



ARRASATE: Plan Estratégico de Economía Urbana

Documento Ejecutivo



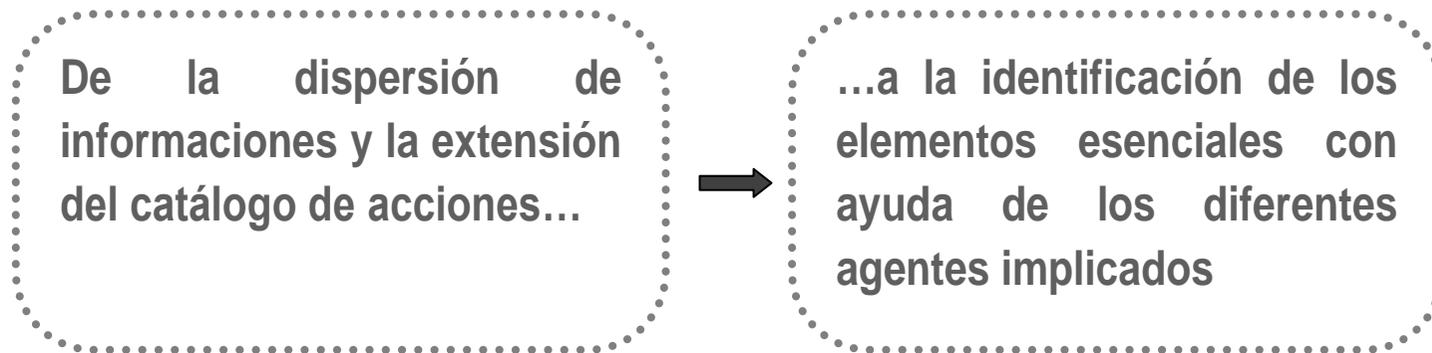
Índice

PARTE I: ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO Y BASES PARA EL PLAN	5
1.- ENFOQUE	7
2.- ELEMENTOS DE DIAGNOSTICO	8
3.- BASES PARA EL PLAN	21
PARTE II: DEBATE Y REFLEXIÓN	25
PARTE III: EL PLAN	35

Parte I: ELEMENTOS PARA EL DIAGNÓSTICO Y
BASES PARA EL PLAN

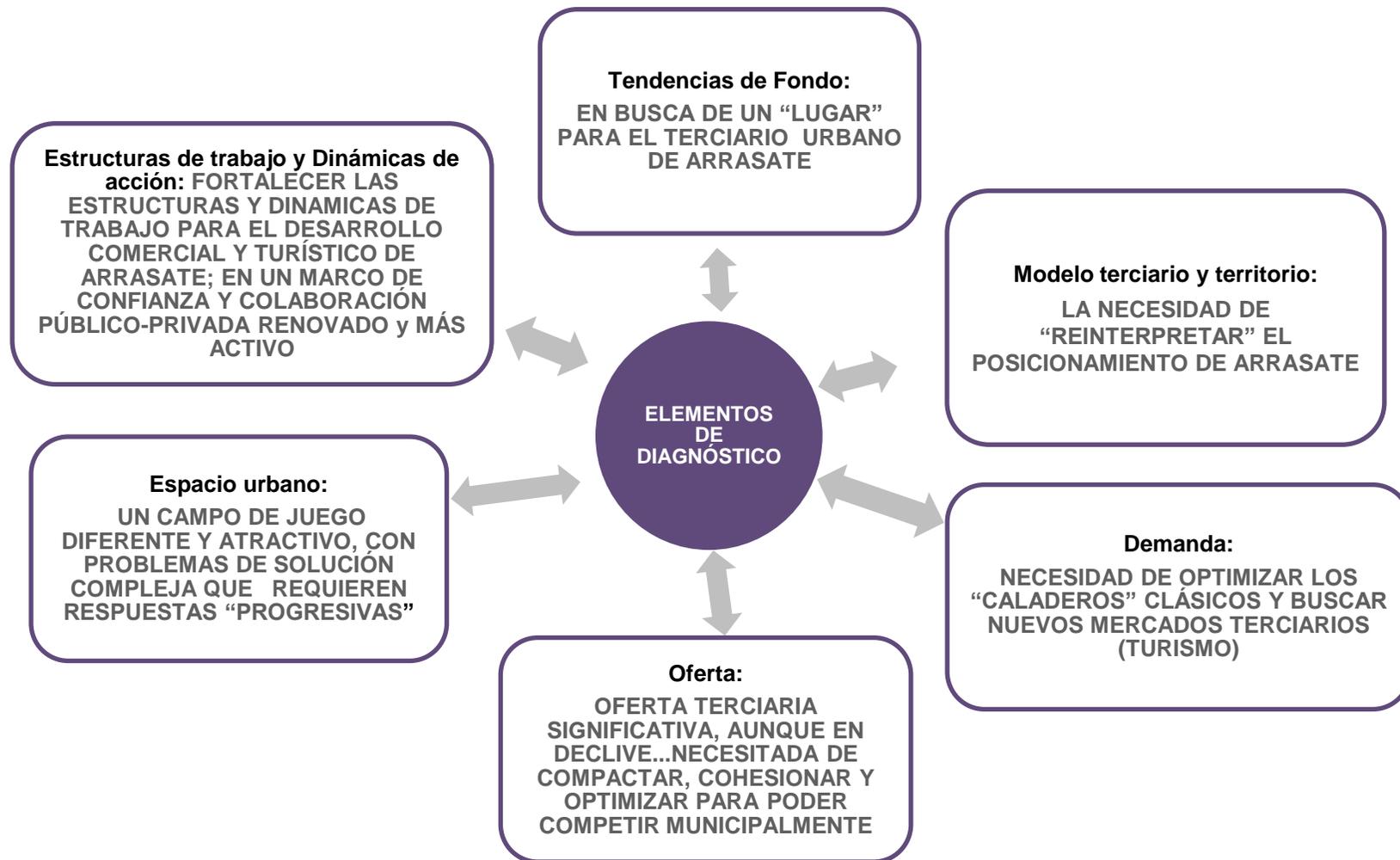
1.- Enfoque

Enfoque...: interpretar y aquilatar la información disponible



Estrategia: búsqueda de un relato básico y transmisible con objetivos últimos claros en torno al que construir progresivamente y engazar de forma coherente los esfuerzos actuales y futuros, públicos y privados.

2.- Elementos de Diagnóstico



ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO

Puntos de apoyo (P.A.) Puntos Críticos (P.C.) y Retos

✓ **Tendencias de Fondo: EN BUSCA DE UN “LUGAR” PARA EL TERCIARIO URBANO DE ARRASATE**

P.C.- Un terciario SUBSIDIARIO de la Industria... (o el peso del ADN industrial de Arrasate)

Origen de la corporación empresarial más importantes de la CAE y asentado históricamente en torno a un poderoso tejido industrial del metal, el modelo económico municipal de Arrasate se ha edificado, esencialmente, sobre el músculo industrial de la gran empresa. Ese mismo soporte económico industrial ha posibilitado una base poderosa de equipamientos en términos culturales y sociales, como símbolo y elemento asociado a la calidad de vida propia de un municipio “rico”.

En ese contexto, el terciario urbano clásico –comercio, hostelería, servicios comerciales en general-, sostenido sobre el empleo y la riqueza generada por la industria, ha cumplido un mero rol auxiliar de acompañante. Ha surgido y se ha desarrollado al calor del nivel de vida existente; pero no ha sido necesario imaginar un modelo terciario municipal, ni apostar y trabajar específicamente por su desarrollo.

P.C.+P.A.- La crisis y la industria...un contexto que invita a abrir la mirada hacia otros sectores. En este escenario, la llegada de la gran crisis del último decenio, ha supuesto un toque de atención al “monocultivo industrial”. La cercanía y virulencia con la que se ha vivido en alguno de los símbolos industriales históricos del municipio, ha supuesto un primer toque de atención que ha cuestionado, siquiera tímidamente, las inercias del pasado; y ha puesto sobre la mesa la oportunidad de abrir la mirada hacia actividades terciarias urbanas, e impulsar su gestión activa.

P.C.+P.A.- La capitalidad comarcal la otorga el terciario urbano - Cabecera Comarcal Hoy = Municipio Abierto y Atractivo: La capitalidad comarcal hoy, sin embargo, entendida como espacio de atracción de municipios del entorno, no la concede la industria o, al menos, no solo la industria. Con un ciudadano que ha evolucionado hacia gustos crecientemente exigentes, en los que el consumo responde a patrones emocionales y no funcionales; en los que el ocio, el entretenimiento y la cultura cuentan crecientemente; que busca espacios urbanos de calidad donde vivir, donde comprar, donde disfrutar... ; la calidad del espacio urbano y la diversidad y calidad de su oferta terciaria actúan como “factores de atracción”.

Centralidad comarcal, hoy, significa terciario urbano atractivo y diverso; significa servicios de proximidad, ciudad abierta, innovación social y disfrute experiencial.

P.A.- El Terciario Urbano como oportunidad. En busca de un “modelo terciario para Arrasate”... Arrasate es, y va a seguir siendo en el corto y medio plazo, un municipio industrial con seguridad pero...en el nuevo escenario socioeconómico descrito, el terciario reclama un lugar más relevante del que ha ocupado hasta el momento. Reclama reflexionar sobre el modelo buscado y trabajar desde la colaboración público-privada y el liderazgo público para su impulso. A diferencia de la industria, el carácter fragmentado y microempresarial del terciario, su dependencia de las dinámicas urbanas y del propio espacio público necesitan del “patroneo” del proceso por parte del Ayuntamiento para su desarrollo.

Reto: Asumir que, dentro del modelo industrial general del municipio,

- La búsqueda de calidad de vida y cohesión social de los propios vecinos, y el refuerzo de su rol de cabecera comarcal, reclaman de **la construcción de un terciario urbano más sólido;**
- Y esta labor se presenta como una tarea **de colaboración público-privada que reclama de la apuesta y liderazgo público, y del compromiso empresarial activo de las empresas de servicios.**

✓ **Modelo terciario y territorio: LA NECESIDAD DE “REINTERPRETAR” EL POSICIONAMIENTO DE ARRASATE**

P.A. + P.C.- Modelo Terciario tradicional y territorio: Su ubicación en el centro geográfico de la CAE (36 km de Vitoria–Gasteiz / 29 min; 70 km de Bilbao / 47 min.; 70km de Donostia / 50 min.; en el centro de ninguna parte en palabras de alguno de los agentes entrevistados) le había proporcionado históricamente cierta lógica territorial de independencia (al abrigo de la evasión de gasto masiva a las capitales) y reforzado su influencia sobre su entorno inmediato (Debagoiena). Sin embargo, en un nuevo contexto de mejores comunicaciones y población más móvil; con una dinámica al alza del comercio electrónico, **ese modelo territorial “autocentrado” y con influencia “automática o dada” sobre municipios cercanos se ha ido debilitando,**

Efectivamente, pese a su potencia y desarrollo industrial, a lo largo de las últimas décadas Arrasate ha ido perdiendo población para estancarse en los últimos años (de los 24.500 habitantes de 1996 a los 22.000 actuales); y perdiendo igualmente capacidad de atracción sobre su área natural comarcal de influencia. Y a futuro, las tendencias sociales y de consumo anticipan, como se señalaba, que esta tendencia puede acentuarse.

P.A.- Gestión activa del cliente comarcal: en ese contexto que se ha ido fraguando en las dos últimas décadas, la capacidad de atracción al consumidor del entorno comarcal requiere de **estrategia urbana y gestión activa**. Sólo desde el liderazgo público y apuesta municipal por la economía urbana, la colaboración público-privada y el compromiso empresarial terciario en torno a la competitividad y la innovación empresarial se logrará reforzar el rol de cabecera comarcal de Arrasate.

P.A.- Trabajo estructurado en torno al Turismo con una mirada territorial abierta: Instalado actualmente sobre el eje de comunicaciones que une Europa con la península ibérica, y conectado igualmente de forma favorable con las tres capitales y sus entornos metropolitanos (El Gran Bilbao y Donostialdea), el turismo entendido en sentido amplio (la visita de turistas y de excursionistas de jornada) aparece como una posibilidad real y factible que reclama un trabajo específico. Una nueva opción que abre un potencial complementario para Arrasate. **Un potencial, además, asentado tanto en valores propios no explotados (referencia mundial de economía colaborativa, casco medieval, entorno natural etc) como en la posibilidad de capitalización de valores comarcales**

Reto esencial: Reinterpretar su posicionamiento territorial en clave de Terciario Urbano actual, con un modelo

- a) **ABIERTO ACTIVAMENTE A LA COMARCA: Impulsando un espacio urbano atractivo; una oferta comercial y de servicios de Capital...** para el cliente local procedente del conjunto de Debagoiena.
- b) **ABIERTO ACTIVAMENTE AL TURISTA Y EXCURSIONISTA:** para los turistas captados por Donostia, Bilbao y Vitoria entendiendo Euskadi como destino único; y para los vecinos tanto de Donostialdea y el eje Donostia Baiona en sentido amplio; como para los vecinos del Bilbao metropolitano

✓ **Demanda: NECESIDAD DE OPTIMIZAR LOS “CALADEROS” CLÁSICOS Y BUSCAR NUEVOS MERCADOS TERCIARIOS (TURISMO)**

P.C.- El balance comercial de evasiones y captaciones en caída para el comercio urbano. El casco urbano del municipio vive una dinámica de progresivo incremento de la evasión de gasto (+ 8 puntos respecto del 2010); y de languidecimiento lento pero continuado de la captación que ejerce sobre la comarca (-1 punto). El Hiper contiguo al casco urbano actúa como polo de evasión para el vecino de Arrasate y como efecto barrera para el cliente comarcal; la ausencia de motores de atracción urbanos internos al casco, la pérdida progresiva de centralidad comarcal del municipio en la comarca, constituyen dificultades a superar, pero además...

P.C.- Crisis Económica y reducción de la tarta de gasto: En los últimos 7 años el gasto comercial del consumidor vasco ha caído un 12%; alcanzando cifras entorno al 35% en la rama de hogar y más del 20% en el equipamiento personal (ropa, calzado, etc.). Esta contracción del gasto apunta, además, a su cronificación y reduce la tarta del presupuesto familiar que se reparten los comerciantes tradicionales.

