



**EUSKAL  
MERKATARITZAREN  
ESTRATEGIA**  
ESTRATEGIA  
DEL COMERCIO  
VASCO

# ESTRATEGIA 2030 del comercio vasco y PLAN 2025

## Resumen Ejecutivo

Documento de avance diciembre 2022

*Euskadi, auzolana, bien común*

EUSKO JAURLARITZA



GOBIERNO VASCO

TURISMO, MERKATARITZA  
ETA KONTSUMO GARA

DEPARTAMENTO DE TURISMO,  
COMERCIO Y CONSUMO

# ÍNDICE

<b>1.- DIAGNÓSTICO</b>	<b>3</b>
1.1 Un punto de partida incierto y complejo	3
1.2 El futuro y cinco tendencias sobre las que construir un sector competitivo	4
1.3 Demanda: las personas corazón del sistema comercial vasco	7
1.4 Oferta: en transición hacia un “nuevo modelo”	9
1.5 En síntesis: nuevos problemas y viejas soluciones	12
1.6 Recapitulación: puntos críticos y palancas de apoyo	14
<b>2.- LA ESTRATEGIA 2030</b>	<b>17</b>
2.1 Misión y visión de la estrategia: nuevas políticas para nuevos tiempos.	17
2.2 Principios que han de orientar el esfuerzo: Brújula de Trabajo	17
2.3 Articulando la estrategia: 6 Vectores de Transformación; 3 Proyectos Tractores	21
2.4 Desarrollando la estrategia: 24 Claves Estratégicas	23
<b>3 EL PLAN 2025</b>	<b>27</b>
3.1 Descripción breve de las iniciativas	28

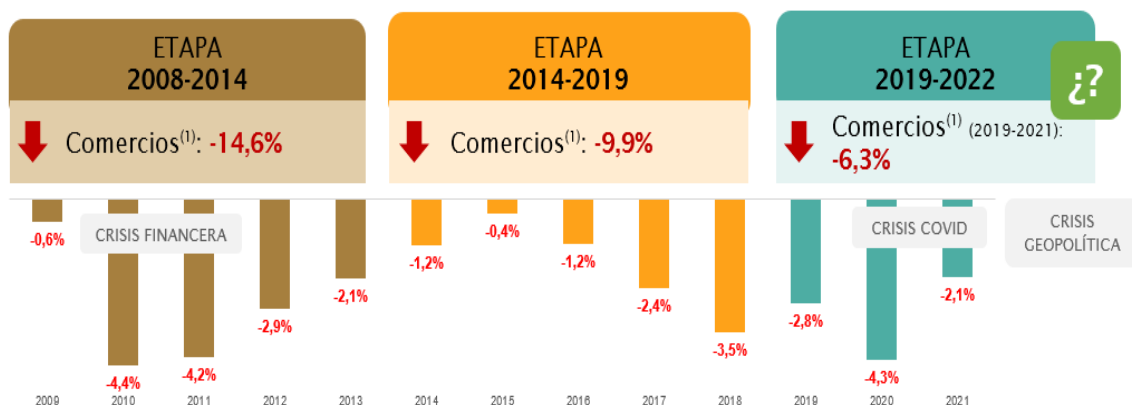
# 1 DIAGNÓSTICO

## 1.1 Un punto de partida incierto y complejo

La definición en el horizonte 2030 de una Estrategia para el sector comercial vasco debe entenderse en el complejo escenario socioeconómico que ha caracterizado la última década; y en un momento particularmente imprevisible que anticipa un futuro a acorto y medio plazo no menos incierto.

Superada la dura etapa que se abrió con la crisis financiera global de 2008 (2008-2014), y dejada atrás la fase de recuperación de la misma entre 2014- y 2019; la COVID primero, y el conflicto bélico en Ucrania después, han introducido nuevamente una alta dosis de incertidumbre y volatilidad, que auguran contención en el gasto de las economías domésticas y previsible ajustes en ventas y empleo.

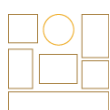
Pero más allá de los cambiantes escenarios de los casi tres últimos lustros, el comercio vivía durante todo ese tiempo su propia reconversión sectorial, concretada en una reducción anual continuada de su parque empresarial, próxima ya al 30% acumulado en ese periodo. Una caída que situaba actualmente las densidades comerciales por debajo de los 11 establecimientos comerciales por mil habitantes; y anticipaba que, más allá de las más o menos complejas y volátiles coyunturas de cada etapa, el modelo comercial histórico estaba modificándose de forma paulatina pero inexorable.



(1) Directorio de Actividades Económica Eustat

## 1.2 El futuro y cinco tendencias sobre las que construir un sector competitivo

Desde esa constatación, el diagnóstico del sector comercial vasco ha reflexionado sobre las tendencias transformadoras que, en ese contexto, están alimentando el proceso de cambio: “Sociedad Mosaico”, “Digitalización y Omnicanalidad”, “Tecnología en constante evolución”, “Nuevo hábitat urbano” y “Sostenibilidad”.



### 1.- Sociedad mosaico

Hipersegmentación:

Migraciones + convivencia de 5 generaciones: Alfa, Z, Millennials, X, Baby Boomers.

### 2.- Digitalización y omnicanalidad



Multiplicidad de canales: se disuelven fronteras

entre lo on line y lo offline

### 3.- Tecnología en constante evolución



La economía del dato en la gestión y en la experiencia de compra (Comercio vasco 4.0)



### 4.- Nuevo hábitat urbano

Nuevas ciudades + Nuevas formas de movilidad, replantean el rol de comercio



### 5.- Sostenibilidad

Desde la propia demanda comercial (consumo local, ético y/o verde); y desde la oferta comercial vasca (tienda física ecoeficiente); un comercio on line más sostenible es posible

### 1.2.A Sociedad Mosaico

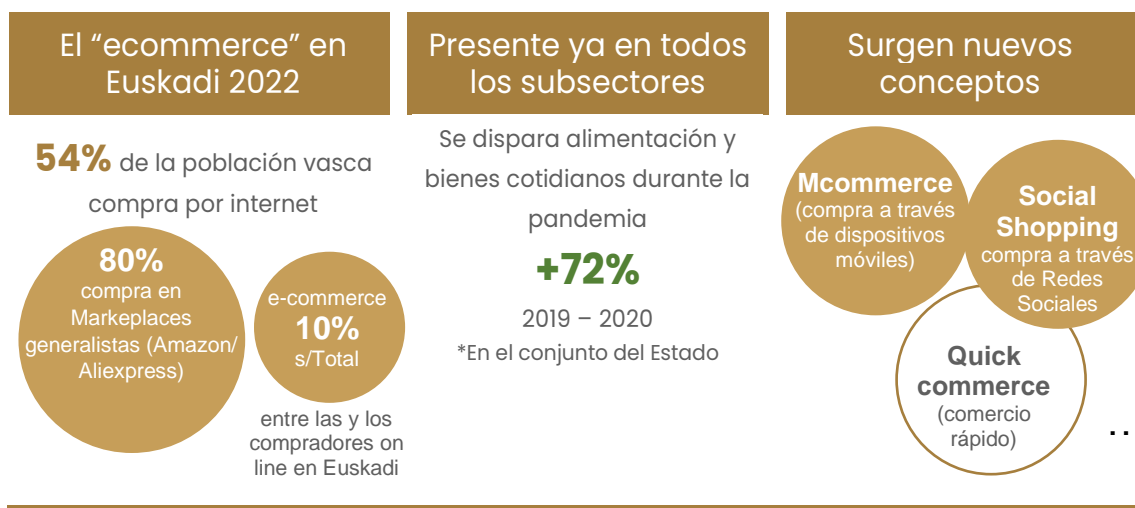
La sociedad vasca se presenta como una sociedad diversa, abierta (migración) y con altos estándares de cohesión; que han permitido una mayor esperanza de vida y la convivencia en un mismo momento de hasta cinco generaciones diferentes: Alfa, Z, Millennials, X, Baby Boomers.

Esta diversidad poblacional y demográfica y la multiplicidad de sensibilidades, hábitos y valores, a su vez volátiles, impulsa la necesidad de “hipersegmentar” la demanda comercial para darle un servicio coherente. El sector comercial vasco debe transformarse para dar respuesta a un perfil de consumidor fragmentado, cambiante, en permanente construcción, omnicanal.... pero con criterios claros en cada momento de compra.

