beca fomento emprendimiento Slow		Diseño de beca (Sí/No); N° de iniciativas sostenibles becadas	Media- Baja	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto.
EJE 4.- COMUNIDAD Y SERVITIZACIÓN				
4.1.- Ayudar a generar valor por sectores: Elevar el perfil del comerciante y el comercio. Fórmulas para el asesoramiento y formación ad-hoc por ramas de actividad	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	<u>Físico</u>: Diseño programa (Sí/No); N° comercios captados y participantes en Programa (por ramas de actividad) <u>Económico</u>: Coste por empresa participante en Programa “servitización” (y su evolución anual)	Media – Alta	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto. 10.000€ servicios de consultoría externa

ACCIÓN	LÍDER (L)- COLABORADOR (C)	INDICADOR	PRIORIDAD TEMPORAL	ORIENTACIÓN PRESUPUESTARIA.
4.2.- Entrega a domicilio	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	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	Alta	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto. 12.000 € piloto de 6 meses
4.3.- Soluciones logísticas generales para la entrega de productos en el Área Central Comercial (en clave de sostenibilidad)	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	- Análisis de viabilidad /factibilidad Klik eta jaso (Sí/No); Lanzamiento en Parking Landako Gunea (Sí/No) - Nº comercios movilizados adheridos	Media	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto. 15.000 €
4.4.- Clientes y segmentos: Realizar una reflexión y diseño de los principales arquetipos de clientes del comercio de Durango y trabajar sus características, rasgos, necesidades...	Dendak Bai y Datz (L)	- Desarrollo Taller Mapa de Experiencia de Cliente (Sí/No); Nº sesiones individuales desarrolladas - Nº de aplicaciones en campañas de comunicación	Media	A desarrollar progresivamente en función de la concreción del proyecto. 7.000 euros
EJE 5.- RENOVACIÓN DE LA DINAMIZACIÓN				
5.1.- De la difusión y la comunicación generalizada al contacto individualizado con el cliente apoyándose en la digitalización: CRM.	Dendak Bai y Datz (L)	<u>Físico</u>: Nº de actividades de dinamización segmentadas; Generación de BBDD-CRM (Sí/No); Nº de comercios participantes en las dinámicas; <u>Económico</u>: Retorno de la dinamización en términos de incremento de ventas en los comercios	Media – Alta	En el marco de actividad de la Asociación
5.2.- Del trabajo de Dinamización General al trabajo diferenciado por perfiles de cliente.	Dendak Bai y Datz (L)	<u>Físico</u>: Diseño de actividades de dinamización “segmentadas” (Sí/No); Nº de actividades de dinamización desarrolladas por segmento (jóvenes; silver; familiar); Firma de convenios con tejido asociativo – cívico (Sí/No); Nº colaboraciones conveniadas <u>Económico</u>: Presupuesto anual ejecutado	Alta	En el marco de actividad de la Asociación
5.3.- Hibridación-colaboración comercio-servicios	Dendak Bai y Datz (L)	Nº iniciativas Comercio – Cultura (DA); Nº iniciativas Comercio – Hostelería; Nº iniciativas Comercio - Turismo	Media – Alta	En el marco de actividad de la Asociación

ACCIÓN	LÍDER (L)- COLABORADOR (C)	INDICADOR	PRIORIDAD TEMPORAL	ORIENTACIÓN PRESUPUESTARIA.
5.4.- Campañas de Sensibilización	Dendak Bai y Datz (L)	- Campaña sensibilización “Lehen Aukera Durangon” (Sí/No) - Nº iniciativas específicas Role Play	Alta	Presupuesto a desarrollar en función de la concreción del proyecto+ dotación anual
5.5.- Acciones de Comunicación	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	- Diseño de campaña de comunicación valores público Durango (Sí/No) - Nº de Acciones de Comunicación	Media	Presupuesto a desarrollar en función de la concreción del proyecto+ dotación anual
5.6.- Ferias Especiales	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	- Diseño de un calendario de Ferias Especiales (Si/No) - Nº de Ferias Extraordinarias	Media	Presupuesto a desarrollar en función de la concreción del proyecto+ dotación anual
EJE 6.- ASOCIACIONISMO Y COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA				
6.1.- Identificación de Roles desde el realismo y la capacidad de los distintos actores: Qué hace quién	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	Identificación de miembros estables y asignación de acciones atendiendo al PERCO Durango (Sí/No)	Alta+	No procede
6.2.- Plan de Relanzamiento Asociativo bajo asesoramiento y acompañamiento profesional	Dendak Bai y Datz (L)	<u>Físico</u>: Análisis de necesidades (Si/No); Diseño de Hoja de Ruta (Si/No); Nº de nuevos servicios <u>Económico</u>: Presupuesto anual ejecutado; presupuesto medio anual por acción; presupuesto máximo anual por acción; presupuesto mínimo anual por acción	Alta	6.000€ para un programa De lanzamiento específico
6.3.- Puesta en marcha de un Foro estable de interlocución	- Ayto. Durango (L) - Dendak Bai y Datz (C)	<u>Físico</u>: Elaboración de las bases (Si/No); Nº de reuniones; Nº de nuevos Proyectos de Colaboración <u>Económico</u>: Presupuesto anual ejecutado	Alta	No procede