P.C.- Comercio on line: Tras años “avisando” del inminente despegue, el comercio electrónico ha llegado. Apoyado por el impulso creciente de las nuevas generaciones y las redes sociales, los tres últimos años han visto crecer esta forma de venta, que abre así una vía de agua adicional al ya de por sí maltrecho comercio tradicional. Aunque actualmente está más afianzada en los colectivos de menos de 40 años, su influencia va a ir ganando peso de forma creciente en los próximos años conforme la pirámide poblacional se renueve. (ver cifras específicas en Documento base).

P.C.- Transformación progresiva de gustos y hábitos en la población joven que introduce una creciente línea de evasión del consumo tanto desde la vía on line (vía de gasto creciente que escapa del comercio urbano de Arrasate) como desde el gusto por la oferta de Gasteiz, Donostia... (la atracción ejercida por lo que Arrasate no tiene)...que se está traduciendo y se va a traducir, en mayor evasión del gasto de los vecinos jóvenes y en más difícil captación del gasto de los jóvenes de la comarca de Debagoiena.

Retos: Ante la compleja situación comercial ningún cliente sobra. Cercanía y fidelización activa del actual cliente municipal y comarcal (estrategia defensiva) + búsqueda de nuevos “caladeros” de venta (estrategia ofensiva: el turismo en sentido amplio como oportunidad).

✓ **Oferta: OFERTA TERCIARIA SIGNIFICATIVA, AUNQUE EN DECLIVE...NECESITADA DE COMPACTAR, COHESIONAR Y OPTIMIZAR PARA PODER COMPETIR MUNICIPALMENTE**

P.C.- Modelo Comercial con motores de bienes cotidianos “externos”: Arrasate sostiene el grueso de la satisfacción de su demanda de bienes cotidianos a través de la oferta de equipamientos singulares externos. Esencialmente a través de Eroski-Musakola como foco tradicional principal y desde finales de 2016 BM (1400 metros cuadrados) y Lidl en el pabellón de antigua Joma, una ubicación más cercana al núcleo urbano. (BM mantendrá, en todo caso, su actual ubicación de San Andrés y Lidl cerrará su supermercado de Mugarrite)

P.C.+P.A.- Parque comercial a la baja de manera continuada en los últimos 7 años que va debilitando el atractivo y la masa crítica del terciario municipal. Situación de declive persistente que, a pesar de todo, continúa representando la concentración terciaria más importante de la comarca y, en este sentido, mantiene una masa crítica suficiente y un nivel de oferta en términos de variedad y calidad suficientes para apostar por la economía urbana como elemento de centralidad comarcal

P.C.- Hostelería: insuficiente cohesión y ausencia de referentes o nombres propios con proyección. La hostelería de Arrasate viene caracterizada por su reducido nivel de cohesión (debilidad asociativa), una insuficiente hibridación con el comercio, y por la ausencia de referentes o nombres propios con capacidad de atracción y liderazgo. Elemento este último necesario para tejer una oferta turística atractiva.

P.A.- Un sector terciario con ganas de reivindicarse y dignificarse en un municipio industrial. A la sombra siempre del sector industrial, en el actual contexto económicamente más difícil y de languidecimiento y terciario -lento pero progresivo- el tejido empresarial de economía urbana se reivindica y busca -reclama- un mayor centralidad o protagonismo; una mayor visibilidad en el marco del desarrollo municipal.

P.A.- Alto nivel equipamental cultural y lúdico a optimizar: En coherencia con su poder económico y volumen poblacional relativo en la comarca, Arrasate ha desarrollado un significativo equipamiento y oferta lúdico-cultural. Un nivel de oferta, cuyo potencial supera, sin embargo, el de su propia población y genera posibilidades de consolidarse como la oferta cultural y lúdica del conjunto de la comarca. Para ello requiere, sin embargo, de una apuesta clara en ese sentido y una gestión activa y ambiciosa de cercanía con esos públicos.

P.A.- La economía cooperativa como recurso turístico diferencial de Arrasate aún no explotado: Pocos municipios del mundo y este nivel demográfico cuentan con un "tesoro" diferencial como el de Arrasate en torno a la economía colaborativa. Cuna del movimiento cooperativo vasco; y experiencia singular capaz de generar un universo económico y social propio, que sobre la base industrial integra progresivamente a la esfera financiera y de servicios a las empresas, educativa y de conocimiento; la corporación Mondragón nutre de empleo a más de la mitad de la población ocupada del municipio y está presente prácticamente en los cinco continentes. Su utilización como recurso turístico constituye una oportunidad aún virgen; y una suerte de carta en la manga que guarda el municipio de Arrasate.

P.A.- Marca MONDRAGÓN de alta notoriedad y potencial: en coherencia con lo señalado, la marca MONDRAGÓN constituye un valor, una suerte de rampa de lanzamiento ya construida, que garantiza unos altos niveles de notoriedad externa y potencial de atracción si el municipio se decide a apostar por ese camino. Un camino, para cuyo inicio parece haber llegado el momento, a tenor de la evolución del contexto económico y social, la reinterpretación territorial antes señalada y el propio languidecimiento progresivo del terciario del municipio.

P.A.+ PC.- Ferias y eventos numerosos pero insuficiente visión integral y gestión sinérgica de los mismos: el municipio cuenta con una programación de eventos lúdicos y festivos considerable, sostenida tanto en la tradición festiva como en el dinamismo cívico-cultural propio y la propia contribución del tejido asociativo terciario de Ibai-arte. No existe aún, sin embargo, una mirada integrada de esa oferta, una valoración de la misma en términos de sinergias con los sectores de economía urbana, calendarización y equilibrio temporal, sinergias operativas entre ellas. No existe por tanto, todavía, una mirada integradora o rectora que permita valorar su impacto, si son las actividades adecuadas o requieren de una reinterpretación o ajuste tanto en términos de cantidad de eventos como de dimensión o capacidad tractora

P.C.- Problemáticas clásicas del comercio-hostelería hoy: Relevo generacional (sector de edad considerablemente elevada); déficits competitivos en torno nuevas tecnologías y formas de gestión profesionalizadas; movilización insuficiente en torno a dinámicas colectivas etc.

PC.- Mercado(s)- Ausencia de motores comerciales internos: El mercado de abastos, en situación precaria desde hace años, no encuentra una solución satisfactoria; y el mercado ambulante semanal, con ser un elemento de animación significativo, no adquiere tampoco el rango de otros referentes similares. (el 37,4% de los comerciantes señala que le favorece con claridad su desarrollo). De este modo la ausencia de motores comerciales urbanos internos dificulta la generación de centralidad y animación comercial sistemática.

Retos:

a) Trabajo terciario colectivo:

Empastar las sensibilidades y prácticas de los diferentes segmentos de oferta de la economía urbana (comercio, hostelería, cultura, turismo, fiestas, etc.) de forma que se favorezca la hibridación creciente entre ellos y la toma de conciencia de que constituyen una oferta terciaria municipal única que compite con otros municipios por el consumidor.

Conciencia de constituir una Oferta urbana terciaria Integrada: El Arrasate terciario y sus atributos (ADN industrial en un marco urbano, dinámico y de calidad) en un marco de competencia territorial por el consumidor.

b) Trabajo particularizado por sectores:

Promover actuaciones concretas de sensibilización modernización y mejora competitiva en cada colectivo de oferta (comercio, hostelería-turismo, cultura) para posibilitar la modernización y relanzamiento del terciario urbano de Arrasate. El terciario consolida, en cada subsector, un marco empresarial moderno y competitivo, que va ganándose un espacio más central en el modelo económico y social del municipio.

c) Acompañamiento y liderazgo público para su transformación: la optimización de las oportunidades descritas y la cobertura de las debilidades señaladas, pasa por la visión compartida de las mismas con los rectores municipales y el liderazgo público y la iniciativa municipal en su transformación.

✓ **Espacio urbano: UN CAMPO DE JUEGO DIFERENTE Y ATRACTIVO, CON PROBLEMAS DE SOLUCIÓN COMPLEJA QUE REQUIEREN RESPUESTAS “PROGRESIVAS”**

P.A.- El privilegio de un ecosistema urbano comercial “diferente”: Arrasate cuenta con un Área Comercial Central sostenida por el gran espacio peatonal de su casco histórico de traza medieval (la almendra) y sus aledaños inmediatos, envueltos entre los dos grandes ejes de Garibai y Otorra. Un espacio urbano de calidad, lleno de tipismo y atractivo que ha mantenido el grueso del comercio urbano. Un valor diferencial con potencial para resultar atractivo tanto para la clientela local o comarcal, como para colectivos territoriales externos asociados a un perfil más turístico.

Este valor diferencial en sí mismo atractivo y, sin embargo, fuente de problemas y desajustes.

P.C.- Locales vacíos y normativa del PERI: De forma común a buena parte de los Cascos Históricos, el de Arrasate participa de..:

- la problemática de locales vacíos (muy numerosos, en particular en determinadas zonas o focos del casco histórico) que afean el entorno y enfrían el clima comercial;
- y de la necesidad de rehabilitación progresiva de algunas de las edificaciones

Adicionalmente a este hecho, la normativa PERI, en su afán de salvaguarda de ese valor histórico, introduce determinadas exigencias de respeto en planta baja de la estructura de las fachadas que, en la práctica: reduce las posibilidades de generar escaparates amplios y atractivo comercial; y dificulta la posibilidad de integrar locales en forma de establecimientos más amplios.

Una dinámica que dificulta la ocupación de los locales vacíos por nuevos negocios e igualmente el traspaso de actividades; pues obliga a su ajuste a la normativa vigente con obras complejas y desembolsos importantes. Esta situación, en conjunción con el deterioro de las viviendas, a la larga crea caldo de cultivo para la pérdida de pulso vital en la zona, la ocupación de viviendas por colectivos marginales en busca de espacios baratos; y la generación de un espiral de deterioro progresivo.

Esta cuestión es fuente de protesta y reivindicación continuada desde hace tiempo por parte del sector; y amenaza con la polarización de los debates y el enrarecimiento de la relación ayuntamiento-sector más allá del propio tema en sí.

P.C.+P.A.- El mercado de abastos como espacio de vida comercial. El mercado vive desde hace años una situación de deterioro que, tras distintas alternativas y propuestas, no encuentra una salida aceptable. En ausencia de alternativas viables a su actual ubicación, se hace necesario la rehabilitación y la reestructuración del actual espacio de abastos con introducción complementaria de oferta alimentación seca y droguería, que haga de ese espacio un punto central de polaridad comercial para el conjunto del Área Central.

P.C.+P.A.- Equipamiento ociosos con potencial: Complementariamente al debate sobre el mercado, y en ausencia de motores urbanos centrales, determinados inmuebles o equipamientos ociosos como el antiguo cine, suponen un potencial recurso para reforzar el equipamiento comercial; recurso que requiere de una vigilancia continuada de prioridad de usos terciarios sobre los posibles usos residenciales.

P.C.+P.A.- El aparcamiento en el área central como limitación: El aparcamiento en el entorno del casco histórico se polariza en torno al parking de Biteri y la reducida zona OTA. Distintas vicisitudes y situaciones han provocado hasta el momento la escasa optimización comercial del parking de Biteri (posibilidades de gestión comercial colaborativa con los responsables del parking) y la valoración por parte del sector como insuficiente de las plazas actualmente en OTA. En todo caso y, en términos de apuesta de futuro por el comercio y la atraktividad del casco urbano, la optimización comercial de las plazas de aparcamiento en el Área Central Comercial se presenta como una necesidad.

Complementariamente, la actual configuración de tráfico trae consigo en determinadas puntos urbanos, largas recircularizaciones que se interpretan desde el sector comercial, junto con el aparcamiento, como elementos de desincentivo del acercamiento al área central comercial.

Estas preocupaciones deben igualmente incorporarse a posibles nuevos proyectos urbanos (recuperación del frente fluvial que supongan pérdida de plazas de aparcamiento).

P.C.+P.A.- El espacio de Garibai-Biteri: de punto de paso a centro efectivo: el tramo de Garibai de circulación restringida, junto con el espacio de Biteri sobre el parking y zona de entrada al casco histórico adquiere una centralidad extraordinaria en el espacio de Arrasate. Su actual configuración, sin embargo, lo convierte más en una zona de paso que en un espacio de centralidad cívica. Por otro lado su actual situación constructiva encima del parking, parece que limita la posibilidad de desarrollo de actividades que supongan una ocupación con cargas significativas sobre el mismo.

P.A.- Soluciones específicas a aspectos concretos y miradas complementarias a los focos de calor comercial de los distintos barrios: Más allá de “los grandes elementos” del espacio urbano citados, el programa PERCO ofrece un marco de trabajo adecuado para reflexionar sobre un amplio abanico de pequeñas intervenciones –firmes de determinadas calles peatonalizadas; señalética urbana horizontal y vertical, iluminación, etc.- que pueden favorecer la reactivación de determinados ejes y el refuerzo de un clima urbano propicio para el comercio y la economía urbana.

Reto: Integrar con convicción la mirada de economía urbana en las políticas urbanísticas y de movilidad del ayuntamiento, para enriquecer y transformar esas políticas (influencia estructural) y para dinamizar y hacer viables proyecto transformadores.

✓ **Estructuras de trabajo y Dinámicas de acción: FORTALECER LAS ESTRUCTURAS Y DINÁMICAS DE TRABAJO PARA EL DESARROLLO COMERCIAL Y TURÍSTICO DE ARRASATE; EN UN MARCO DE CONFIANZA Y COLABORACIÓN PÚBLICO-PRIVADA RENOVADO y MÁS ACTIVO**

P.A.+P.C.- Dinámica continuada de trabajo de la asociación comercial: con un alto bagaje de experiencia y conocimiento; en un marco, en cualquier caso, necesitado de...

- extender la reflexión y compromiso del equipo directivo de la asociación y de un entorno reducido de comercios implicados, al conjunto del tejido asociado y al conjunto del sector en general. ;
- actualizar y renovar progresivamente los planteamientos de trabajo y abrir nuevas etapas asociativas
- renovar y fortalecer el contexto de colaboración con la administración local.

Y todo ello en un marco de necesidad de renovación generacional acusada, tanto a nivel general o sectorial como asociativa.

P.A.+P.C.- Refuerzo y ampliación del trabajo municipal directo en el ámbito del desarrollo económico. Más allá de las intervenciones en empleo, el desarrollo económico ha sido un campo de trabajo que, en buena medida, ha sido cedido tradicionalmente por el ayuntamiento al ámbito de acción de la Mancomunidad de Debagoiena.