## 1.2.B Digitalización y Omnicanalidad

El avance de la digitalización en la población vasca y la multiplicación de canales a través de los que es posible acceder a una oferta comercial globalizada y comprar, constituye una realidad incontestable. Se dibuja un escenario omnicanal cada vez más consolidado, donde las personas deciden qué canal emplear en función de criterios de muy variada naturaleza, y al que el comercio urbano aún no se ha adaptado. Destaca en ese sentido el protagonismo alcanzado por el e-commerce y los grandes marketplaces internacionales; en contraste con la invisibilidad de los portales locales.

### El ecommerce "imparable"



Pero el e-commerce, lejos de ser estático, abre un creciente abanico de canales, que disuelven las barreras que permitían identificar qué era un "retailer" (direct to consumer; live streaming commerce; retail as a service). Y con el crecimiento exponencial de las formas de venta digitales, aparecen nuevos retos y contradicciones en una carrera transformadora de fondo continuada: inmediatez en las entregas; distribución de la última milla; personalización; gestión de la sostenibilidad...

## 1.2.C Tecnología en constante evolución

Pero la tecnología no se acaba en el e-commerce. La innovación aplicada al comercio ha experimentado y sigue experimentando una evolución a gran escala con la aparición de tecnologías disruptivas y aplicaciones de gran impacto a diferentes niveles y para prácticamente todos los sectores, en un proceso de "democratización" y multiplicidad tecnológica.

Estos avances tecnológicos en el retail –asociados entre otros, a la Inteligencia Artificial, al Blockchain, a nuevos dispositivos y medios de pago, a tecnologías adaptadas para la gestión del negocio o a la realidad virtual– permiten la gestión basada en “el dato”, la automatización de procesos, el conocimiento anticipado e individualizado del cliente, y la posibilidad de mejorar y personalizar el producto, el servicio y la experiencia de compra...; que anticipan la necesidad de una adaptación constante.

### 1.2.D Nuevo hábitat urbano

El cambio en los valores de la sociedad resitúa igualmente la concepción de los espacios urbanos como hábitats más cohesionados, equilibrados y sostenibles; y abre un camino de transformación en torno una Nueva Agenda Urbana. En este contexto, el escenario comercial vasco y su entorno urbano viven también importantes transformaciones que suponen nuevos retos a los que dar respuesta para preservar el dinamismo y la sostenibilidad de la economía urbana vasca en clave sostenible (el crecimiento de locales vacíos, la mayor presencia de los servicios; la gestión de la movilidad y la cercanía con menor protagonismo del coche; o la asunción por parte de los establecimientos comerciales de nuevos roles en ese escenario). Una nueva agenda que reinterpreta el urbanismo comercial y reclama igualmente modelos de gobernanza local eficaces y equilibrados, en términos de participación de actores, tanto públicos como privados.

### 1.2.E Sostenibilidad

En estos últimos años avanza igualmente el convencimiento que tiene la ciudadanía vasca sobre el importante papel que cumple la actividad comercial en la ciudad y su valor en términos de sostenibilidad medioambiental, económica y social. Así la evolución de valores “sostenibles” desde la propia demanda (consumo ético y responsable, toma de conciencia del impacto de nuestras decisiones de compra, etc.), sitúan elementos de adaptación y de oportunidad en el propio sector comercial vasco.

Oportunidades asociadas a la posibilidad de adaptar y adoptar nuevos modelos de negocios orientados a puntos de venta eco-eficiente, la economía circular o la introducción de nuevos servicios en tienda física que favorecen la sostenibilidad (servicios de click&collect o nuevos roles en la logística inversa).

## 1.3 La demanda: las personas, corazón del sistema comercial vasco

Las personas, tanto residentes en Euskadi como visitantes, constituyen el corazón del sistema comercial y el motor de las necesidades a satisfacer desde el sector; de forma competitiva y desde una perspectiva integradora “sin dejar a nadie atrás”.

### 1.3.A Somos “menos” y cada vez más “mayores” y “diversos”...

La población vasca ha cambiado en estructura y composición en los últimos tiempos. Así, en cifras, cabe situar y caracterizar a la población vasca de forma muy sintética de la siguiente forma:

- Una masa poblacional estancada en 2.193.199 habitantes (51,4% mujeres) en 2021.
- Una población crecientemente envejecida; más del 23% de la sociedad vasca es mayor de 65 años; un colectivo que en el horizonte 2030 se proyectará hasta el 28%.
- En paralelo, se sitúa una creciente y necesaria población migrante que crece en casi 25.000 personas en este último quinquenio.

### 1.3.B Y con diferentes “usos y costumbres” comerciales

#### 1.3.B.1 Menos presupuesto y nuevas formas de “gastar”

Además de las previsiones poco halagüeñas sobre la evolución del presupuesto medio de los hogares vascos en un contexto socioeconómico convulso y complejo, las y los consumidores “gastan menos” en los últimos años en comercio, cambiando sus prioridades hacia un mayor gasto en servicios.

Una tendencia que se ve respaldada por cifras; así mientras el gasto de los hogares vascos en vestido y calzado o en muebles y artículos del hogar en la última década se contrae de forma sustancial (36% y cerca de un 20% respectivamente), el gasto en servicios como lo son la enseñanza, la sanidad, el transporte o la restauración y el alojamiento crecía incluso a dos dígitos antes de la irrupción de la pandemia.

#### 1.3.B.2 “Conscientes” en términos de sostenibilidad, aunque menos “practicantes”

La cercanía y la sostenibilidad constituyen elementos de peso entre la demanda comercial vasca. El comercio de proximidad constituye una referencia clara en “lo cotidiano” (80% de la población vasca compra de forma frecuente en el comercio de proximidad; y hasta cerca del 100% en el caso de

la "Alimentación"); y los desplazamientos en este tipo de compra se producen mayoritariamente a pie (86%). Además, la responsabilidad medioambiental, con una "nota" de 3,88 sobre 5 puntos, constituye un aspecto muy valorado entre las y los vascos, independientemente de su edad. Una "sensibilidad" que se va consolidando, pero que ha de concretarse de forma efectiva en la decisión de compra individual responsable y sostenible (coherencia consumidora: "pasar de la opinión a la acción").

### 1.3.B.3 Con una profunda brecha digital generacional

En 2022, cerca del 55% de la población vasca efectúa compras on line; una proporción que entre las personas de menos de 50 años resulta ya generalizada (más del 80%).

Pero esta foto general oculta una grandísima brecha digital en el e-commerce que sitúa gaps de hasta 74 puntos porcentuales; así, mientras el porcentaje de compra online entre las y los mayores de 65 años resulta de un 12%, entre las y los "Zetas vascos/as" esta proporción se eleva por encima del 86%.

### 1.3.B.4 Omnicales pero con la tienda física como un referente clave.

En el año 2022 más de la mitad de la población vasca se "declara" omnicanal. (53,2%), una proporción que se eleva hasta un 85% entre la denominada generación Z; pero la tienda física continúa siendo la referencia en la vida y en la compra cotidiana en Euskadi. Así, la compra en tienda física sigue siendo hoy por hoy la vía única de los mayores de 65 años (88%), y muy importante para algo más del 45% del conjunto de la ciudadanía vasca.

## ■ — Cómo es el perfil del consumidor/a en Euskadi

- Gasto Comercio
- + Gasto Servicios (peluquerías, salud y bienestar, educación, restauración...)

Las mujeres mayor propensión hacia la tienda física; los hombres mayor propensión hacia el comercio on line

### "Profunda" Brecha digital generacional

- < 35 años: son plenamente digitales (86% compra on line)
- > 65 años: El 88% compra exclusivamente en tienda física

La sostenibilidad medioambiental atributo que mejor "autodefine" a la demanda vasca

**4 Puntos**  
(Escala 1 a 5)

### Demanda omnicanal

*La tienda física continúa siendo un referente*

El RETO: pasar de la Concienciación medioambiental al ejercicio de UNA COMPRA LOCAL SOSTENIBLE



## 1.4. Oferta: en transición hacia un “nuevo modelo”

El tejido comercial vasco viene sufriendo intensamente de forma sostenida durante casi tres lustros, en un proceso de asunción progresiva del hecho de que la transformación es imparable y que el sector vive en transición a un nuevo modelo. Este es el retrato actual de situación en 6 rasgos:

### 1.4.A Menos comercios pero no menos empleos

El retail vasco genera actualmente 82.130 empleos; lo que equivale a un 11% de la población ocupada vasca. Asimismo 2 de cada 3 empleos son mujeres.