La experiencia y el actual contexto económico ponen de manifiesto que el trabajo de la agencia comarcal de desarrollo, no exime de la intervención municipal; y para la optimización de la actividad de la mancomunidad, es necesario **dotar y/o reforzar los recursos propios y la apuesta municipal a este campo**. Especialmente en el ámbito del terciario urbano –**Comercio, Turismo y Servicios comerciales urbanos**- donde la apuesta municipal tropieza a nivel comarcal con más particularismos municipales e intereses específicos de cada actor.

P.A.- Integración de la cultura y las actividades de ocio y animación al marco de preocupaciones por el desarrollo urbano. Necesidad de incorporar al ámbito de la cultura, el ocio y las fiestas...como elementos de hibridación del desarrollo económico de la economía urbana en una gestión coordinada e integral.

P.A.- Dinámica cívica rica y activa en el campo sociocultural a alimentar y optimizar (asociaciones culturales y ciudadanas)

Reto:

- Fortalecer en el ámbito público municipal los recursos y esfuerzos actuales para el ámbito del desarrollo económico y la economía urbana en particular...
- Y renovar el ámbito de trabajo del tejido comercial asociativo –modelo asociativo-...
- Para generar un marco de colaboración público-privada más rico y de mayor potencial mediante fórmulas pioneras e innovadoras utilizadas ya en otros países (BIDs); en un marco de avance progresivo, meditado y prudente.

A modo de Síntesis:

El análisis desarrollado pone de manifiesto que:

- A pesar de la fortaleza tradicional industrial del municipio de Arrasate, hay una creciente **NECESIDAD** de dotar progresivamente de **una mayor centralidad al terciario urbano en el modelo de desarrollo económico municipal** como instrumento
 - De refuerzo del rol de cabecera comarcal de Arrasate
 - De garantía y mejora de la calidad de vida de los vecinos
 - Y de diversificación de las fuentes creadoras de empleos y valor.

- Hay **CONDICIONES DE MÍNIMOS** (potencial de mínimos) para que, sin falsas expectativas y desde la conciencia del potencial efectivo del terciario de Arrasate (Comercio, Turismo y servicios urbanos en general), se pueda abrir una pelea por detener el languidecimiento terciario urbano, ganar centralidad para la economía urbana del municipio; y revalorizar el papel de éste en la comarca.

- Y, para su materialización es imprescindible la **APUESTA MUNICIPAL Y EL COMPROMISO SECTORIAL**
 - { ...para hacer viable un estrategia de economía urbana que integre comercio y turismo-ocio-cultura y otros servicios de valor
 - { ...y para dotarse de estructuras de colaboración público-privadas innovadoras que lo hagan posible

Se trata, en última instancia de “compartir” las bases de un “MODELO de MUNICIPIO” a futuro, que resitúe el terciario en el mismo; y apostar por él, en torno a un programa plurianual de acción coherente y estructurado.

3.- Bases para el Plan

A partir de los elementos de Diagnóstico presentados en el capítulo previo, el presente epígrafe ilustra, a modo de Bases para la construcción del Plan, una reflexión inicial sobre el modelo terciario de Arrasate; los ejes de acción o proyectos básicos para su construcción; y los resultados del proceso de reflexión desarrollado al respecto con distintos actores de la economía urbana del municipio.

- ✓ **Un modelo comercial “abierto” territorialmente, “integrador” de las diferentes actividades terciarias; y “activo” desde el liderazgo municipal y la colaboración público-privada**

Arrasate, por su dimensión poblacional, difícilmente puede desarrollar un núcleo urbano de oferta terciaria “de hoy” –atractiva, diversa y de calidad- de forma “autocentrada y cerrada”. Preservar su rol de cabecera comarcal, la calidad de vida de los vecinos y el dinamismo y vida de su espacio urbano...

Requiere abrir territorialmente la mirada a las demandas...

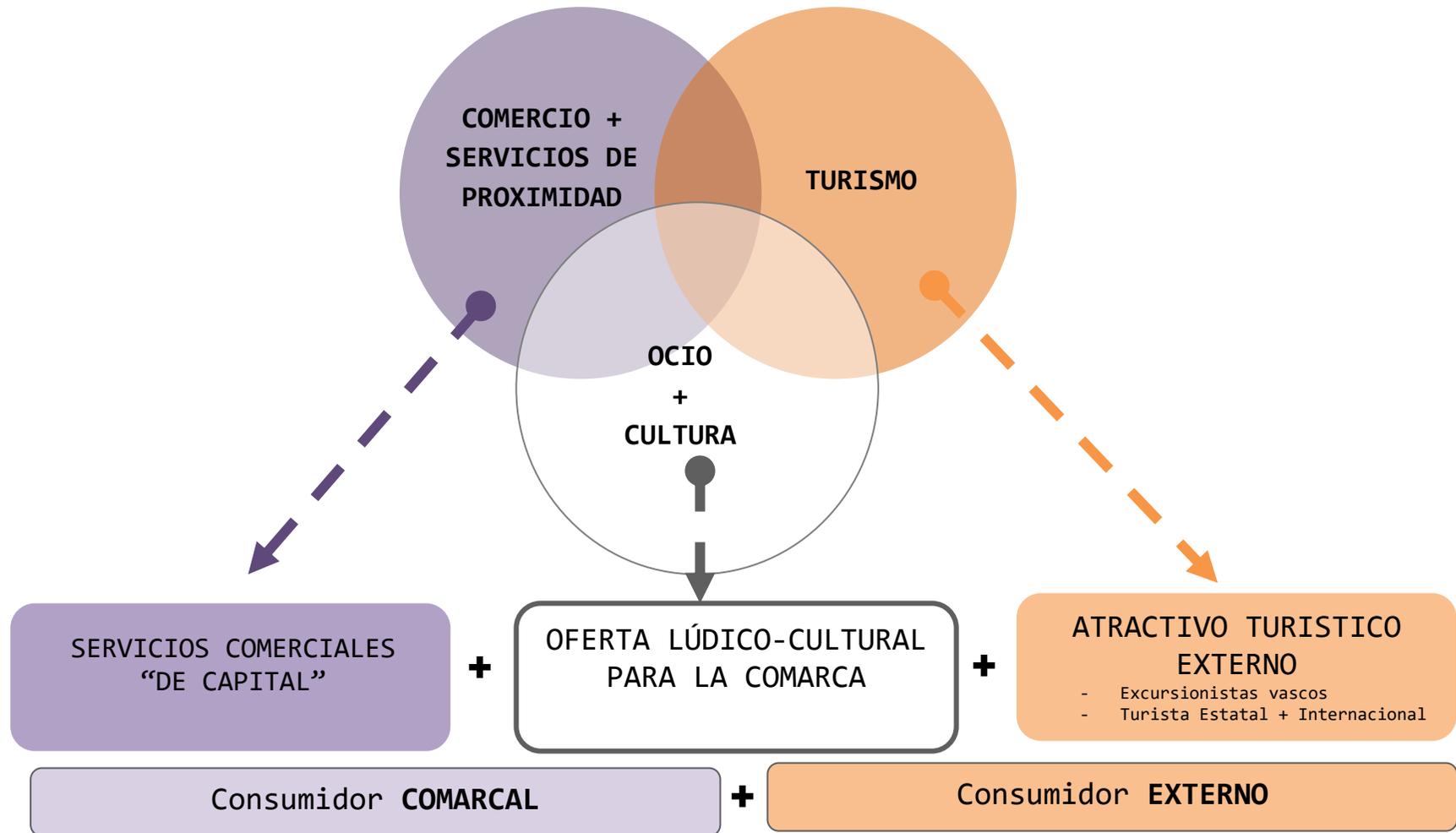
- { **del resto de vecinos de la comarca...** en comercio, cultura, ocio y servicios comerciales de proximidad; trabajando por resituarse como capital comercial y terciaria de los vecinos de Debagoiena.
- { **del turista y del excursionista de jornada...**
 - tanto atraído por cualquiera de las capitales o zonas de Euskadi –Basque Country como destino turístico único- ya que su centralidad geográfica y de comunicaciones en el mapa de la CAE se lo posibilita;
 - como por el atractivo propio o singular de Arrasate -referencia mundial de la economía colaborativa- ya que el potencial y carácter diferencial al respecto desde un punto de vista experiencial es significativo; y su presencia en el eje de comunicaciones que conecta Europa con la península ibérica lo favorece.

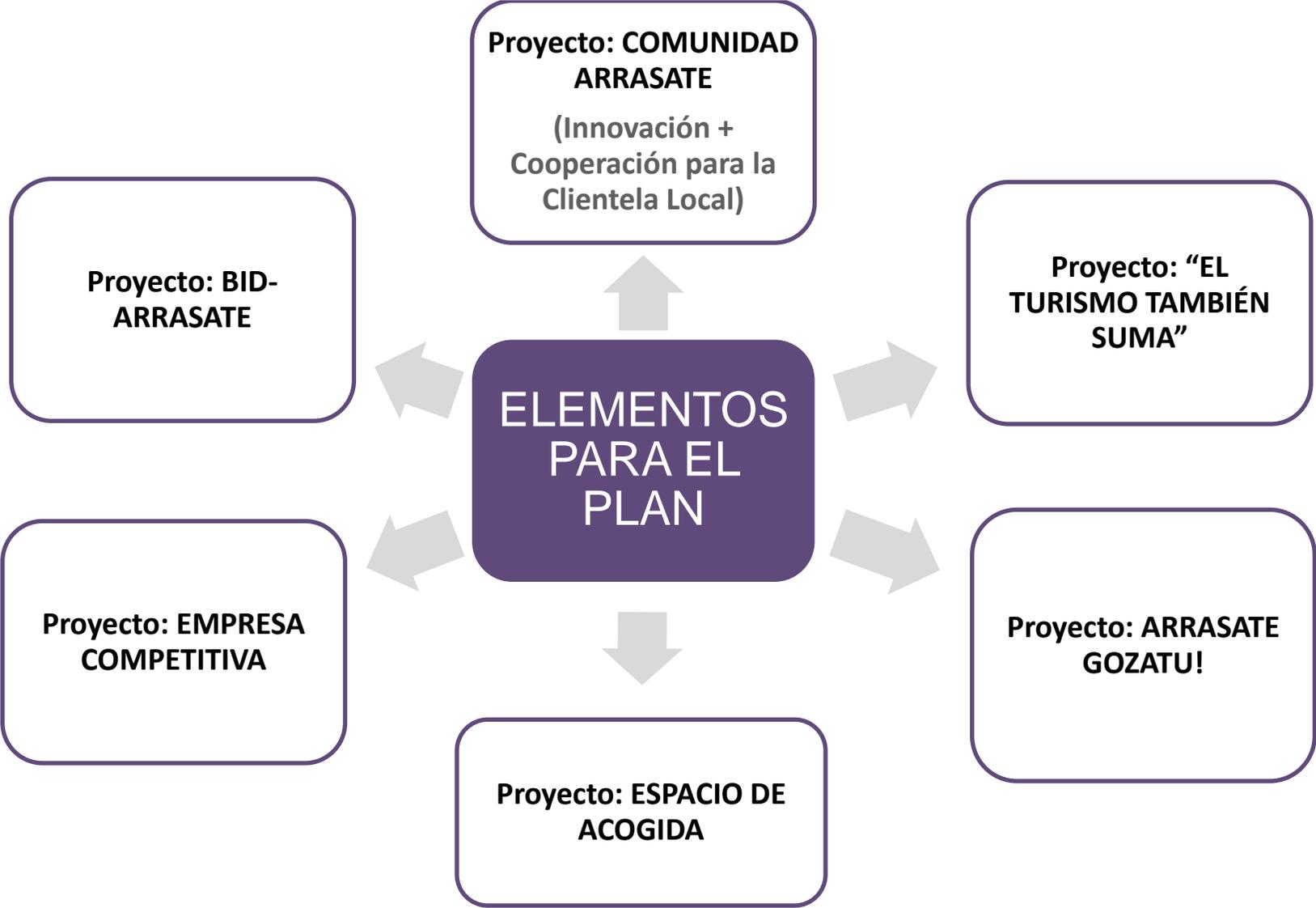
Requiere **“hibridar”, integrar de forma coordinada en una oferta rica y atractiva...** comercio, cultura, ocio, hostelería y restauración, servicios de proximidad en una apuesta por un polo urbano terciario diverso, en el que el maridaje de esas ofertas constituya el factor de fortaleza (calidad de vida para los vecinos de la comarca y refuerzo de la experiencia turística para los visitantes externos).

Requiere **“actuar de forma proactiva”**. Apoyarse en la potencia industrial del municipio para liderar una apuesta municipal por el impulso del terciario urbano. Un ejercicio que requiere no sólo recursos propios (estructura municipal y apoyo a las dinámicas sectoriales), sino sobre todo, cambio cultural y ruptura de inercias en la forma de entender el municipio y de encaminar la colaboración público-privada con sectores atomizados y microempresariales.

ARRASATE:

MODELO TERCIARIO DE CABECERA COMARCAL: Oferta integradora de la economía urbana





Parte II: DEBATE Y REFLEXIÓN

El proceso de Participación abierto pretende...

...Compartir y perfeccionar el Enfoque + Desarrollar el Plan de Acción.

El mismo se ha estructurado en:

a) Grupo de Trabajo Comercio: Composición a partir de la Junta Directiva de Ibai-Arte

Sesiones mantenidas los martes 8 y 15 de Noviembre.

b) Grupo de Trabajo Hostelería-Turismo-Servicios: Composición público-privada consensuada con el Ayuntamiento e Ibai-Arte

Sesión mantenida el martes 15 de Noviembre.

c) Grupo de Presentación Municipal: Sesión de presentación del Plan elaborado a la comisión de partidos el 30 de Noviembre.

d) Otras formas de participación: Foro web + Entrevistas con áreas municipales diversas (desarrollo económico, urbanismo) agencia de desarrollo comarcal (turismo), agentes del sector, encuesta a comerciantes y encuesta a consumidores, etc.

RESULTADOS DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

ELEMENTOS DE DIAGNÓSTICO

		+	-		
1	CLIENTELA LOCAL y EQUIPAMIENTOS PERIFÉRICOS/ <i>LEKUKO BEZEROAK ETA EKIPAMENDU PERIFERIKOAK</i>	FUGA DE GASTO ESTABILIZADA/ <i>GASTU-IHESA EGONKORTUA</i> 2	FUGA DE GASTO AL ALZA/ <i>GASTU-IHESA GORANTZKA</i> 16	* No valora 1	
2	CLIENTELA CLÁSICA COMARCAL / <i>ESKUALDEKO OHIKO BEZEROAK</i>	AL ALZA / GORANTZ 2	A LA BAJA / BEHERANTZ 15		
3	PROBLEMÁTICAS DE ESPACIO URBANO / <i>HIRI ESPAZIO ARAZOAK</i>	SI/ BAI 16	NO/ EZ 2		
4	EVENTOS Y FERIAS DE ANIMACIÓN COMO APOYO / <i>EKITALDIAK ETA ANIMAZIO AZOKAK EUSKARRI MODUAN</i>	SON SUFICIENTES/ NAHIKOAK DIRA 4	SON ESCASAS/ESKASAK DIRA 12	* No valoran 2	
5	CLIENTELA TURÍSTICA y OCIO; ¿Es oportunidad?/ <i>BEZERO TURISTIKOAK eta AISIALDIA; Aukerak al dira?</i>	SI/ BAI 17	NO/ EZ 1		
6	TECNOLOGÍA Y COMPETITIVIDAD EN EL COMERCIO / <i>TEKNOLOGIA ETA LEIHAKORTASUNA MERKATARITZAN</i>	SERÁ DECISIVA A FUTURO/ <i>ERABAKIGARRIA ETORKIZUNEAN</i> 16	NEUTRA – AFECTA POCO/ <i>NEUTRO-ERAGIN GUTXI</i> 2		
7	COLABORACIÓN COMERCIO-HOSTELERÍA-CULTURA... / <i>MERKATARITZA-OSTALARITZA-KULTURA... -EKIN ELKARLANA</i>	OPORTUNIDAD/ AUKERA 17	DIFICIL/ ZAILA 1		
8	LOCALES VACÍOS / LOKAL HUTSAK	NO SON UN PROBLEMA/ EZ DA ARAZOA 0	SON PROBLEMA/ ARAZO BAT DA 15	* No valoran 3	

En términos de diagnóstico, el nivel de consenso en relación a los temas planteados ha sido muy elevado. Existe un acuerdo mayoritario en los siguientes aspectos.

- Los grandes equipamientos comerciales periféricos al casco urbano han consolidado una cultura de alto uso de los mismos como comercio de “proximidad”, incluso entre los segmentos de edades más maduras; de forma que su utilización para el suministro de la línea de alimentación-droguería forma parte del paisaje natural comercial del municipio. En ese sentido, la fuga de gasto de los vecinos a los mismos ha vivido un suave pero continuado crecimiento a los mismos durante los últimos años. El comercio electrónico que ya se deja notar con claridad viene a agravar esta situación.
- La clientela clásica comarcal de Arrasate lleva años a la baja. “Ya no somos cabecera comarcal” declaraba alguno de los comerciantes participantes en el proceso de reflexión. Esta tendencia, influida, sin duda, por las tendencias generales del consumo y las formas comerciales, tiene igualmente que ver con el modelo económico del municipio. Con su ADN industrial y la potencia de sus empresas productivas, que no ha situado al terciario como un elemento estratégico de creación de valor, ni lo ha trabajado en términos de apuesta por la atracción terciaria de los vecinos de otros municipios.
- Aunque hay conciencia del carácter diferencial y de calidad del espacio urbano central de Arrasate, se identifican problemas focales que tienen que ver especialmente con el PERI del Casco Histórico y la situación de éste en algunos focos; el aparcamiento -escaso espacio OTA- y las largas circularizaciones internas; el espacio de Biteri como espacio amplio pero de difícil aprovechamiento; la ausencia de solución al mercado de abastos y, en general, la ausencia de un motor interno.
- Las actividades festivas y de animación, generan cierto debate en cuanto a su cantidad y calidad. Aunque en general se señala que gustaría que fueran más, -al menos las de rango relevante con capacidad de atracción externa-, se plantea especialmente la necesidad de abordar su análisis y racionalización desde una mirada y gestión integral. Hay numerosas actividades, pero no están coordinadas ni gestionadas en términos de calendario, horario, etc. para que generen sinergias, combatan la estacionalidad etc. En palabras de un comerciante falta la “dirección de orquesta”.

- El turismo se percibe como una clara oportunidad. Se identifican valores y recursos no explotados tanto de carácter ordinario como estratégico (economía cooperativa). Su falta de aprovechamiento hasta el momento se vincula en general a la falta de apuesta por los servicios urbanos y las inercias del modelo industrial dominante. En esa misma línea, ocio y la cultura aparecen como una oportunidad. Activar la animación del municipio a partir de la oferta de ocio y cultura es un reto, por cuanto los equipamientos existentes lo posibilitarían.
- El comercio y la hostelería tiene claro que la tecnología y la competitividad serán decisivas a futuro. Si bien, se cree que el comercio no está suficientemente preparado para afrontar los nuevos tiempos. Se percibe la necesidad de actualizar y adecuar conocimientos aunque no siempre la motivación y la sensibilización hacia estos temas es la más adecuada.
- En ese sentido, la colaboración entre comercio, hostelería y cultura, se ve como un aspecto relevante, a veces, de difícil coordinación, pero necesario para generar sinergias y vinculación comercial al ocio; de forma que se dinamice la economía urbana y se atraiga a potenciales clientes, ya sean tradicionales o turísticos. En todo caso, la distancia de mirada entre comerciantes y hosteleros, su escasa cohesión y colaboración a día de hoy, constituyen una limitante a superar.
- Por último, los locales vacíos son percibidos por todas las personas participantes como un problema para el comercio y la hostelería. Especialmente en el Casco Histórico; donde parte del problema se vincula a la normativa del PERI y las obligaciones que genera en términos de reducción de fachadas comerciales (elemento desincentivador).

RESULTADOS DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

POSIBLES BASES PARA LA ACCIÓN

		IMPORTANCIA			URGENCIA		
		1 poca – 3 mucha			1 poca – 3 mucha		
1	PROYECTO “COMUNIDAD ARRASATE” (Consumidor Clásico Local-Comarcal) / “ARRASATE KOMUNITATEA” PROIEKTUA (Ohiko- Eskualdeko Kontsumitzailea)	1	2	3	1	2	3
		0	2	14	1	6	10
2	PROYECTO “EL TURISMO TAMBIÉN SUMA” (Apuesta por la Captación de Turismo y Ocio) / “TURISMOAK ERE GEHITZEN DU” PROIEKTUA (Turismo eta Aisialdiaren kaptaziaren apustua)	1	2	3	1	2	3
		1	4	9	2	4	9
3	PROYECTO COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL / EMPRESEN LEHIAKORTASUN PROIEKTUA	1	2	3	1	2	3
		0	5	10	1	4	9
4	PROYECTO DE MODELO SOPORTE DE COLABORACIÓN PUBLICO PRIVADA / SOSTENGU MODELO PUBLIKO PRIBATUAREN ELKARLAN PROIEKTUA	1	2	3	1	2	3
		0	6	10	-	9	6
5	PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN Y MEJORA DEL ESPACIO URBANO / ERALDAKETA ETA HIRI HOBEKUNTZAREN PROIEKTUA	1	2	3	1	2	3
		0	6	8	4	6	6
6	FACTORÍA DE EVENTOS / EKITALDI FAKTORIA	1	2	3	1	2	3
		0	5	11	1	7	6

RESULTADOS DEL PROCESO DE PARTICIPACIÓN

MATRIZ resultante

MUY URGENTE

MUY IMPORTANTE

PROYECTO “EL TURISMO TAMBIÉN SUMA”
 (Apuesta por la Captación de Turismo y Ocio) / “TURISMOAK ERE GEHITZEN DU” PROIEKTUA (Turismo eta Aisialdiaren kaptaziaren apustua)

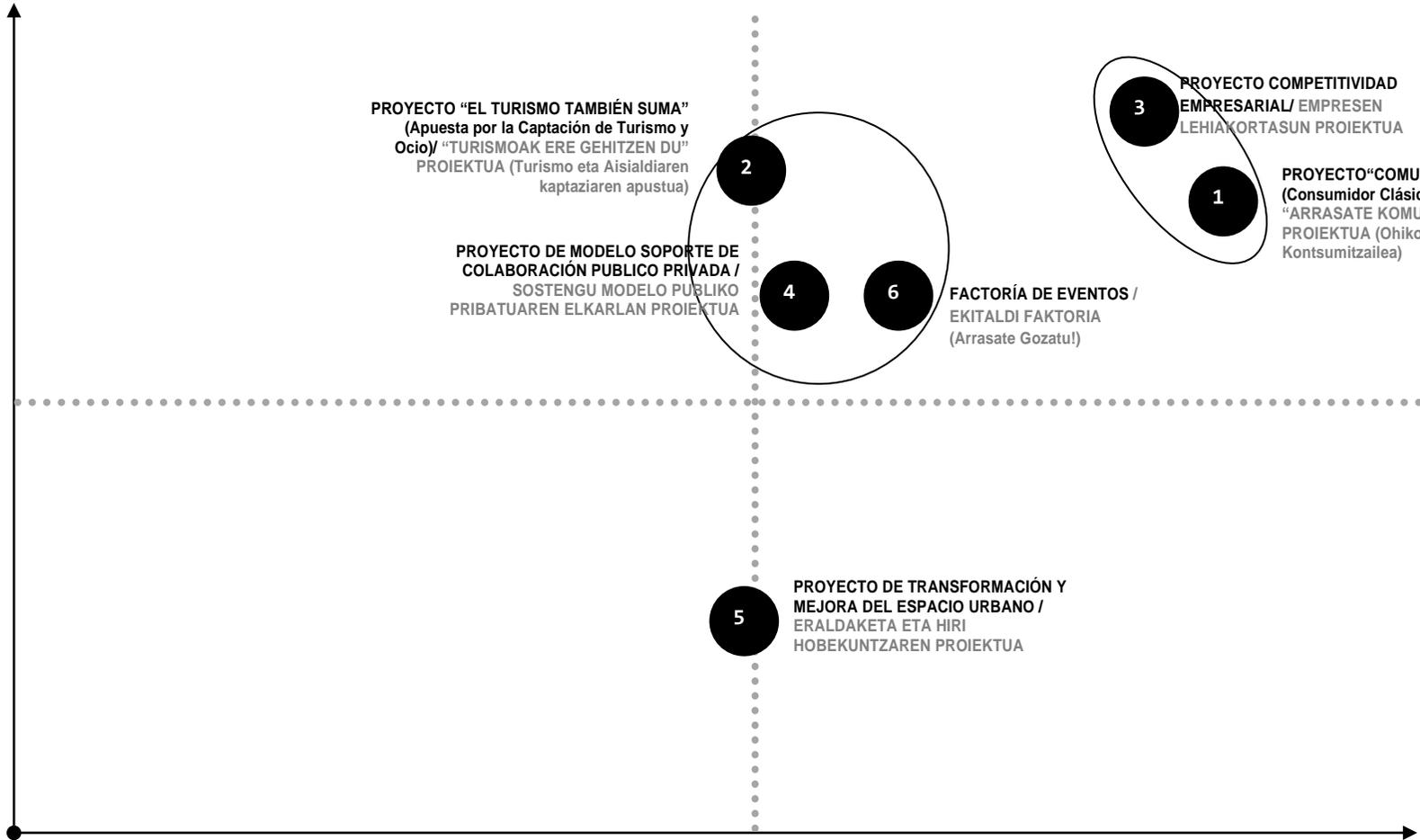
PROYECTO DE MODELO SOPORTE DE COLABORACIÓN PÚBLICO PRIVADA / SOSTENGU MODELO PUBLIKO PRIBATUAREN ELKARLAN PROIEKTUA

PROYECTO DE TRANSFORMACIÓN Y MEJORA DEL ESPACIO URBANO / ERALDAKETA ETA HIRI HOBEKUNTZAREN PROIEKTUA

PROYECTO COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL/ EMPRESEN LEHIAKORTASUN PROIEKTUA

PROYECTO “COMUNIDAD ARRASATE” (Consumidor Clásico Local-Comarcal) / “ARRASATE KOMUNITATEA” PROIEKTUA (Ohiko-Eskualdeko Kontsumitzailea)

FACTORÍA DE EVENTOS / EKITALDI FAKTORIA (Arrasate Gozatu!)



PROYECTOS DE FUTURO: LAS POSICIONES DE LOS ACTORES

- La mirada de los comerciantes -colectivo gestor de la Asociación- constituye una mirada trabajada en un proceso de reflexión progresivo al calor de la labor asociativa de los últimos años. El sector hostelero, sin embargo, menos cohesionado e implicado en términos asociativos ofrece en términos generales, una mirada menos compacta y formalizada; que repentiniza reflexiones y posicionamientos sobre aspectos puntuales.
- Dos son los ámbitos que los actores -en particular los comerciantes- identifican como los proyectos más importantes y a dinamizar con más urgencia: Los que tiene que ver con su clientela más tradicional -local y comarcal-, enmarcados bajo el **Proyecto “Comunidad Arrasate”**; y los que tienen que ver con la necesidad de la mejora competitiva de sus establecimientos **Proyecto “Competitividad Empresarial”** ámbito que entienden esencial. Cliente y propia empresa focalizan las prioridades. En el primer caso se trata de recuperar la idea de “fidelidad y cercanía” con el cliente local, y de reforzar para Arrasate el rol de capitalidad de la comarca. En el segundo caso, competitividad empresarial, hay una clara toma de conciencia de la velocidad de transformación que se genera -especialmente en torno a la tecnología- y el hecho de que sin incorporarse a esos procesos la supervivencia será crecientemente difícil.
- **El espacio urbano**, y sus problemáticas antes citadas, se perciben como importantes; pero de las valoraciones se desprende que el sector es consciente de que “los tiempos” que reclaman algunas de sus soluciones -las que afectan a los retos más relevantes- no son inmediatos; que requieren ser percibidos como apuestas transformadoras progresivas y de largo plazo; y que pueden requerir soluciones intermedias y en proceso. En este sentido en lo que hace al espacio urbano, el sector aparece como un colectivo “entrenado” en la dinámica de la construcción de ciudad como proceso, más que en el lobby de reivindicación inmediata y demanda urgente.
- Entre ambas realidades el turismo, el ocio y la cultura (**Proyecto El Turismo también Suma y Proyecto Factoría de Eventos**) constituyen elementos percibidos como campos de acción necesarios que van a contribuir a dinamizar una realidad de clientela a la baja. En el primer caso, entendiendo que es un proyecto llave para acceder al cliente externo (tanto turista propiamente de fuera, como excursionista o visitante de jornada de dentro de la CAE). En el segundo, entendido no sólo como evento de animación comercial sino cultural en sentido amplio, en el convencimiento de que es llave para implicar al cliente comarcal.
- En el caso de turismo, la potencia percibida por el sector es muy significativa, no sólo por lo que de mejora de captación de gasto externo supone, sino porque se percibe como un elemento que va a contribuir a dar más centralidad y notoriedad al terciario en el modelo económico del municipio.
- El proyecto BID se percibe, en todo caso, como la dimensión formalizadora o institucional de ese esfuerzo de dar mayor relevancia al terciario urbano. Genera expectativas muy prudentes por su dependencia de los ritmos de cambios paralelos que se requieren (normativa fiscal, etc.).