Como parque comercial el sector contaba en 2021 con algo más de 22.700 establecimientos (12.091 en Bizkaia, 8.076 en Gipuzkoa y 2.936 en Álava); una cifra muy alejada de los cerca de 31.500 con los que contaba hace una década, y que habla por sí sola en términos de reconversión sectorial de una actividad que ha perdido globalmente cerca del 28% de sus efectivos.

A pesar de perder comercios, el empleo asalariado en el retail vasco crece entre 2014 y 2021 en algo más de un 9%, en detrimento del empleo autónomo que cae de forma sistemática y se reduce en algo más de un 10% en este mismo periodo 2014 – 2021. Una realidad estructural que configura, poco apoco, un sector con empresas “más grandes”; y que, de forma previa a la irrupción de la pandemia (2019) lograba crecer en términos de facturación y resultados respecto a los años duros de la crisis financiera global (2010).

### 1.4.B Envejecimiento y falta de relevo generacional

La media de edad de las personas que gestionan el sector comercial minorista vasco se sitúa en los 52 años y cerca del 45% de los establecimientos en el año 2020 estaban gestionados por una persona de más de 54 años<sup>1</sup>. Una retrato que pone de manifiesto la importancia de arbitrar estrategias de gestión de la edad como factor de modernización sectorial.

### 1.4.C “Presión de cambio” general; con retos diferenciados.

Sectorialmente, el 70% del parque comercial vasco se asocia a tres grandes familias o ramas comerciales: “Alimentación y bienes cotidianos”; “Moda o Equipamiento de la persona” y “Equipamiento del hogar”. Todos ellos están viviendo la presión de cambio que generan las transiciones digital, sociodemográfica y medioambiental; y todo ellos acusan la incertidumbre y los ciclos desfavorables; pero lo hacen con intensidades, problemas de fondo y retos diferenciados; y con expectativas igualmente distintas que el diagnóstico ha retratado.

---

<sup>1</sup> Fuente: Barómetro del Comercio Minorista Vasco 2020

#### 1.4.D Estrategia multicanal “blanda” -RRSS-; pero poca experiencia omnicanal efectiva.

Formalmente, dos de cada tres comercios vascos combinan actualmente en su negocio el canal on line y el canal off line. Una combinación sostenida, en gran medida, en la tienda física y la actividad en RRSS (cerca del 70%); y en la tienda física y la mensajería instantánea de whatsapp (algo más del 59%).

Estamos, sin embargo, ante una estrategia de omnicanalidad “blanda”. Son muy pocos, en torno a un 6%, los comercios que afirman ofrecer una experiencia de compra que puede empezar en la tienda física y terminarla on line; y viceversa. El camino de la digitalización va a ser aún largo y sinuoso.

#### 1.4.E Conciencia de transformación competitiva

Con todo, y pese a que las cifras nos dejan claro que “queda mucho viaje”, el comercio vasco ha tomado ya conciencia generalizada de los retos a los que se enfrenta. Un paso ineludible para la transformación: 80% considera importante o muy importante adaptar su negocio a las nuevas demandas de la ciudadanía; más del 70% cree que las tiendas físicas del futuro no serán como las actuales; y cerca de la mitad opina que el establecimiento será cada vez más un escaparate/punto de encuentro, y que las transacciones se efectuarán en gran medida de forma on line.

#### 1.4.F Conciencia de fortalezas y debilidades

El sector comercial vasco cree que la limitada profundidad del surtido es su principal debilidad (4 sobre 5 como factor de mejora competitiva por parte del propio sector). Una realidad que pone de manifiesto la necesidad de especialización y de desarrollo de estrategias de diferenciación por parte del retail vasco.

Por su parte, el sector sitúa su principal fortaleza en la atención personalizada en la tienda física (4 sobre 5 puntos); apuntando así a la experiencia de compra como factor diferencial, ante una creciente demanda “hipersegmentada”.

## LA OFERTA COMERCIAL EN BREVE...

— ¿Qué ha pasado en la última década...?

Parque comercial Euskadi 	Empleo en el retail vasco 	Facturación y otras magnitudes económicas € 
<p><b>- Nº comercios</b></p> <p><b>-27,5%</b></p> <p>Caída del nº de comercios en Euskadi:</p> <p>Por subsectores...Hasta</p> <p><b>-43%</b> Artículos del hogar</p> <p><b>-37%</b> Artículos culturales y recreativos</p> <p><b>-32%</b> Equipamiento personal</p>	<p><b>+ Empleo</b></p> <p><b>+2%</b></p> <p>Empleo total (2014-2021)</p> <p><b>+9,2%</b></p> <p>Empleo asalariado (2014-2021)</p> <p><b>- 10,4%</b></p> <p>Empleo autónomo (2014-2021)</p>	<p><b>+ Facturación</b></p> <p><b>+8%</b></p> <p>Importe neto de la cifra de negocios (2010-2019)</p> <p><b>+26%</b></p> <p>Excedentes netos de explotación (2015-2019)</p>

— Cómo es el perfil del comercio vasco

Un sector que ha tomado conciencia de la importancia de la **INNOVACIÓN** y de la **SOSTENIBILIDAD**

Un Sector maduro: Edad media **52 años**

la **gestión de la edad** clave para modernizar y digitalizar el comercio

Un sector que quiere hacerse fuerte “en el servicio y la atención personal”

Un sector que cuenta con empresas cada vez “más robustas”

**4 Puntos**  
(Escala 1 a 5)

2009: **2,6** empleos/establecimiento  
2021: **3,6** empleos/establecimiento

Un sector que a pesar de que entiende que la tecnología mejora la atención y el servicio resulta “hoy por hoy” poco integrado en su oferta online y offline

Apenas un **6%** del comercio vasco local ofrece una “experiencia plenamente omnicanal

## 1.5 En síntesis: nuevos problemas y viejas soluciones

En el nuevo escenario dibujado, tanto las tradicionales políticas de Modernización; Competitividad; y Gestión comercial de Entornos Urbanos- por un lado; como sus mecanismo de traslación al terreno mediante colaboración pública privada (a través de 50 OTCs, 3 Plataformas de Comercio Urbano, 3 Cámaras, 6 Federaciones, varios cientos de asociaciones y la colaboración imprescindible de la administración local) reclaman una adaptación. La dura transformación que vive la distribución comercial ha ido cuestionando progresivamente el modelo de políticas comerciales tanto en el qué (qué políticas) como en el cómo (forma de instrumentarla) hasta hacer del cambio y el ajuste una necesidad.

### 1.5.A La necesidad de nuevas políticas.

Con un sector venido a menos (casi un 30% menos de establecimientos que hace sólo 13 años), una transformación digital galopante, un marco de sostenibilidad que pauta nuevas prioridades para unas ciudades distintas, una sociedad mosaico que se apoya en nuevos valores, y, en última instancia, un modelo comercial en tránsito... las necesidades de antaño se han visto modificadas, cuestionando la actualidad de unos programas que, en gran medida, vienen de antiguo.

### 1.5.B Una "forma de hacer" necesitada también de adaptación.

En los años 90, la necesidad de respuesta al impacto de las grandes superficies comerciales unida a la debilidad de la estructura técnica pública, hizo de la necesidad virtud y alumbró una forma de colaboración público-privada -a través del tejido asociativo-; que se consolidó hasta hacer de ella un sello de identidad de las actuales políticas comerciales.

Pero el sector asociativo ha vivido igualmente la presión del nuevo escenario. Fragmentado, con un parque comercial envejecido que se bate en retirada y con un cierto grado de desafección de los colectivos más innovadores que caminan solos...pone de manifiesto sus limitaciones y, como el sector, sufre igualmente. Y con él, las tradicionales formas de colaboración pública-privada, afectadas como las políticas comerciales de una alta inercia, van mostrando sus déficits y debilidades y reclaman una reinterpretación valiente y ambiciosa por parte de todos.

### 1.5.C Haciendo nuevo camino.

El sistema comercial y sus políticas públicas se encuentran, por tanto, en un momento de “quiebro”, de reorientación, que hace necesario homologar el comercio con el resto de sectores y políticas; recuperar el liderazgo público; optimizar los actores del sistema de forma realista y alineada con sus capacidades y fortalezas; dejar de pensar en pequeño y de mirar hacia dentro; romper con la inercia y dar paso a la innovación, al cambio, a la hibridación con otros sectores y actores. Una necesidad para poder ser -gobierno y sector- parte activa, y no un mero espectador, de la construcción de ese nuevo modelo comercial en transición.