Parte III:

EL PLAN

El esquema de trabajo del Plan distingue ocho ejes de acción que tiene que ver con la **notoriedad de Arrasate ante el cliente; la capacidad de atracción que genera; su capacidad de acogida, la satisfacción de la estancia y de la experiencia de compra en el visitante; y la respuesta colectiva del sector y del ayuntamiento para gestionar y dinamizar todos esos elementos de una forma coordinada; con particular incidencia en la apuesta municipal por hacer del terciario urbano un sector más relevante en el municipio**

- 1.- Clientela Local (Municipal y Comarcal)** como base o soporte del terciario urbano de Arrasate. Se enfrenta a una situación de progresiva pérdida de peso asociada a los comportamientos comerciales del consumidor y las nuevas formas de venta; pero igualmente a la pérdida de centralidad del municipio en la comarca. Se hace necesario estrechar lazos y generar vínculos con este colectivo de consumidores (enfoque de comunidad)
- 2.- Clientela Externa (Turística):** el turismo se va perfilando en los últimos años como nuevo “caladero comercial” de interés que refuerce el nicho tradicional de clientela o, en su caso, compense la pérdida de influencia sobre el mismo. Arrasate dispone de valores y recursos para realizar esa apuesta como municipio, más allá de la lógica comarcal hasta ahora trabajada.
- 3.- Atractividad-Animación:** Más allá de estrechar lazos con la clientela habitual y abrirse a nuevos segmentos externos de clientela; para que el consumidor visite Arrasate es necesario garantizar elementos de atractivo y animación que ejerzan de polos tractoros. La cultura y el ocio aparecen como herramientas de trabajo a proyectar sobre el público comarcal.
- 4.-Capacidad de Acogida:** Los consumidores, en su visita a Arrasate, requieren encontrar elementos o equipamientos de acogida que hagan viable la estancia (parkings, accesibilidad mediante transporte público, alojamientos para prolongar su estancia...).
- 5.- Amabilidad del espacio Urbano:** Adicionalmente a los equipamientos de acogida, el visitante requiere de una calidad del espacio urbano suficiente para que la experiencia sea satisfactoria. El espacio urbano y su calidad condicionan de forma sustancial la satisfacción y duración de la visita.
- 6.- Refuerzo competitivo de las empresas:** Junto a la calidad del espacio urbano, el elemento esencial para que la experiencia de compra del consumidor sea satisfactoria es, lógicamente, la cantidad, calidad y nivel competitivo de las empresas comerciales, hosteleras y de servicios en general. La intervención perfeccionadora sobre este capítulo es, en este sentido, imprescindible.
- 7.-Fortalecimiento y Relanzamiento Asociativo:** La respuesta de las empresas terciarias a los retos planteados pasan por una gestión colectiva que dé un paso adelante.
- 8.- Coordinación y perfeccionamiento en la colaboración Público-Privada:** El posicionamiento y trabajo de la ciudad ante todos esos elementos resulta altamente dependiente del liderazgo público y su la capacidad para generar espacios y formulas de colaboración con el tejido empresarial terciario. Situar el terciario como elemento de apuesta municipal es clave. La idea de un terciario que crece solo y espontáneamente al calor de la potencia económica generada por la industria ya no es evidente.

El trabajo sobre estos 8 ejes parte de una visión sostenida en:

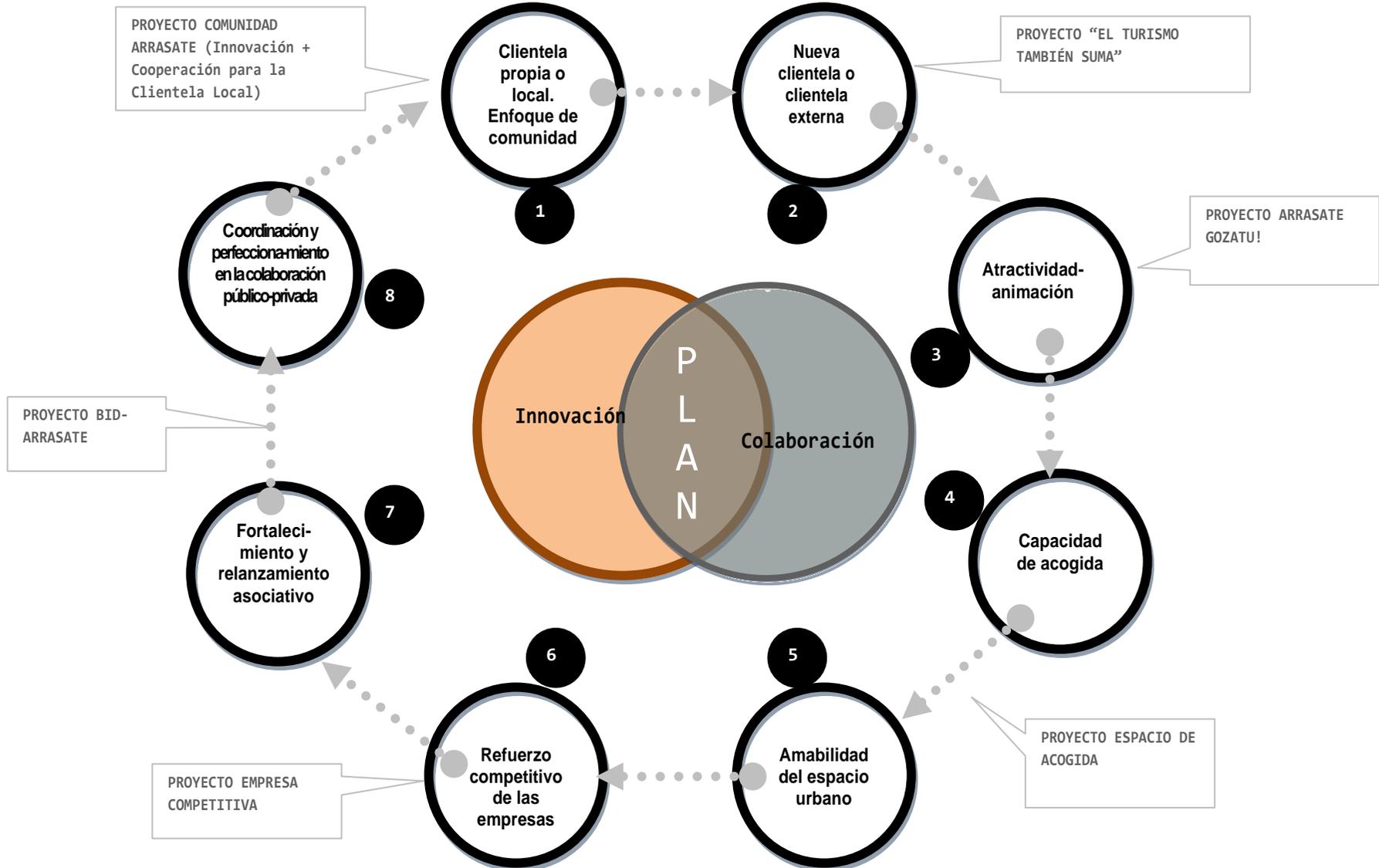
LA INNOVACIÓN: El Plan Estratégico surge para servir de hoja de Ruta de una nueva etapa. Para prolongar actuaciones inerciales no era necesario

LA COLABORACIÓN: tanto público-privada en la apuesta por abrir nuevas formulas y modelos (BIDs); como privada-privada en la búsqueda de un planteamiento integrador del conjunto de actores de economía urbana.

Y se concreta en 6 proyectos específicos que articulan intervenciones de distinto tipo:

EJES	PROYECTOS
Eje 1: Cientela Propia o Local. Enfoque de comunidad	Proyecto COMUNIDAD ARRASATE (Innovación + Cooperación para la Clientela Local)
Eje 2: Nueva Clientela o Clientela Externa	Proyecto “EL TURISMO TAMBIÉN SUMA”
Eje 3: Atractividad-Animación	Proyecto: ARRASATE GOZATU!
Eje 4: Capacidad de acogida	Proyecto ESPACIO DE ACOGIDA
Eje 5: Amabilidad del espacio urbano	
Eje 6: Refuerzo competitivo de las empresas	Proyecto EMPRESA COMPETITIVA
Eje 7: Fortalecimiento y relanzamiento asociativo	Proyecto BID-ARRASATE
Eje 8: Coordinación y perfeccionamiento en la colaboración público-privada	

Ejes de Trabajo



Eje 1.- Clientela Propia o Local. Enfoque de comunidad

- 1.1.- Dispositivos de conexión y relación cercana con la clientela local
- 1.2.- Mecanismos de fidelización y estímulo
- 1.3.- Incorporación del ocio y la cultura al planteamiento de comunidad y mecanismos de los que se dote
- 1.4.- Servicios de Valor al cliente

El cliente propio local -entendido no sólo como el cliente municipal o de Arrasate sino del conjunto de la comarca- constituye la base o soporte central de las ventas del comercio urbano. Las nuevas generaciones de esta clientela “propia” no son igual de fieles que las antiguas (ahora se sienten cómodas con ofertas externas, internet, etc.). Por ello es esencial articular estrategias defensivas que peleen por su mantenimiento y amarre.

El enfoque de comunidad supone apostar por fortalecer la relación de identidad y cercanía con esta clientela a partir de...:

- la fijación de mecanismos de información y comunicación personalizados y estables con esa clientela (las nuevas tecnologías nos ofrecen esa posibilidad: móviles, redes sociales, etc.): CRM asociativo (Customer Relationship Management asociativo).
- el trabajo sobre procedimientos diversos de fidelización que estreche lazos, fortalezca consumos y genere cercanía y sentido de pertenencia a la comunidad a esas nuevas generaciones. Mecanismo que deben incorporar tanto campañas comerciales tradicionales como trabajar mecanismos innovadores (mecanismo de control de compras y acumulación de ventajas).
- la incorporación de la cultura y el ocio al enfoque de comunidad de clientela, por cuanto ha de ser parte activa a futuro en el factor de tracción a Arrasate
- la introducción de nuevos servicios de valor para la clientela de la comarca.

PROYECTO COMUNIDAD ARRASATE (Innovación + Cooperación para la Clientela Local)

Objetivo HACER COMUNIDAD entre comercios y clientes:

- RELACION e IDENTIDAD: Crear un marco de relación personal con la clientela local (Debagoiena), desde la cercanía y contacto particularizado.
- FACILITAR la compra desde la información y el servicio de valor. Superar la venta de producto para ofrecer un servicio asociado.
- FIDELIZAR desde las ventajas y el trato personal

Su desarrollo supone asumir un proyecto integrado de modernización de servicios asociativos orientados a la clientela sobre dos componentes diferenciados.

A.- TECNOLOGÍA: Salto tecnológico para la gestión colectiva de la comunicación y la relación con la clientela de los establecimientos (CRM – Customer Relationship Management asociativo)

Construcción a partir de tres elementos clave:

- { **Base de datos de Consumidores de Debagoiena** (objetivo 15.000 responsables de compra de la comarca). Construcción progresiva e integrada en un sistema central al servicio de los comerciantes.
- { **Sistema de comunicación personalizado e instantáneo** de ofertas, sugerencias, avisos... a partir del móvil y las redes sociales (WhatsApp, Facebook). Información general de ciudad + Planes de información comercial particularizados.
- { **Mecanismo de control y acumulación de compras (fidelización)** para análisis de comportamientos del consumidor y obtención de ventajas por parte de éste (control activo y directo por parte del gestor del servicio; no tarjeta de pago). Tras acumular euros de compra en el comercio de Arrasate, se obtiene un descuento/regalo/ventaja que se comunica al interesado vía móvil para estimular gasto adicional.

A partir del salto tecnológico descrito (conocimiento del cliente y relación personalizada) se abren nuevas opciones de trabajo para crear valor a partir del servicio.

El proyecto Merkatarri ha abierto una línea pionera en este sentido. No obstante el enfoque de la intervención planeada prioriza la línea de gestión colectiva de la relación con la clientela (CRM asociativo) más allá de las positivas iniciativas con base en el consumidor y relación individualizada comerciante-cliente.

B.- LA CULTURA Y EL OCIO TAMBIÉN HACEN COMUNIDAD : CLUB AK (Arrasate Kultura)

El planteamiento descrito no se limita a entender el consumidor comarcal como un consumidor de bienes comerciales; las nuevas generaciones hacen del ocio y la cultura un uso de consumo más natural.

Los equipamientos culturales (Amaia Antzokia) y la oferta de Arrasate posibilitan un planteamiento de oferta central comarcal (liderazgo de la oferta cultural). Este enfoque, no sólo apunta a la optimización de las estructuras o equipamientos disponibles, sino a la utilización de la cultura y el ocio como instrumento de atracción de públicos comarcales al municipio, y de sinergia y optimización de los mismos en coordinación con el resto de servicios de economía urbana.

- Creación de un club AK (comunidad de usuarios culturales de Debagoiena), que se apoye en las herramientas tecnológicas ya citadas para el comercio; comparta planteamientos; y coordine sus intervenciones en un contexto tecnológicamente renovado.
- Transformaciones o refuerzos internos que posibiliten su desarrollo; coordinado con el marco cultural comarcal pero sin renunciar a su liderazgo

C.- CLUSTERS URBANOS: CREAR SERVICIOS DE VALOR para los clientes y para los establecimientos

C.1.- ANIMACIÓN ORIENTADA Y SELECTIVA POR COLECTIVOS COMERCIALES / COMUNIDADES DE CLIENTES

De la animación general de comercio de ciudad...a la animación selectiva. Dinamización de campañas “orientadas” a un colectivo específico de consumidores - tipo de producto-por parte de un colectivo reducido o seleccionado de tiendas (rama o microrama).