## 1.6 Recapitulación

### PUNTOS CRÍTICOS

#### CONTEXTO

P.C.1 REALIDAD GEOPOLÍTICA E INCERTIDUMBRE “Convulsa y volátil”

#### DEMANDA

P.C.2 SOCIEDAD MOSAICO “Hipersegmentación”

P.C.3 PROFUNDA BRECHA DIGITAL GENERACIONAL “Nativos/as digitales vs. Baby Boomers”

P.C.4 MÁS GASTO EN SERVICIOS “Competidor del gasto comercial”

#### OFERTA

P.C.5 ALTA PRESIÓN COMPETITIVA “En alerta competitiva constante”

P.C.6 PACK DIFÍCIL: EMPRESA MICRO, FAMILIAR, GESTIÓN “A LA ANTIGUA”, EDAD ELEVADA... “Gestión del cambio compleja”

P.C.7 OMNICANALIDAD AÚN “BLANDA”  
“La experiencia que se ofrece no resulta plenamente omnicanal”

P.C.8 EDAD ELEVADA: ESCASOS PERFILES Y COMPETENCIAS DIGITALES  
“Las personas como factor clave para el cambio y la innovación”

P.C.9 MARCO REGULADOR Y PROGRAMAS “Adaptación a los nuevos tiempos”

P.C.10 GOBERNANZA Y TEJIDO ASOCIATIVO “Un modelo también a revisión”

## PALANCAS DE APOYO

### CONTEXTO

- P.C.1 | VUELTA A LA "CIUDAD" Y SOSTENIBILIDAD Social, Económica y Medioambiental

### DESDE LA DEMANDA

- P.C.2 | DEMANDA VASCA "CONSCIENTE" El reto de pasar a una compra local sostenible
- P.C.3 | RECONOCIMIENTO DEL VALOR Y ROL DE LA TIENDA FÍSICA La tienda física importa
- P.C.4 | TURISTAS/ EXCURSIONISTAS Un segmento "muy interesante"

### DESDE LA OFERTA

- P.C.5 | UN PARQUE COMERCIAL FÍSICO "AÚN" NUMEROSO Sobre el que apalancar un comercio local omnicanal
- P.C.6 | UN COMERCIO QUE TOMA CONCIENCIA DE LA NECESIDAD DE CAMBIO Nueva tienda del futuro
- P.C.7 | NUEVOS NICHOS DE MERCADO Para el comercio local
- P.C.8 | POBLACIÓN JOVEN MIGRANTE Rejuvenecimiento y relevo generacional
- P.C.9 | EMPLEO, FACTURACIÓN Y DIMENSIÓN "crecen" Reto de garantizar la calidad en el empleo
- P.C.10 | EXPERIENCIA y RETAILERs locales referentes Contamos con capital humano y empresarial





## 2 LA ESTRATEGIA 2030

### 2.1 Misión y visión de la estrategia: nuevas políticas para nuevos tiempos

A partir del retrato de situación del sector y los retos y transformaciones a los que se enfrenta, la estrategia apuesta por la renovación de nuestras políticas, para adaptarlas a los nuevos tiempos.

Así, la estrategia persigue (misión)... *“Orientar la puesta en marcha y progresivo desarrollo de unas POLÍTICAS COMERCIALES RENOVADAS, adaptadas a un nuevo escenario comercial marcado por la profunda transformación tecnológica; la nueva agenda urbana; la difuminación de fronteras entre comercio y servicios; y una exigencia competitiva empresarial creciente y en permanente cambio como condición de servicio a unas personas consumidoras diversas, con nuevos valores, nuevas necesidades -físicas y simbólicas-, y nuevos hábitos que afectan profundamente a lo que compra y al cómo lo compra.*

Y lo quiere hacer (visión) *mediante la “Búsqueda permanente de la eficacia y la eficiencia de las políticas, situando a la empresa comercial y su transformación en el foco de trabajo; viviendo el espacio urbano como espacio de convergencia de las mismas; haciendo de la innovación y el conocimiento combustibles del sistema; y actualizando el modelo de gobernanza y de colaboración pública privada desde el liderazgo público y la especialización inteligente de los distintos actores para la asunción de roles realistas, complementarios y eficaces.*

### 2.2 Principios que han de orientar el esfuerzo: Brújula de Trabajo

Como brújula de trabajo o ADN de la estrategia se establecen 10 Principios Orientadores que explican el sentido del cambio y pautan su desarrollo. Se describen brevemente a continuación:

## **2.2.A La empresa en el centro de la transformación sectorial: Compromiso y responsabilidad**

El sector comercial se transforma desde la renovación de cada una de las empresas; y demanda intervenciones individualizadas y profundas que requieren de su compromiso y responsabilidad particular.

El enfoque predominantemente colectivo de las políticas comerciales de las últimas décadas “descargaba” en cierto modo a la empresa de asumir la responsabilidad de su propia transformación. Los retos y las soluciones para abordarlos siempre “estaban fuera” y “debían serle provistas” .... El sector camina, sin embargo, hacia un escenario con menos empresas y sólo las más robustas y competitivas, las que sean capaces de transformarse y adaptarse a un entorno en permanente cambio, tendrán posibilidades de permanencia. Esta evidencia nos sitúa en un escenario en el que la transformación de las empresas una a una y en profundidad se impone; focalizada en aquellos colectivos con potencial y con voluntad de cambio y mejora, en línea con lo que ocurre en otros sectores.

## **2.2.B Integralidad urbana: El espacio comercial municipal como foco de convergencia de todas las políticas y ayudas.**

El entorno urbano municipal es el ecosistema natural del comercio minorista; y las políticas de apoyo al mismo deben encontrar en él, el espacio diana para su aterrizaje y aplicación integrada y sinérgica. Se apuesta por ofrecer en cada municipio a sus actores públicos y privados, las políticas y líneas de ayuda como opciones diversas de un menú; para perfilar de forma activa y consciente una intervención adaptada a su realidad particular, a su modelo comercial propio.

## **2.2.C Acercar los recursos a la empresa como reto: Canal de conexión corto y activo.**

Si la empresa es el foco central de las políticas, el cómo se canalizan para que lleguen a la misma adquiere una gran relevancia. Conseguir acercar las ayudas a la empresa -canal corto- y que esta las optimice de forma proactiva -motivación- constituye un gran reto en un sector microempresarial, atomizado y actualmente poco proactivo.

## **2.2.D Hibridación sectorial: Progresiva integración del comercio y los servicios en torno al concepto de economía urbana.**

La “economía urbana” como concepto heterogéneo que agrupa al retail, hostelería, restauración, servicios personales y empresariales... se impone progresivamente. La “experiencia de ciudad” va más allá del comercio y “ensancha” progresivamente la mirada de las políticas comerciales: Servitización del retail y retailización de los servicios como marco de trabajo .

### **2.2.E Adaptación: Particularización y ajuste necesario de las políticas por subsectores.**

La experiencia deja claro que no puede obviarse que la efectividad de las políticas comerciales reclama de adaptación y particularización: equipamiento personal, equipamiento del hogar; alimentación y bienes cotidianos... configuran diferentes realidades con necesidades particularizadas. Adaptar las políticas es, por tanto, una necesidad tanto para mejorar la eficacia de las mismas y sus impactos esperados; como para hacer un mejor uso de los recursos movilizados.

### **2.2.F Gobernanza transversal e interinstitucional: una labor compartida y sinérgica.**

El sector comercial es un sistema complejo y sensible a las decisiones de distintos actores institucionales -sectoriales y territoriales-; y empresarialmente muy atomizado y apoyado en dinámicas asociativas. La Gobernanza institucionalmente abierta y coordinada con esos actores públicos, y colaborativamente activa con los representantes sectoriales privados, constituye un modelo imprescindible al que no se puede renunciar pero que es necesario ajustar y perfeccionar.