Trabajo asociativo...:

- CON-PARA colectivos de consumidores específicos previamente identificados. Es decir, se dispara hacia dianas/clientes concretos a los que se dirigen campañas o actividades en los que se mezcla información, presentación de novedades, asesoramiento, eventos, ventajas....
- PARA-CON la colaboración de comercios y servicios que comparten una misma “comunidad de clientela” que se movilizan conjuntamente, con el apoyo organizativo de la asociación, en microcampañas/actividades.

Ejemplo: Campaña la clientela dueña de mascotas y animales domésticos, perros de caza...: las tiendas vinculadas a las mascotas/animales + los servicios de veterinaria... de Arrasate movilizan a la clientela general de Debagoiena que tiene mascota para informarles, presentarles, asesorarles....venderles (**servicio + producto**). Quincena de...información sobre campañas de vacunación, charlas de distintas marcas sobre novedades nutricionales en los animales, adiestradores que ofrecen sus servicios, novedades tecnológicas para los perros de cazadores.... ofertas sobre productos complementarios...)

Ejemplo: Campaña “nos casamos”. Los establecimientos de comercio y servicios...: ropa de ceremonia, flores, fotografía, restaurantes, tiendas de maletas, agencia de viajes...generan una campaña específica coordinada orientada a la comunidad de clientes integrada por las parejas que van a contraer matrimonio.

En la práctica supone, aprovechar una COMUNIDAD de CLIENTELA para dinamizar ventas por parte de colectivos de comercios y servicios.

B.2. DISTRIBUCIÓN-ACERCAMIENTO DE PRODUCTOS AL CLIENTE

A futuro, y en un marco de creciente uso del comercio electrónico, la distribución a domicilio va a suponer una significativa parte del servicio comercial. En este contexto va a cobrar especial relevancia salvar la distancias en términos de servicio...

- Venta on line y/o telefónica al cliente local
- Distribución a domicilio y/o municipio de la compra on line, telefónica o en tienda. Reparto puerta a puerta y/o exploración de la distribución municipalizada a “puntos de recogida centrales” de cada municipio. (Puntos de Recogida que actúan como servicio de “Central Box”: tiendas de esos municipios que actúan de antena)

Proyecto general a incluir en el marco de un Plan de Relanzamiento y Modernización Asociativa

Responsable: Ibai-Arte

Colaborador: Ayuntamiento

Financiación. Proyecto INNOVADOR de medio plazo a desarrollar mediante apoyos públicos de diferente nivel. Búsqueda de estatus de proyecto piloto con Gobierno Vasco, en el marco de desarrollo de los BIDs

Proyecto específico cultura:

Responsable: Ayuntamiento

Colaborador: Ibai-Arte

Coordinación entre ambos

Eje 2.- Nueva Clientela o Clientela Externa

- 2.1.- Marca Ciudad + Comunicación + Posicionamiento
- 2.2.- La economía cooperativa como recurso turístico estratégico
- 2.3.- Plan de Acción turística a corto - medio plazo: para la puesta en valor de los recursos turísticos propios, su dinamización y venta en el marco institucional de los focos turísticos de la CAE (capitales) y en su tejido empresarial de acogida; capitalización terciaria de los visitantes a la comarca, etc.
- 2.4.- Fortalecimiento de los equipamientos de acogida

Para Arrasate el turismo se revela como una nueva alternativa de alto interés que puede contribuir a compensar la pérdida de fuerza del gasto del consumidor local. Arrasate cuenta en este sentido con:

- un posicionamiento geográfico central en la CAE (entre 30 y 45 minutos desde las tres capitales) que la hace accesible de forma cómoda tanto para el turista captado por las capitales u otras zonas ; como para al vecino de las mismas o sus áreas metropolitanas en el rol de excursionista o visitante de jornada.
- una situación ideal en el eje central de conexión por carretera de Europa con la península Ibérica.
- una marca (Mondragón) de alta potencia y proyección externa a distintos niveles
- un valor diferencial -referente mundial de la economía colaborativa- que no ha sido hasta el momento tratado como recurso turístico, pero que presenta un alto potencial vinculado al “turismo experiencial”.
- un centro urbano o área central terciaria asentada sobre un amplio espacio peatonal del casco histórico medieval (la almendra) con carácter pintoresco y atractivo; más distintos valores o elementos complementarios (naturales, históricos, etc susceptibles de puesta en valor turística).
- una dinámica “turística” comarcal en marcha, en la que hasta el momento Arrasate no se ha significado a nivel municipal, ni trabajado activamente; pero en la que puede actuar como polo terciario central.
- un parque de comercio, hostelería y servicios, que con todas sus limitaciones y dinámicas a la baja, constituye la aglomeración terciario más importante de Debagoiena.

Todo un marco de recursos, dinámicas y alternativas que posibilitan hacer de la apuesta turística una alternativa de significativo potencial para el desarrollo a futuro de la economía urbana de Arrasate.

PROYECTO “EL TURISMO TAMBIÉN SUMA”

Objetivo:

- Optimizar el posicionamiento de Arrasate, sus recursos y las oportunidades que ofrece para abrir nuevos caladeros de clientela que vengan a complementar los descensos de los caladeros locales (municipio y comarca).

Herramientas de trabajo:

- Marca Mondragón como referencia de proyección externa
- La economía cooperativa como recursos estratégico de medio-largo plazo
- Plan de acción turística a corto medio plazo, para situar “directamente” al municipio en la dinámica turística; y enriquecer el terciario urbano de Arrasate con esta nueva perspectiva.
- Equipamientos de acogida

Esto supone trabajar a varias velocidades y en proyectos de distinto rango. Desde proyectos paraguas (Marca Mondragón) a proyectos estratégicos de gran alcance (la economía cooperativa como recurso turístico); pasando dinámicas de trabajo más concretas y pegadas al terreno (Plan de acción turística de Arrasate a corto medio plazo)

A. - MONDRAGÓN: MARCA DE CIUDAD Y PROYECCIÓN EXTERNA

El ámbito del turismo viene siendo trabajado de forma seria y sistemática desde la oferta comarcal de Debagoiena habiéndose realizado un significativo esfuerzo. En términos de proyección externa, sin embargo, las apuestas turísticas se mueven desde elementos icónicos que polarizan su comunicación. El elemento de comunicación turística no es, en consecuencia, Debagoiena o Arrasate; es Mondragón como marca de proyección y polo terciario que hace posible la captación del gasto turístico.

- { Mondragón actúa como faro de oferta turística propia y abre un nuevo caldero de consumidores
- { Mondragón “capitaliza” determinados atractivos de Debagoiena en términos de gasto terciario que genera sus visitas turísticas

En este sentido las alternativas pasan por trabajar en términos de comunicación la Marca de Ciudad (Mondragón) sobre los atributos coherentes al posicionamiento que quiere alcanzar en distintos ejes:

B.- LA ECONOMÍA COOPERATIVA COMO RECURSO TURÍSTICO: CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROYECTO Y PLAN DE TRABAJO

Misión: Hacer de Arrasate una suerte de “santuario” o referencia mundial de economía cooperativa...capitalizable turísticamente

Visión: Recurso turístico experiencial, sostenible e inteligente

Elementos clave de trabajo:

Producto:

- Conceptualización y propuestas de materialización:
- Punto central de acogida y visibilidad: espacio central de presentación, relato base o hilo conductor; y orientación de las diferentes experiencias accesibles en otros puntos.
- Red de visitas y atractivos experienciales
- Dimensión on line colaborativa

Contextualización urbana y terciaria: La economía cooperativa se vive en el terciario urbano: proyectos y actuaciones complementarias para el enriquecimiento de la experiencia de los turistas al municipio y el aprovechamiento económico de la experiencia)

Comercialización: Plan de ventas de “la experiencia” de los caladeros de visitantes de las tres capitales a la red empresarial de MCC en los cinco continentes pasando por las nuevas formas de economía colaborativa.

Construcción / materialización:

- Liderazgo municipal en una marco de colaboración y acuerdo con Mondragón Corporación Cooperativa como base de trabajo. (proyecto municipal: evitar la sensación de vender su propia identidad como grupo)
- Proyecto de Rango Vasco: en colaboración con Gobierno vasco – Basquetour (líneas de apoyo y financiación)

C.- PLAN DE ACCIÓN TURÍSTICA MUNICIPAL (en transición hacia el nuevo escenario).

Adicionalmente a la dinamización de los dos elementos estratégicos previos (Marca de Ciudad y Proyecto de Economía Cooperativa); Arrasate debe dotarse de un Plan de Acción Municipal a corto-medio plazo que dibuje de una manera progresiva la oferta turística del municipio y la gestión y dinamización de la misma, más allá del elemento cooperativo. Una suerte de plan de trabajo de primeras etapas...

C.1- PUESTA EN VALOR DE LOS RECURSOS LOCALES YA DISPONIBLES: PLAN DE TRABAJO.

Identificación, valoración de su potencialidad y toma de decisiones sobre las posibles apuestas en términos de recursos turísticos a trabajar municipalmente.

El marco de las apuestas turísticas CAE como telón de fondo en el que integrar las decisiones.

Elaboración de Plan de Acción al respecto

C.2- ARRASATE COMO REFERENTE TERCIARIO DE LA OFERTA TURÍSTICA DE DEBAGOIENA (gestión de la lógica comarcal de la marca):

Presencia activa y notoria de Arrasate en las apuestas institucionales de turismo comarcal a nivel de Territorio Histórico (Diputación Foral...: Rutas, FunTrips etc.): "Hay que estar y visibilizarse" en un marco de competencia territorial con otras comarcas y municipios.

C.3- OFERTAS CRUZADAS

Estimular mecanismos de asociación o reenvío del cliente entre los recursos turísticos y alojamientos de la comarca; y las ofertas lúdico terciarias de Arrasate colaboración entre empresas.

Ejemplo: Generación de folletos informativos y bonos/ventajas de consumo que se dejan en los alojamientos de agroturismo de Debagoiena para su gasto comercial y hostelero en establecimientos de Arrasate. Dimensión on line de estas iniciativas.

Desarrollar herramientas electrónicas informativas y de estímulo de gasto cruzado a través de dispositivos móviles.

C.4- COORDINACIÓN INSTITUCIONAL CON LAS TRES CAPITALAS (lógica municipal de la marca):

Búsqueda de una presencia formalizada y estable de la oferta de Arrasate en el "escaparate" turístico-cultural de Donostia, Bilbao y Vitoria, que complete el Plan de Ventas de Mondragón como destino de "turismo cooperativo". Cobra especial sentido una vez se haya estructurado mínimamente la oferta turística de Mondragón.

C.5- DINAMIZACIÓN DE LA MARCA MONDRAGÓN EN LA OFERTA TURÍSTICA PRIVADA DE LAS CAPITALS:

Refuerzo de la información/comunicación sobre Arraste en hoteles y apartamentos turísticos de Donostia, Bilbao y Vitoria

C.6- DINAMIZACIÓN / ESTÍMULO A LA DINAMIZACIÓN DE LA PRESENCIA DE ARRASATE EN LOS FOROS/MECANISMO DE PRESCRIPCIÓN TURÍSTICA:

- { Mondragón en las Guías tradicionales + en las Aplicaciones on line de información y/o venta turística, hotelera, hostelera.
- { Servidos colectivos y apoyo para la dinamización individual de los negocios en esas herramientas.

D. EQUIPAMIENTOS DE ACOGIDA

Promover el desarrollo de equipamientos de acogida para el alojamiento / pernoctación turística en Arrasate. (Ver Proyecto Espacio de Acogida)

Responsable: Ayuntamiento

Colaborador: Mancomunidad de Debagoiena, Ibai-Arte, sector hostelero, cultura, tejido asociativo municipal en general

Eje 3.- Atractividad-Animación

- 3.1.- Mantenimiento de un parque comercial y hostelero atractivo y capaz de generar polaridad
- 3.2.- Equipamientos singulares (comercial, cultural y de ocio) y programación asociada
- 3.3.- Eventos e iniciativas
- 3.4.- Relanzamiento de Ferias Tradicionales: oportunidades en torno a las ferias tradicionales y el producto local
- 3.6- Gestión coordinada y activa de eventos

Tras trabajar la relación con el cliente local para reforzar la relación de cercanía con el mismo; y con el cliente externo para tender puentes para que se acerque, se hace imprescindible generar o disponer de elementos de Atractividad y Animación para que venga efectivamente y gaste en el municipio

Los mecanismos pasan indudablemente, entre otras líneas de trabajo por..:

- El mantenimiento y refuerzo continuado de un parque comercial, hostelero, y de servicios en número adecuado, calidad y funcionamiento adaptada al gusto de la clientela. Elemento que afecta desde las características físicas de los establecimientos, su oferta y sus servicios, hasta la gestión de sus horarios (cerrados son difícilmente atractivos).
- La existencia/creación/adaptación de equipamientos singulares -comerciales, culturales, de ocio...- y el mantenimiento de una programación dinámica y atractiva en contenidos, horarios, etc. que facilite la atracción de los segmentos de visitantes. Este planteamiento afecta tanto a las características de la oferta cultural como a la comercial.
- La optimización de las ferias tradicionales y el producto y los productores locales como base para la generación de atractivos.
- La coordinación y generación de sinergias entre los diversos eventos existentes (ferias, fiestas, oferta cultural, iniciativas cívicas, actos de campañas comerciales...) que contribuyan de forma continuada y estable a la generación de impulsos periódicos de venta.

Proyecto: ARRASATE GOZATU!

A.- FERIA DE LOS VIERNES: REFUERZO DE LA ANIMACIÓN “HABITUAL” EN CONEXIÓN CON LOS VALORES LOCALES

La feria o mercado de los viernes constituye, un elemento de animación comercial consolidado, que favorece la “alegría” comercial de los vecinos de Arrasate durante esa jornada y, aunque en menor medida, la visita de algunos vecinos de otros municipios de la comarca.

Más allá de la venta de productos diversos y/o quincallería, el atractivo de estas Ferias reside, en buena medida, en la capacidad para hacer de ellas un elemento identitario de **producto y de productores locales** con capacidad de atracción. Es necesario cuidar este motor base de animación y, al mismo tiempo, adaptarlo y optimizarlo de acuerdo a los actuales gustos del consumidor y nuevas tendencias (producto fresco y ecológico, sano, producción kilómetro cero, etc.). Más aún en la perspectiva de la apertura de un mercado adicional los sábados del que será necesario diferenciarse.

Introducción y refuerzo de la presencia y proyección del producto autóctono y los productores locales en la Feria de Arrasate de los viernes (en coherencia con las apuestas del Plan de Desarrollo Rural Comarcal 2015-20 de Debagoiena (refuerzo de los productores presentes y en su caso, rejuvenecimiento de los existentes, como garantía de sostenimiento).

- Apoyo a la profesionalización de su gestión productora-comercializadora (Debagoieneko landa garapenerako elkartea)
- Actualización progresiva de la feria en todas sus dimensiones: de instalaciones, a expositores pasando por la información suministrada o los ajustes en los horarios.

Reflexión sobre las sinergias/solapes y/o efectos entre esta iniciativa de refuerzo de la feria los viernes y el futuro mercado de los sábados. Búsqueda de una personalidad específica - alternativas diferenciadoras -para el mercado de los sábados.

- escaparate de experiencias innovadoras de distribución y transformación de producto local
- Vinculación del producto local con la hostelería

B.- SÁBADOS COMERCIALES: UN ESFUERZO COORDINADO A MEDIO PLAZO

En la lógica de fortalecer el rol como cabecera comarcal, el sábado a la tarde constituye el día natural de compras no alimentarias. La realidad, sin embargo es bien distinta. Los sábados a la tarde el municipio se vacía progresivamente y son cada vez menos los establecimientos que mantienen sus puertas abiertas (sólo una cuarta parte de los mismo se mantiene abierto; y otra cuarta parte manifiesta su disposición a abrir en un marco pensado y planificado; la mayor parte se posiciona en contra).

B.1.- SÁBADOS TARDE, JORNADA COMERCIAL: PACTO DEL SECTOR

La apertura de los sábados en la tarde, constituye un elemento de afirmación de "capitalidad comercial" de la comarca. Su no realización va dejando hueco y allanando el camino a la instalación de hábitos de fuga de gasto al exterior que luego resultan imparables (pérdida de importancia progresiva de Arrasate como plaza comercial).

La recuperación del sábado, sin embargo, no puede ser objeto de improvisaciones, es necesaria la búsqueda de acuerdos al respecto (como se señaló previamente buena parte de los comercios de Arrasate no son favorables a la apertura o no si no hay un contexto específico de trabajo que lo favorezca) y esto requiere de la acumulación de razones y estímulos para la plasmación de ese acuerdo. Se sugiere, en consecuencia, un acuerdo o pacto que contemplen cuatro fases.

1ª ACOTAR LA EXPERIENCIA AL PRIMER SÁBADO: el primero constituye en teoría el mejor sábado del mes y se sugiere como elemento de trabajo.

2º COMPROMETER UN PERIODO DE TRABAJO ESTABLE: se requiere un periodo suficiente para poder consolidar los hábitos.

3º CREAR CONDICIONES; Hacer de los sábados a la tarde un día de atractividad para la compra de **equipamiento personal y de hogar** en Arrasate. Ello supone

- Introducir elementos de animación de la tarde del sábado y otros estímulos o alicientes para el consumidor.
- Implicar a los buques insignia del comercio, la hostelería y la oferta de cultura como factor de arrastre del resto del colectivo

4º SENSIBILIZAR: construir colaborativamente la animación del sábado tarde para socializar el proceso y la apropiación del mismo.

5º EVALUAR Y AJUSTAR LA ACTUACIÓN en función del resultado obtenido.

Proyecto a incluir en el marco de un Plan de Relanzamiento y Modernización Asociativa

B.2.- LOS PRIMEROS SÁBADOS: CONCENTRACIÓN DE ESFUERZOS

Los primeros sábados de mes constituyen los de mayor atractivo económico sin duda; por ello, parece natural orientar los esfuerzos a esa jornada, bajo las siguientes orientaciones e ideas ilustrativas de trabajo:

- { EQUIPAMIENTO PERSONAL + ANIMACIÓN FAMILIAR COMO BASE: El comercio del equipamiento personal como base de la animación del sábado tarde: apertura + actividades de animación complementaria a determinar (objetivo el público familiar).
- { PUNTO CENTRAL DE ANIMACIÓN + RED DE TIENDAS ASOCIADAS: Fijación de un punto neurálgico de animación (Biteri, por ejemplo): como espacio de referencia y vinculación de las tiendas con el mismo. Propuesta de trabajo.: búsqueda de acuerdos de colaboración con tiendas de “moda de segunda mano” (Plan Renove del equipamiento personal: ¿Cuánto dinero tienes en tu armario?). Punto de recogida central + corners de producto de “segunda mano” en cada tienda colaboradora del municipio con el objetivo de llevar “consumidores a la tienda”
- { LA CULTURA SE SUMA: La agenda cultural como elemento complementario a coordinar. La cultura se suma a la animación: Eventos culturales + tiendas/hostelería... “ahorros mutuos” de los primeros sábados.
- { “RESCATE” DE CLIENTELA DESDE LOS GRANDES EQUIPAMIENTOS: Atracción de los visitantes de las grandes superficies comerciales periféricas municipales (Hiper Eroski, BM, Lidl):
 - Transporte lúdico al centro del municipio desde los parkings de estos equipamientos. Fórmula de transporte + “comrapote”. Ticket de ida vuelta + vale de descuento por consumición hostelera en compras urbanas de más de x euros.
 - Financiación de un tiempo limitado de parking en el centro el sábado a la tarde. Por ejemplo: Reparto de bonos de 1 hora en el entorno o el aparcamiento de la gran superficie + bono de 45 minutos adicionales en tienda de Arrasate por compra (convenio con el operador)

C. GESTIÓN DE LA AGENDA INTEGRAL DE ANIMACIÓN URBANA

La gestión de la agenda integral de eventos festivos, culturales, deportivos, comerciales... (fechas, horarios y planteamientos de colaboración-participación...) se constituye en un elemento esencial para la optimización económica de los mismos (labor de la Mesa de Economía Urbana: ver Proyecto BID Arrasate).

Elaboración de la agenda integral; gestión coordinada de la misma; asignación de responsabilidades municipales de coordinación y protocolos de trabajo para su ajuste y desarrollo.

Proyecto “Sábados comerciales” a incluir en el marco de un Plan de Relanzamiento y Modernización Asociativa

Corresponsables: Ayuntamiento + Ibai-Arte

Colaboradores: Empresas de referencia o Buques insignia de la economía urbana de Arrasate

Coordinación de Agenda

Responsable/gestor: Ayuntamiento en colaboración con el sector en sentido amplio

Eje 4.- Capacidad de Acogida

- 4.1.- En términos de Accesibilidad general para visitantes: Parkings y Transporte Público
- 4.2.- En términos de alojamiento de visitantes: plazas hoteleras

La clientela que accede al municipio -actualmente la clientela comarcal; a futuro se buscará que sea igualmente la externa o turista- requiere, lógicamente que se trabaje sobre la capacidad de acogida:

- En términos de acceso (dotación suficiente y estímulo de usos de plazas de aparcamiento para el transporte privado) y oferta adecuada y de calidad de transporte público; aspecto que, aunque sin duda sería mejorable, no constituye actualmente un cuello de botella claro en Arrasate.
- En términos de capacidad de acogida estancial de personas (dotación de alojamientos en sus diversas formas hoteleras y/o de viviendas vacacionales); aspecto en el que Arrasate cuenta con una oferta básica.

Eje 5.- Amabilidad del espacio urbano

- 5.1- Estándares de calidad urbanística:
- 5.2.- Movilidad interna
- 5.3.- Puesta en valor de los locales vacíos (combinación de apuestas)
- 5.4.- Soluciones de Smart city

La clientela que accede al espacio urbano comercial (Centro Comercial Abierto) necesita de una experiencia de compra y/o de ocio favorable; y en esa experiencia la calidad del espacio urbano junto a la calidad del comercio en sí es esencial.

Vinculado tradicionalmente al urbanismo comercial, el trabajo sobre la amabilidad del espacio urbano incluye la dotación de estándares de calidad urbanística (peatonalizaciones y soluciones de gestión de convivencia del peatón y el vehículo, iluminación, mobiliario urbano, rehabilitación de espacios públicos y edificios, señalética, movilidad, etc.).

En ese contexto, la puesta en valor de los locales vacíos y el mantenimiento activo de los ocupados es un reto imprescindible para el refuerzo del clima comercial. Sin soluciones mágicas, la mejora pasa por la combinación de distintas iniciativas: Normativas urbanísticas facilitadoras, iniciativas singulares cuando existen (se plantea en este sentido una iniciativa especialmente adaptada al casco histórico de Arrasate) y todo un abanico de intervenciones diversas que pueden tener acomodo de forma transversal en buena parte de los municipios o zonas que presentan ese problema: regulación administrativa del fenómeno; la introducción de programas específicos de apoyo a la ocupación; y el estímulo a la diversificación de usos terciarios diversos porque el comercio y la hostelería no son suficientes para dar salida al stock existente en la mayor parte de los casos.

Actualmente, en términos de innovación cobra relevancia la traslación de las nuevas tecnologías al espacio público y su gestión (de la gestión de la movilidad, a la introducción de aplicaciones inteligentes para la gestión de distintos servicios públicos: de la iluminación y el riego de jardines a la información turística). El mundo que se abre al respecto es muy amplio y se espera que en los próximos años se generen experiencias e iniciativas muy diversas que vengán a transformar la vivencia de ciudad).

PROYECTO ESPACIO DE ACOGIDA

El espacio urbano de Arrasate cuenta ya con una dinámica de trabajo en el ámbito del Urbanismo Comercial asociada al PERCO. El presente proyecto no pretende sustituir a esa dinámica sino complementarla en torno a elementos estratégicos o focos de especial interés e innovación.

A.- PERFECCIONAMIENTO DE LA NORMATIVA REGULADORA DEL CASCO HISTÓRICO - PERI-

El PERI y su aplicación constituyen durante los últimos años una fuente de controversia entre el Ayuntamiento y el Sector que amenaza con enrarecer el clima de trabajo compartido y la colaboración pública privada. En su afán de proteger el espacio histórico, su tipismo y atractivo, el PERI introduce limitaciones a los usos comerciales de las fachadas o escaparates (que deben respetar la estructura de huecos de las plantas superiores) y a las posibilidades de integración de locales contiguos.

En la práctica, su aplicación dificulta y encarece la ocupación de locales vacíos y el traspaso o sustitución de negocios que cierran sus puertas. Dado que la mejor protección del patrimonio inmueble suele ser su uso activo y respetuoso, en este caso, el afán de protección patrimonial, acaba generando efectos contrarios al espíritu que lo anima.

A.1.- ACUERDO AYUNTAMIENTO-SECTOR PARA UNA GESTIÓN FLEXIBLE DEL PERI: PERIODO DE ADAPTACIÓN DE TRES AÑOS

Fijación, mediante acuerdo municipal de un periodo de adaptación a la normativa de tres años aplicable a comercios o actividades económicas que se instalen en locales del Casco Histórico (vacíos u ocupados). Aplicable de forma general ya se trate de nuevos negocios, reubicación o nuevos establecimientos de empresas en funcionamiento, o traspaso de actuales actividades.

Este periodo “transitorio” permite contrastar la validez de la ubicación y viabilidad del negocio instalado; creando condiciones económicas para su adaptación posterior. Sería aconsejable que su aplicación se acompañe del seguimiento de los precios de alquiler, con objeto de evitar que la flexibilidad que introduce la iniciativa empuje al alza los precios de los locales (efecto no deseado).

A.2.- REFLEXIÓN INTERNA MUNICIPAL PARA EL AJUSTE CONSENSUADO, A MEDIO PLAZO, DE LOS ASPECTOS MÁS “DUROS” Y CONTROVERTIDOS DEL PERI

Lanzamiento de una reflexión interna en el Ayuntamiento para, de una forma sosegada, abordar en el medio plazo una modificación de la normativa PERI en aquellos aspectos que introducen un mayor nivel de tensión con el sector y menos margen de maniobra en su aplicación.

A.3.- OTRAS INICIATIVAS MUNICIPALES PARA EL ESTÍMULO DE LA REHABILITACIÓN DE INMUEBLES EN EL CASCO HISTÓRICO

Más allá del debate sobre el PERI y las fachadas de uso comercial, el casco histórico presenta inmuebles con una creciente necesidad de intervención. Gestión pedagógica de intervenciones puntuales por parte del Ayuntamiento que puedan estimular el comportamiento privado en el mismo sentido.

B.- CASCO HISTÓRICO: PROYECTO DE “HOTEL HORIZONTAL”

En la mayor parte de los cascos históricos, existen “zonas frías” que son de difícil valorización comercial (extremos, zonas altas, calles fondo de saco), en la que se acumulan los locales vacíos. Para esas zonas la búsqueda de “proyectos singulares” con usos alternativos a los comerciales aparecen como una salida de interés. En este sentido el casco histórico de Arrasate no es una excepción.

En ese contexto, durante los últimos años, están adquiriendo gran notoriedad, al calor de las formas de comercialización colaborativa, la figura de los apartamentos vacacionales que son comercializados mediante plataformas específicas (AirBNB; Freerentals, etc.).

Recogiendo ambas circunstancias, el casco histórico de Arrasate aparece como un espacio atractivo para generar un parque de apartamentos vacacionales ubicados en locales vacíos –HOTEL HORIZONTAL (proyecto singular)- optimizando así las zonas frías de difícil valorización comercial de esa área:

- Exploración de viabilidad y factibilidad del proyecto;
- Delimitación de posibles zonas/calles del casco histórico de interés para su aplicación; posibles planteamientos de trabajo;
- Diseño de alternativas de gestión independiente o coordinada en el marco del impulso del recurso turístico de Arrasate como municipio cooperativo. (presentación de la oferta como recurso cooperativo)
- Posibilidad de creación de un proyecto empresarial asociado

C.- CASCO HISTORICO: ESTRATEGIA MÚLTIPLE DE ACCIÓN FRENTE A LOS LOCALES VACÍOS

Los locales vacíos constituyen un problema que lastra el atractivo y el pulso comercial del municipio, y especialmente su casco histórico. Dejando al margen los proyectos singulares como el previamente señalado, las soluciones no son sencillas y su eficacia limitada. Partiendo de esa dificultad se considera necesario intervenir desde distintos flancos, a modo de estrategia múltiple.