### **2.2.G Liderazgo público: Rol proactivo y responsabilidad propia de su competencia.**

El ejercicio de la gobernanza colaborativa requiere de forma imprescindible de liderazgo público activo que promueva protocolos de trabajo explícitos y claros entre los actores; que favorezca la comprensión realista de sus roles y su ejercicio leal, eficaz y eficiente. Y su ejercicio reclama imprescindiblemente de músculo técnico y operativo; por cuanto sólo desde esa fortaleza pueden enviarse al sistema señales claras para que cada actor ocupe los espacios idóneos y se generen sinergias entre sus actuaciones.

### **2.2.H Especialización inteligente: Optimización del sistema comercial desde la aportación “especializada” y competente de todos los actores.**

En un momento tan complejo y lleno de desafíos como el que vive el retail, son muchos los frentes de trabajo y mucha la labor que queda por delante. Es imprescindible, en consecuencia, contar con las aportaciones y esfuerzos de todos los actores. Su optimización, sin embargo, reclama que cada actor asuma roles coherentes con su naturaleza y capacidad; que cada cual “juegue” en el puesto en que mejor puede hacerlo; y que todos ellos se integren de forma coordinada y complementaria; con talante abierto a nuevos enfoques, nuevos recursos, nuevas herramientas, en consonancia con las realidades cambiantes que marcan el actual escenario.

## 2.2.I Impulso de la innovación y conocimiento: una tarea público-privada compartida y esencial.

Innovación y conocimiento son el combustible de la transformación sectorial actual tanto desde la oferta como desde la demanda. Y en clave de especialización inteligente, el sector público debe ejercer de vanguardia impulsora de los mismos, a partir de actores y ejecutores diversos.

## 2.2.J Transformación progresiva (Horizonte 2030): cambio organizado y progresivo, no reñido con la profundidad y su alcance

Los principios propuestos sientan las bases de un cambio en profundidad que reclama en su aplicación un avance firme pero organizado de forma progresiva -sin prisa, pero sin pausa-, para que todos los actores puedan interiorizarlo, hacerlo suyo e incorporarse al mismo -cada cual desde su velocidad de adaptación y posibilidades-; y participar activa y colaborativamente en la generación de valor.

### LOS PRINCIPIOS DE LA ESTRATEGIA

- |  |   |
|--|---|
| 1º LA EMPRESA EN EL CENTRO DE LA TRANSFORMACIÓN SECTORIAL: Compromiso y responsabilidad.                                       | 6º GOBERNANZA TRANSVERSAL E INTERINSTITUCIONAL: una labor compartida... y sinérgica   |
| 2º INTEGRALIDAD URBANA: El espacio comercial municipal como foco de convergencia de todas las políticas y ayudas               | 7º LIDERAZGO PÚBLICO: Rol proactivo y responsabilidad propia de su competencia  |
| 3º ACERCAR LOS RECURSOS A LA EMPRESA COMO RETO: Canal de conexión corto y activo.  | 8º ESPECIALIZACIÓN INTELIGENTE: Optimización del sistema comercial desde la aportación "especializada" y competente de todos los actores. |
| 4º HIBRIDACIÓN SECTORIAL: Retailización y progresiva hibridación del comercio y los servicios que comparten fachada comercial. | 9º IMPULSO DE LA INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO: una tarea público-privada compartida y esencial.  |
| 5º ADAPTACIÓN: particularización y ajuste necesario de las políticas por subsectores.  | 10º TRANSFORMACIÓN PROGRESIVA y SERENA (HORIZONTE 2030): cambio organizado y progresivo, no reñido con la profundidad y su alcance        |

## 2.3 Articulando la estrategia: 6 Vectores de Transformación; 3 Proyectos Tractores

La Estrategia 2030 se articula sobre **6 Vectores de Transformación** o grandes vías de trabajo sobre los que deberá ir desarrollando los esfuerzos de cambio de forma combinada y sinérgica.

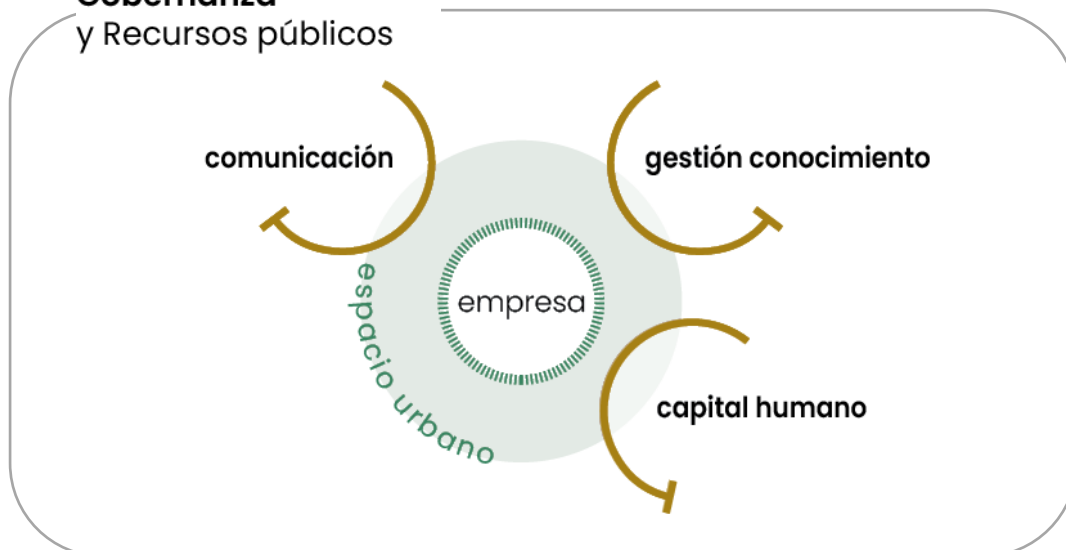
- **Empresa (vector 1) y Espacio Urbano (Vector 2)**, como “espacio diana” de la estrategia; sobre el que han de concentrar de forma espacial los esfuerzos transformadores
- **Capital Humano (Vector 3); Gestión de Conocimiento (Vector 4), y Comunicación (vector 5)** como herramientas que habrán de acompañar y facilitar el cambio en empresas y entornos urbanos.
- **Y Gobernanza (Vector 6); como marco de ordenación y canalización de esfuerzos y recursos del ecosistema comercial**

Y a esa estructura base se añaden **3 Proyectos Tractores** de gran relevancia y singularidad, que habrán de condicionar, facilitar o apoyar el despliegue de la estrategia:

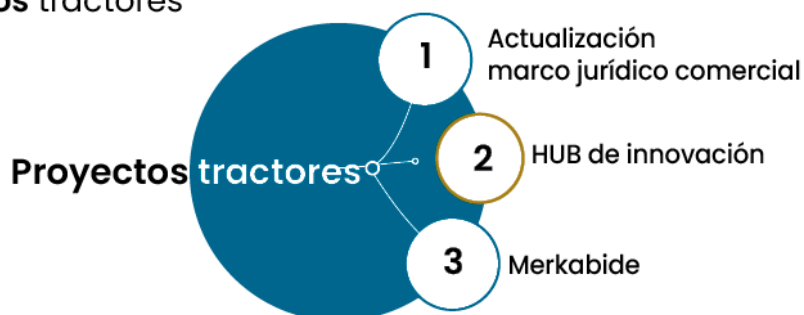
- Proyecto 1: La actualización del **Marco regulador de comercio minorista**.
- Proyecto 2: La creación de un **Hub de Innovación** que aglutine actores y dinámicas en torno a la innovación y su impulso.
- Proyecto 3: La creación de un **organismo operativizador de las políticas públicas** dirigidas al sector comercial del País Vasco -músculo técnico y operativo para el sector-; que, a efectos simplificadores, se ha denominado ilustrativamente Merkabide

## Vectores de transformación y proyectos tractores

### Gobernanza y Recursos públicos



### Proyectos tractores



**Vectores DIANA:** Empresa comercial y Espacio Urbano como vectores asociados al corazón de la estrategia en tanto que focos centrales o “núcleo duro” de trabajo. La primera como unidad base y núcleo de la transformación del sector, el segundo como marco de ubicación de las empresas y punto de encuentro con las personas consumidoras; ambos constituyen el espacio diana de la estrategia.

**Vectores de ACOMPAÑAMIENTO Y ACCELERACIÓN:** Capital Humano; Gestión del Conocimiento y **Comunicación** son los vectores que actúan como vías de impulso, aceleración y acompañamiento del cambio de las empresas y los espacios urbanos.

**Vector de INTEGRACIÓN Y ORDENACIÓN:** Gobernanza y Recursos Públicos, es el vector que sirve para propiciar un contexto regulador y de articulación / colaboración sinérgica entre los actores públicos y privados y sus roles respectivos.

**PROYECTOS TRACTORES:** creación o dinamización de instrumentos específicos que, por su relevancia como herramientas para el sistema, adquieren un rol desencadenante o tractor. Son tres los proyectos tractores contemplados.

## 2.4 Desarrollando la estrategia: 24 Claves Estratégicas

Los seis Vectores de Transformación se desarrollan en **24 Claves Estratégicas** (ver cuadro) que dibujan el mapa de trabajo sobre el que hacer operativa la estrategia. De una forma sintética...

### 2.4.A En el caso del Vector Empresa...

Hacer de ésta el núcleo de transformación supone generar “mecanismos eficaces de acompañamiento experto individualizado -in company- en torno a variados ámbitos temáticos de transformación competitiva”; que complementen sinérgicamente los actuales esfuerzos de apoyo a la inversión modernizadora. Y hacerlo partiendo de las empresas conscientes y comprometidas que apuestan por la transformación, para expandirse a continuación en “mancha de aceite”. Todo ello sin olvidar el apoyo integral de la “trayectoria vital” de la empresa; esto es, apoyar el emprendimiento sólido e innovador; el crecimiento y dimensionamiento robusto; y el acompañamiento a una continuidad realista y digna; teniendo presente la necesidad de trabajar la particularización para los distintos subsectores.

### 2.4.B En el caso del Vector Espacio Urbano

Los conceptos introducidos por la “Nueva Agenda Urbana” vinculada a los ODS para el desarrollo de las Ciudades Sostenibles han revolucionado el urbanismo comercial. Los viejos temas de aparcamientos, aceras, parkings...han dado paso a la movilidad sostenible, la logística urbana -DUM-; el debate de los usos de la fachada comercial; la reinterpretación en clave de siglo XXI de ferias, mercados y canales cortos; la vinculación, en última instancia del comercio con la calidad de vida y la cohesión social.

Se abre, por tanto un nuevo escenario que supone incorporar la reflexión del “modelo comercial” a la estrategia de ciudad; y hacerlo en clave de economía urbana y ciudad inteligente; reinterpretando el concepto de animación comercial para acercarlo a la dinamización experiencial de las ventas en el entorno de compra física y digital. Todo ello en una lógica de trabajo que haga del espacio urbano el foco de convergencia y activación sinérgica del conjunto de políticas públicas comerciales existentes; y se apoye en la colaboración interinstitucional y público-privada abierta a nuevas formas y experiencias.

### 2.4.C En el caso del vector de Capital Humano....

La transición digital modifica las formas de trabajo y de relación con la clientela, incorporando a los empleos formas de actividad nuevas; extrañas para los empleos de las generaciones más veteranas. La transición medioambiental transforma los valores de los consumidores que reclaman renovación de la imagen y las formas de la actividad comercial; necesidad de adaptación que no siempre encuentra sensibilidad y capacidad para afrontarla desde el colectivo de comerciantes. Y la transición sociodemográfica nos avoca a un colectivo de jóvenes emprendedores menguante y en competencia con otros sectores más atractivos y sugerentes; dificultando la renovación y reemplazo.

En ese escenario que sitúa a las personas como agentes de cambio, la adaptación y gestión de las competencias profesionales aparece como un reto imprescindible. La gestión de la edad, entendida como “gestión proactiva y ordenada de la “atracción y de la retención del talento” y, en consecuencia, mecanismo de transformación de largo plazo, aparece como una prioridad transversal. Y la necesidad de velar por la calidad y dignificación del empleo comercial -tanto asalariado como autónomo- en ese contexto de cambio, se antoja igualmente una necesidad.

### 2.4.D En el caso del vector de Gestión del Conocimiento..

No es necesario insistir en que el conocimiento es, hoy en día, el combustible del cambio. Por un lado es motor de Innovación en todos los eslabones de la cadena de valor comercial (de la producción a la logística pasando por las formas de venta, las formas de pago, el marketing y la publicidad, la formación...). Innovación tecnológica y no tecnológica que afecta tanto a las empresas comerciales, como a las de servicios diversos asociadas a todos esos campos, a la academia, a los centros tecnológicos y resto de agentes con vínculos en el sector. Integrar la mirada Innovadora en el sector, parece imprescindible para pilotar desde dentro y con carácter anticipativo algunos de los cambios.

Por otro, las TICs aliadas con la sensórica están generando las condiciones para la irrupción de la economía del dato. La “huella digital” de nuestro comportamiento social y comercial, de nuestras vidas en última instancia, cobra valor y el comercio está en primera línea de ese nuevo frente.

Y por último la gestión de las políticas públicas requiere conocer en profundidad la realidad de la que se parte, las necesidades, las disfunciones, los recursos disponibles, etc.: la Estadística, la Observación, y la Evaluación, se han de anclar en el conocimiento para su perfeccionamiento.



#### 2.4.E En el caso del vector de Comunicación...

Hablamos de un instrumento clave para generar cultura compartida que favorezca el adecuado despliegue de la estrategia.

Al respecto, se hace imprescindible crear una nueva imagen sectorial asociada a valores positivos. Como han hecho otros sectores, se trata de crear nuevos códigos comunicativos asociados a valores atractivos y actuales. Resulta igualmente necesario adaptar la estrategia de comunicación a los diferentes públicos objetivos. Esto supone resintonizar con la ciudadanía, acercando el sector a las grandes tendencias y valores actuales; orientarla empresarialmente para lograr activación y movilización competitiva; y adecuarla institucionalmente para favorecer la colaboración, la coordinación y las sinergias. Todo ello, sin olvidar que la comunicación, enmarcada bajo el paraguas comunicativo y las directrices del Gobierno Vasco, es una labor compartida que la construyen todos los actores del ecosistema comercial desde su labor cotidiana.

#### 2.4.F En el caso del vector de la Gobernanza...

El perfeccionamiento de las reglas de juego compartidas remite a la actualización del marco regulador; en vigor en sus aspectos esenciales desde hace casi 30 años. Es decir, previo al surgimiento y desarrollo del comercio electrónico, la transformación digital, la consolidación de nuevos valores y hábitos sociales como la sostenibilidad como aspecto clave urbano, empresarial y social entre otros elementos. Y que ha de estar igualmente en sintonía con los actuales debates que se dirimen a nivel estatal respecto a formas alternativas de colaboración público-privada en los espacios urbanos.

Remite así mismo a la optimización de la labor del conjunto de actores públicos y privados del ecosistema desde una lógica de coordinación competencial y especialización inteligente -hacer cada uno lo que mejor puede hacer-; tanto en su dimensión de coordinación interinstitucional pública-pública; como de colaboración público-privada. Y en este sentido, a la necesidad de reforzar el músculo del propio Departamento, para hacer posible el liderazgo público en lo que a la concepción e implementación de políticas públicas se refiere.

## Claves estratégicas: Mapa de trabajo

Vector 1:	<b>EMPRESA</b> núcleo de transformación	<p>C.E.1 Ámbitos de intervención tractora.</p> <p>C.E.2 Acompañamiento experto e integral</p> <p>C.E.3 Transformación “en mancha de aceite” desde colectivos comprometidos e implicados</p> <p>C.E.4 Adaptación sectorializada de las políticas de empresa</p> <p>C.E.5 Emprendimiento y desarrollo empresarial: Creación + Dimensionamiento + Continuidad Selectiva</p>
Vector 2:	<b>ESPACIO URBANO</b> foco de convergencia de las políticas	<p>C.E.1 Ciudades sostenibles: Urbanismo Comercial renovado</p> <p>C.E.2 Ciudades Smart: Digitalización y Ciudad</p> <p>C.E.3 Economía Urbana</p> <p>C.E.4 Animación múltiple y sectorialmente compartida.</p> <p>C.E.5 Estrategia Urbana + Modelo Comercial de Ciudad.</p> <p>C.E.6 Nuevas formas de Colaboración Público-Privada.</p> <p>C.E.7 Ciudad como Espacio Diana de las Políticas comerciales.</p>
Vector 3:	<b>CAPITAL HUMANO:</b> las personas como agentes de cambio	<p>C.E.1 Formación y gestión de competencias</p> <p>C.E.2 Gestión de la edad</p> <p>C.E.3 Calidad en el empleo</p>
Vector 4:	<b>GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO:</b> El combustible del cambio	<p>C.E.1 Innovación: Impulso transformador</p> <p>C.E.2 Economía del Dato: Se abre un nuevo escenario</p> <p>C.E.3 De la información al conocimiento aplicado: Un objetivo, varios trabajos</p>
Vector 5:	<b>COMUNICACIÓN:</b> Construyendo una nueva cultura compartida.	<p>C.E.1 Nueva cultura e imagen sectorial asociada a valores positivos y actuales.</p> <p>C.E.2 Una estrategia de comunicación integrada adaptada a los diferentes Públicos Objetivo de la Dirección de Comercio</p> <p>C.E.3 Labor colectiva: colaboradores necesarios dentro y fuera del sector.</p>
Vector 6:	<b>GOBERNANZA:</b> Perfeccionamiento de las reglas de juego compartidas	<p>C.E.1 Actualización del marco regulador específico del comercio vasco</p> <p>C.E.2 Optimización del Sistema: especialización inteligente y roles de los actores sectoriales</p> <p>C.E.3 Refuerzo y optimización de los recursos del Departamento para la Dirección de Comercio.</p>

## 3 EL PLAN 2025

El despliegue de la Estrategia 2030 se plasma, hasta 2025, sobre un Plan que articula 14 Iniciativas distribuidas en torno a los 6 Vectores de Transformación. La **INICIATIVA** responde al concepto de “conjunto” coherente de actuaciones y/o proyectos enfocados hacia un propósito.



## 3.1 Descripción breve de las iniciativas

### Vector 1: Empresa

**Objetivo:** Ofrecer herramientas a la empresa para su adaptación competitiva y robustecimiento; en sintonía con los cambios que impulsan la transición tecnológica, medioambiental y sociodemográfica

#### Iniciativa 1: Empresas en Transformación

Articula una doble vía de trabajo: **Consultoría experta como base + Complemento de Inversión**

- **Consultoría experta como base:** Pretende generar un marco de acompañamiento de consultores especializados en distintos ámbitos orientativos de la gestión empresarial: Modelo de negocio; Personas; Gestión y su digitalización; Digitalización de la relación con la clientela; Omicalidad/venta digital; Instalaciones y experiencia de compra... Esta labor se concibe integralmente: Diagnóstico + Plan de acción tutorizado + Intervención coordinada de consultores expertos, bajo un modelo operativo que garantice agilidad y facilidad de trámite.
- **Complemento de Inversión:** Las ayudas a la inversión destinadas a la elevación de los niveles de modernización, calidad y competitividad de los establecimientos comerciales vascos se cubren a través del Programa de Modernización de Equipamientos Comerciales (MEC) que se mantendrá convenientemente actualizado con el fin de dotarle de la mayor coherencia y sinergias con la vertiente de trabajo previamente descrita (Consultoría experta) y con el resto de Iniciativas

#### Iniciativa 2: Desarrollo Empresarial :

Apoyo específico a la empresa en las distintas etapas de su ciclo de vida: el **emprendimiento; el dimensionamiento; y la transmisión**. Su desarrollo contempla también una doble vía: Inversión como base + Complemento de Consultoría experta

- **Inversión como base:** Ayudas a fondo perdido que aligeren las inversiones iniciales de la etapa de puesta en marcha para los nuevos proyectos empresariales. Y apertura de líneas de acceso a la financiación (aval y/o bonificación de tipos de interés) necesarias en esas tres etapas críticas para las empresas –Emprendimiento; Dimensionamiento; y Transmisión– ; aspecto especialmente relevante en un escenario de potenciales subidas de tipos de interés.
- **Complemento de Consultoría experta:** La primera, emprendimiento, tronco central de esta vía de trabajo (modelo de negocio, localización, plan de empresa, adecuación del establecimiento...) planteará el reto de trabajar desde la complementariedad con las numerosas iniciativas orientadas al emprendimiento, aunque no específicamente comercial. La segunda, crecimiento, requeriría de un trabajo previo de identificación de empresas maduras e inquietas; y la tercera, transmisión, apoyada en la experiencia acumulada, responderá a un planteamiento selectivo y sostenido en casos de claro interés.

### **Iniciativa 3: Adaptación Subsectorial de las Políticas**

Plantea el establecimiento de líneas de ayuda a fondo perdido que permitan el desarrollo de proyectos subsectoriales colectivos, con un enfoque de identificación y superación de puntos críticos y optimización de posiciones de ventaja. Para optimizar el impacto de los proyectos en sinergia con el resto de iniciativas de la Estrategia, el Departamento dibujará las líneas o contenidos posibles objeto de trabajo y ayuda, de acuerdo a su análisis y reflexión previa compartida con el sector.

Las ayudas pretenden combinar la cobertura de servicios externos especializados y/o la inversión para el desarrollo de herramientas o soportes necesarios, con la cobertura de gastos de estructura del propio solicitante vinculados al proyecto.

---

## Vector 2: Espacio Urbano

**Objetivo:** Hacer de la ciudad, escenario central de economía urbana, el foco de convergencia de las políticas comerciales, en sintonía con los valores de la nueva agenda urbana que impulsan los ODS.

### Iniciativa 4: Municipios Vivos y Sostenibles

La iniciativa pretende integrar explícitamente al comercio vasco en la conformación de los nuevos espacios urbanos sostenibles; darle mayor visibilidad y trascendencia estratégica poniendo a disposición de los Ayuntamientos herramientas y recursos. Las ayudas integrarán, diferentes niveles o módulos de intervención complementarios

- **Planes de Economía Urbana:** que ofrezcan, con carácter previo a la acción, un diagnóstico de situación que identifique el modelo comercial de ciudad al que aspirar; y que ofrezca a los distintos agentes públicos y privados implicados un relato atractivo de transformación y un plan de trabajo.
- **Espacio Comercial Urbano Sostenible:** línea de ayudas que permita reorientar recursos y esfuerzos de inversión hacia una nueva agenda de sostenibilidad urbana y comercio que reinterprete el urbanismo comercial
- **Acompañamiento municipal transformador:** apoyo técnico para propiciar el “aterrizaje” del resto de las políticas comerciales sobre el nuevo espacio comercial urbano.

### Iniciativa 5: Sector y Espacio Urbano

La iniciativa incorpora al tejido asociativo a la “construcción de ciudad” mediante un programa que posibilite:

- **El enriquecimiento y actualización de la animación comercial:** tanto desde la lógica de iniciativas propias como de la optimización comercial de iniciativas de animación de terceros
- **La modernización asociativa y el impulso de iniciativas de promoción colectiva** orientadas a facilitar vías de incremento de rentabilidad de las empresas comerciales bien por el fomento de las ventas o bien por la reducción de costes. Así como a la modernización del propio tejido asociativo y la adopción de prácticas y planteamientos innovadores y digitales tanto internamente como en sus actividades dinamizadas.
- **Y la participación del tejido comercial vasco en los procesos de socialización-comunicación** de para canalizar ayudas y promover actuaciones en sus espacios urbanos de trabajo; fortaleciendo su rol de agentes urbanos de referencia de las políticas comerciales.

### Vector 3: Capital Humano (personas)

**Objetivo:** Ofrecer a las empresas y a las personas trabajadoras instrumentos para la adaptación y gestión continuada de sus competencias; y contribuir a desarrollar un empleo atractivo y de calidad, capaz de atraer el talento joven

#### Iniciativa 6: Renovación y Gestión de competencias

Persigue crear un marco de referencia actualizado de las competencias y capacidades asociadas al desarrollo de la actividad comercial; y posibilitar la implementación de recursos de formación continua para su adquisición y desarrollo desde dos vertientes:

- **El perfeccionamiento de la Escuela Vasca de Retail:** A partir de la evaluación de la valiosa experiencia acumulada y la puesta en valor de los logros y aprendizajes generados; se plantea un proceso de perfeccionamiento que apuntale su posicionamiento y roles a futuro; y favorezca el impulso a la formación.
- **El reconocimiento del “aprendizaje” en el puesto y la experiencia adquirida:** El comercio actualmente acoge empleos con formaciones medio-bajas muy diversas. Por ello el aprendizaje en el puesto, con acompañamiento del maestro artesano (carniceros, pescateros...) o profesional de referencia; constituye una vía interesante a explorar, si se acompaña de un cierto reconocimiento de la misma

#### Iniciativa 7: Gestión de la edad

Pretende incorporar el enfoque de gestión de la edad a las políticas comerciales, mediante experiencias piloto que puedan enriquecer, por esta vía, el acompañamiento a las empresas en la **modernización competitiva** (iniciativa 1); o en el **emprendimiento, la transmisión** etc (Iniciativa 2).

Ilustrativamente, en lo que hace a la **transformación competitiva**, es claro que el cambio de los valores, gustos, hábitos... que conlleva una población multigeneracional y diversa, impacta con fuerza en los comercios que no encuentran flexibilidad de respuesta en comerciantes y plantillas envejecidas. Se pretende desarrollar casos piloto que, apoyados en el enfoque de la gestión de la edad y el aporte intergeneracional de las personas, den oportunidad de visibilizar el potencial de modernización y transformación competitiva que conlleva ese planteamiento.

Y similares ilustraciones cabe hacer para **transmisión Empresarial**, ámbito en el que es igualmente de interés experimentar con casos piloto de mecanismos de transmisión innovadores (que superen el enfoque clásico de valoración empresarial y compra-venta puntual), para favorecer transmisiones “en tránsito” (tránsito pausado hacia la jubilación de los titulares y tránsito sosegado hacia el rol de empresario comercial por parte de los jóvenes incorporados); o en otros ámbitos como el del **emprendimiento**, etc.

#### Iniciativa 8: Calidad en el empleo

Pretende dar relevancia y visibilidad a la calidad en el empleo en la agenda de trabajo para la transformación del sector; favoreciendo el cambio de imagen y percepción en torno al mismo a través de la **identificación, divulgación de buenas prácticas asociadas a la calidad en el empleo en el comercio** : recogiendo experiencias que vayan más allá de los niveles retributivos y horas trabajadas y enriquezcan ese concepto vía formación, horarios, turnos, posibilidades de conciliación y un largo etcétera otorgándole un sentido ampliado. Y a través de la progresiva **institucionalización de esos conceptos en los marcos de negociación colectiva comercial**.

#### **Vector 4: Gestión de Conocimiento**

**Objetivo:** Hacer de la innovación el motor de transformación sectorial e introducir el uso del conocimiento como soporte de la estrategia institucional y la acción comercial de las empresas

#### **Iniciativa 9: Hub de Innovación**

Busca dotar al sector de un instrumento de visibilidad e impulso a la innovación que actúe tanto para la creación de iniciativas ex novo y extender la cultura de la innovación entre su tejido empresarial; como de palanca para la puesta en valor y la creación de sinergias entre las iniciativas del plan.

Se concibe como un espacio abierto (punto de encuentro y/o red colaborativa) para la identificación, integración y movilización de agentes e iniciativas/proyectos de innovación procedentes, tanto del propio sector comercial, como de otros ámbitos en el entorno del mismo: empresas del sector proactivas en innovación, centros tecnológicos con proyectos aplicados o aplicables al retail, universidad y academia en términos generales, empresas de servicios avanzados – consultorías e ingenierías -, empresas industriales que se integran aguas abajo hacia el cliente final; empresas de soluciones tecnológicas para el comercio, etc.

#### **Iniciativa 10: Perfeccionamiento del Observatorio**

Pretende reforzar la funcionalidad del Observatorio dentro del marco dibujado en la Estrategia Vasca de Comercio 2030 buscando su optimización como instrumento al servicio del Departamento y del propio Sector.

Trabjará la reconceptualización y optimización del mismo, previa identificación y diferenciación de los roles / objetivos a cubrir por el observatorio, teniendo presente su potencial asociado a las Estadísticas sectoriales; Observación y Análisis: Seguimiento de Indicadores y Monitorización de la Estrategia 2030; Difusión, etc.



## Vector 5: Comunicación

**Objetivo:** Crear códigos y contenidos comunicativos que propicien una nueva imagen del sector, coherente con la imagen y valores actuales; que favorezca su rejuvenecimiento y transformación

### Iniciativa 11: Comunicación

Buena parte de los mensajes que traslada el sector se vienen caracterizado por una visión defensiva (no en positivo) y tradicional del comercio que no ha favorecido la identificación con los consumidores y sus nuevos valores, ni ha movilizó al sector en torno a los drivers de modernización y cambio que han ido apareciendo. Se pretende en este sentido, contribuir a generar una iconografía y lenguaje del sector actualizado y atractivo para dar soporte a una nueva cultura sectorial, que resitúe la imagen del comercio local ante el consumidor y acompañe su transformación y rejuvenecimiento.

Se plantean distintos ámbitos diferenciados de trabajo: **Un nuevo lenguaje y código de comunicación visual: terminología y estilo positivo** (textual y de imágenes); **Una estrategia marco de comunicación pero planes específicos por segmentos de trabajo** (ciudadanía y sector reclaman objetivos diferenciados); **Orientación/ Transmisión a los actores sectoriales** (sintonía de mensajes y aporte colectivo); y **Desarrollo de Campañas de Comunicación** (marco y asociadas a programas específicos).

## **Vector 6: Gobernanza y Recursos de apoyo**

**Objetivo:** Crear condiciones para la gestión eficaz y eficiente de las políticas comerciales; en un marco de acción público transversal e interinstitucional y de colaboración público-privada que optimice los recursos y aportaciones de todos los agentes

### **Iniciativa 12: Actualización del Marco Jurídico Comercial Vasco**

La Ley de Actividad Comercial del País Vasco remite a 1994, habiendo sido actualizada por motivos muy específicos en 2000 y 2008. Es una ley anterior a cambios profundos en la forma de entender la actividad comercial y la sociedad a la que da servicio.

La iniciativa pretende, en consecuencia, generar un marco jurídico actualizado y suficientemente desarrollado (decretos, reglamentos...) que recoja y responda a la realidad sectorial y socioeconómica de hoy; favoreciendo la adecuada ordenación del sector, su estructuración de acuerdo a los nuevos modelos de gestión comercial; integración de mecanismos de gobernanza adaptados; que "cosa" el sistema comercial con otros sistemas transversales o auxiliares con los que interacciona y que crean afecciones al comercio (Empleo y Trabajo; Educación; Ordenación territorial y medioambiente, Fiscalidad...). Su desarrollo constituye una tarea compleja de largo plazo, que reclamará trabajos de aproximación previos; y elección adecuada de tiempos para su desarrollo que hagan viable el esfuerzo.

Paralelamente a la tarea de ordenación se irán incorporando de forma adaptada dentro del marco Estratégico 2030, aquellas regulaciones ligadas a aspectos normativos básicos estatales o europeos.

### **Iniciativa 13: Merkabide**

Pretende dotar a la Dirección de Comercio de una estructura técnica adecuadamente dimensionada y estable que refuerce su liderazgo, y haga posible el desarrollo y seguimiento de las políticas comerciales de forma ágil y eficiente.

Se propone para ello la creación de una entidad pública -Merkabide-. Para su desarrollo, de forma previa, deberá abrirse una fase de valoración que permita determinar las necesidades a cubrir, cómo abordarlas, qué funciones desempeñará, con qué estructura, cómo se integrará dentro del Departamento etc.

### **Iniciativa 14: Técnicos de Comercio: OTCs + Plataformas de Comercio Urbano**

Las figuras de Plataformas de Comercio Urbano y OTCs representan en estos momentos los recursos más directos de relación con el tejido empresarial y asociativo comercial vasco. A través de ellos se canaliza la información y gestión de los principales programas de ayudas destinados al colectivo. Esta iniciativa pretende optimizar esos instrumentos afrontando la necesaria revisión de este tipo de figuras, su estructuración, funcionalidad y aportación de valor añadido.

A corto plazo no se proponen modificaciones sustantivas en relación a las Plataformas de Comercio Urbano. Respecto a los OTCs el programa ha ido evolucionando, pero su larga trayectoria hace que afloren sus debilidades. Para superarlas se plantea una reflexión previa que identifique alternativas y márgenes de perfeccionamiento sobre la base de un enfoque centrado en el servicio. Se plantea en este sentido, explorar la creación de "Puntos de Asistencia Comercial" sobre la base de una "Carta de Servicios" clara y concreta; el impulso del trabajo en red entre los diferentes PAC y el Departamento; y la monitorización y evaluación del servicio prestado por cada uno de ellos.