ESTRATEGIA MÚLTIPLE: COCKTAIL DE “FÁRMACOS” DIVERSOS:

- { Fijación de estímulos para la ocupación de los locales vacíos por parte de empresas de servicios actualmente en las plantas en altura de los inmuebles del municipio.
- { Ordenanza: establecimiento de normas horizontales de aspecto/apariencia de los locales para la salvaguarda de la calidad del espacio urbano como espacio económico y social.
- { Redinamización y/o replanteamiento del proyecto ya existente y trabajado (embellecimiento de escaparates y/o utilización de segundos escaparates por parte de los establecimientos)
- { Arte y Creatividad: implicación de los creadores locales en el proceso de mejora de la apariencia de los locales vacíos y las fachadas comerciales en general.

D.- ARRASATE SMART CITY

El concepto de ciudades inteligentes o ciudades smart se abre paso progresivamente atendiendo a la idea de que las nuevas tecnologías –combinación de sensores de información y alta conectividad-...

- { Ofrecen mecanismos para mejorar la gestión de la iluminación, el riego de los jardines, el control del tráfico y el aparcamiento, los niveles de polución ambiental y sonora, los flujos o concentraciones de viandantes y tantos otros ámbitos de la gestión del espacio urbano...;
- { y generan un sistema de conectividad e información entre ciudadanos, empresas e instituciones

...que eleva la sostenibilidad y el nivel de calidad de vida en el espacio social de la ciudad

El urbanismo comercial que busca acogidas y experiencias de compra y de servicio crecientemente atractivas, debe incorporar la mirada Smart a sus apuestas de futuro.

E. CONVENIO SECTOR – GESTOR DE APARCAMIENTOS

Como instrumento facilitador de la acogida del visitante al casco urbano, se plantea la creación de un convenio de colaboración entre Ibai-Arte y el gestor de los aparcamientos municipales de cara a pactar la transferencia de una bolsa anual de horas de aparcamiento a precio hiperreducido, que pueda ser utilizado por los comerciantes como estímulo de las visitas al casco urbano por parte de consumidores externos. (ver Proyecto Arrasate Bizirik B.2.)

F.- UNIDAD DE TRABAJO PÚBLICO-PRIVADA DE URBANISMO COMERCIAL

Finalmente, dada la importancia que adquiere el espacio urbano en el marco del desarrollo de la economía urbana, se plantea la creación de un Grupo de Trabajo público-privado específico para este tema, dependiente de la **Mesa de Economía Urbana** (ver proyecto BID) para el seguimiento periódico de las necesidades e iniciativas en este campo.

Más allá de los focos problemáticos previamente identificados (en ocasiones con vinculación con ellos), la zona delimitada como PERCO (Área central comercial) mantiene desde hace años toda una serie de calles con un nivel de estándares urbanos (aceras estrechas, etc.) necesitadas de intervención; los grandes comerciales, aunque cuidados, se encuentran con estéticas avejentadas que no favorecen una visión agradable y atractiva del espacio urbano; e incluso zonas peatonalizadas aparecen como experiencias no plenamente exitosas.

Atendiendo a la periodicidad anual del programa Merkagune se sugiere:

- { Constituir una unidad de trabajo público-privada específica para el abordaje monográfico de estas cuestiones; una unidad “plural” y “discreta” que busque los consensos entre los distintos actores desde lo posible. Entre sus funciones:
- { Elaborar un PLAN “MODULAR” DE RENOVACIÓN PROGRESIVA DEL ESPACIO URBANO. Un plan que “trocee” las múltiples intervenciones posibles en un suerte de catálogo de pequeños proyectos abordable año a año; y que la citada unidad de trabajo vaya despachando progresivamente y de forma consensuada y progresiva, Se trata de que las intervenciones anuales Merkagune no tengan que ser improvisadas anualmente sino que exista un compromiso y plan progresivo previo para su desarrollo (Vincular su desarrollo al PERCO).
- { REFLEXIÓN CONTINUADA SOBRE MOTORES INTERNOS; Y CONFIGURACIÓN Y USOS DEL ESPACIO CENTRAL: La actual carencia de motores internos en el casco urbano, se sugiere introducir como reflexión permanente de este grupo esta preocupación; apuntando actualmente en tres posibles focos de atención:
 - El Mercado de Abastos: aspecto aún no resuelto
 - El antiguo cine; como espacio de oportunidad
 - El espacio central sobre el Parking de Biteri, cuya actual configuración no lo convierte en punto de encuentro sino en espacio de paso.

Responsable: Ayuntamiento (Áreas de Urbanismo y de Desarrollo Económico)

Colaborador: Ibai Arte

Eje 6.- Refuerzo competitivo de las Empresas

- 6.1.- Profesionalización empresarial
- 6.2.- Gestión activa de la sucesión/rejuvenecimiento
- 6.3.- Renovación + tecnificación

Además de la calidad del espacio urbano, el segundo e imprescindible componente para disfrutar de la experiencia de compra es, lógicamente, la existencia de un tejido comercial competitivo. En consecuencia, una base de trabajo imprescindible la constituye el trabajo sobre la sensibilización y refuerzo de la profesionalización de los empresarios del terciario. Sin esta labor buena parte de los esfuerzos posteriores asociativos y de otro tipo son estériles.

En esta línea la imprescindible búsqueda de alternativas de sucesión empresarial (de particular incidencia en Arrasate), es una fórmula para el rejuvenecimiento del parque y con él poder reforzar ese proceso de recualificación y profesionalización necesario mediante perfiles más formados y actuales.

Finalmente la tecnología y en general la tecnificación de la actividad comercial es igualmente un imperativo para buena parte de las actividades. Una línea de trabajo que ha de ser perseverante para superar resistencia al cambio y las inercias.

PROYECTO EMPRESA COMPETITIVA

Objetivo:

- Elevar el nivel competitivo del parque comercial de Arrasate para mejorar su sostenibilidad y el nivel de satisfacción en la experiencia de compra de la clientela
- Fortalecer el rol asociativo en las labores de intermediación y animación de distintos programas públicos para que sean optimizados y capitalizados por el tejido empresarial urbano de Arrasate
- Rejuvenecer el colectivo empresarial para contribuir al mantenimiento del parque de empresas y facilitar las labores de modernización competitiva.

A.- REJUVENECIMIENTO Y SUCESIÓN:

El rejuvenecimiento del parque empresarial es una necesidad para garantizar la continuidad de los negocios (mantenimiento del parque comercial) como para ayudar a la introducción de nuevos.

El programa Berriz del Gobierno Vasco ofrece un interesante marco de trabajo para la sucesión y el rejuvenecimiento empresarial: Su optimización, sin embargo, requiere de un seguimiento y sensibilización continuada del significativo colectivo que se encuentra en edades próximas a la jubilación; y de conectar esa línea de trabajo con la línea de emprendizaje más clásica (jóvenes con perfil emprendedor a la búsqueda de un proyecto viable) que se trabaja desde la mancomunidad de Debagoiena.

Garantizar la continuidad del parque comercial y su rejuvenecimiento requiere, en consecuencia, de una labor de “engrase” y trabajo directo con el colectivo para la que la Asociación de Comerciantes está en una situación idónea

Labor de observación, seguimiento y sensibilización del colectivo de comercios en edades cercanas a la jubilación para:

- { La “alimentación” del Programa Berriz de forma sistemática y continuada
- { La conexión con los trabajos de apoyo al emprendizaje de la Agencia de Desarrollo Comarcal / Mancomunidad.

Protocolo de acción: Actividades de control de edad e intenciones directas con el colectivo interesado + sesiones de trabajo particularizadas con ellos + conexión sistemática con Mancomunidad de Debagoiena y Programa Berriz. Seguimiento de logros.

B.- DIAGNÓSTICO-Y TRANSFORMACIÓN COMPETITIVA DE EMPRESA

La mejora competitiva de los establecimientos comerciales requiere de intervenciones de consultoría experta y planes de acción individualizados con posterior seguimiento. Como en el caso de la sucesión, existen programas públicos para su financiación (al menos parcial) pero su implementación y desarrollo requieren de un trabajo previo de sensibilización; implicación; e incluso prediagnóstico que generen condiciones para la incorporación de las empresas a estos programas.

La **Asociación de Comerciantes y la propia Agencia de Desarrollo** ocupan un lugar ideal para ejercer labores de bisagra al respecto:

- Ya sea directamente, con la institución promotora o gestores
- Ya sea indirectamente con la asociación sectorial o gremial correspondiente del territorio histórico o de la CAE

Protocolo de acción: Actividades de información con incidencia en la ganancia esperada + sesiones de trabajo particularizadas con cada empresa + facilitación/dinamización individualizada de solicitudes de apoyo al colectivo de empresas. Seguimiento posterior

Plan de acción específico asociativo para la dinamización “masiva” de estos programas.

C.- ARRASATE SMART: SENSIBILIZACIÓN EN TORNO A LA NECESIDAD DE INNOVACIÓN Y CONECTIVIDAD

Buena parte de la receptividad y dinamización de los comerciantes ante las necesidades de competitividad depende de su talante empresarial y nivel de profesionalización (no es casual que sitúen este capítulo a la cola de las prioridades de este plan).

Al respecto, se propone una labor “educativa” y sensibilizadora sobre temas generales de Innovación, a partir de la presentación de experiencias comerciales / buenas prácticas / tendencias... que vayan generando condiciones personales de trabajo para acometer otras labores.

Fórmula Propuesta: Se sugiere evitar fórmulas formativas rígidas y ofrecer un marco más relajado de presentación de experiencias innovadoras (Píldoras Informativo/formativas) + comida informal de debate y discusión sobre ello.

Corresponsables: Ibai-Arte, Ayuntamiento y Agencia de Desarrollo (en función de las actividades)

Eje 7.- Fortalecimiento y relanzamiento asociativo

- 7.1.- Enfoque Cluster: integración y colaboración de comercio, turismo y servicios
- 7.2.- Refuerzo selectivo de líneas de dinamización comercial y soporte de iniciativas colectivas
- 7.3.- Acercamiento al consumidor: asociación de comerciantes... y consumidores
- 7.4.- Nuevos planteamiento de servicio para la generación de valor

La dimensión colectiva del sector comercial -asociacionismo- es imprescindible para poder gestionar buena parte de las apuestas o soluciones antes citadas. En este sentido, el fortalecimiento y/ relanzamiento asociativo de acuerdo a patrones de trabajo innovadores que superen las limitaciones actualmente existente es esencial.

En este sentido, parece necesario trabajar cuando menos sobre tres ejes:

- El enfoque cluster o integrador de las diferentes realidades del espacio urbano: el comercio, la hostelería, la cultura y los servicios; en una dinámica de hibridación y colaboración entre los diferentes subsectores; búsqueda de miradas compartidas que rompan barreras.
- El refuerzo selectivo de las líneas de acción soporte que dan satisfacción actualmente al tejido empresarial de socios (campanas periódicas formación, etc.)
- La progresiva incorporación del cliente a la mirada de la asociación. El cliente constituye el corazón del sistema comercial y sin él cualquier planteamiento se queda cojo. En este sentido el enfoque de comunidad previamente expuesto requiere de cercanía con los consumidores (escuchas sus opiniones, integrarlos en la comunidad de la asociación, educarlos desde edades tempranas, etc.)
- El paso progresivo hacia la generación de servicios de valor no generales (no dirigidos a la generalidad de los asociados) sino de forma selectiva a aquellos que quieran pagar por los mismos.

Eje 8.- Coordinación y perfeccionamiento en la colaboración Público-Privada

- 8.1.- Liderazgo tractor para la dinamización de la economía urbana
- 8.2.- Fomento de espacios de encuentro intersectoriales y su coordinación
- 8.3.- Impulso de mecanismos innovadores y supervisión de su desempeño competitivo y riguroso

Desde el protagonismo y la capacidad tractora pública, la administración local puede jugar un rol esencial en el impulso de la economía urbana como sector generador de empleo, riqueza, y calidad de vida y cohesión social. Ello supone, ante las características generalmente fragmentadas y microempresariales de la oferta terciaria, asumir el liderazgo tractor de ese proceso. Y ser sensibles al hecho de que, la lógica comarcal, no puede sustituir las necesidades y desafíos de liderazgo público municipal que reclama la cabecera comarcal.

Para ello además del compromiso y fortalecimiento de este tipo de área/departamento e intervenciones, requiere de la potenciación de espacios de encuentro y dinámicas de trabajo conjuntas entre los distintos actores que vayan a reforzar el enfoque cluster asociativo antes citado. Y en esa misma línea el impulso de mecanismo innovadores de colaboración público privada que puedan ofrecer a futuro modelos sostenibles y transformadores, como es el caso de la vía de trabajo que abren los BIDs.

PROYECTO BID-ARRASATE

Objetivos:

- Contribuir a la construcción de un sector de economía urbana potente y adaptado a los nuevos tiempos; que sea base de calidad de vida y generación de empleo.
- Situar a Arrasate entre los municipios que lideran los procesos de innovación en el desarrollo de economía urbana.

Para su desarrollo se plantean tres herramientas de trabajo:

A.- CLUSTER DE ECONOMÍA URBANA

Creación de un Foro integrador de los agentes públicos y privados (asociación, entidades, empresas y/o profesionales o expertos más relevantes del comercio, la hostelería y la restauración, la cultura y los servicios en general); como espacio de reflexión, contraste de ideas y marco de colaboración e impulso para los diferentes proyectos e iniciativas.

Se prevé su estructuración entorno a dos círculos o niveles

- { **Foro General** que garantizará una reunión o asamblea anual
- { Núcleo central o **Mesa de Economía Urbana**: que actuará como elemento dinamizador y marco de coordinación con el Ayuntamiento (Consejo Rector del Cluster).
- { **Grupos de Trabajo Específicos** asociados a proyectos. Propuesta inicial
 - **Urbanismo Comercial**
 - **Turismo**
 - **Proyecto/s de enfoque de comunidad (comercio y cultura)**

Efectivamente, se han mencionado ya el grupo o unidad de trabajo público-privada de Urbanismo Comercial. En el contexto de propuestas turísticas planteadas resultaría igualmente necesario. E igual reflexión cabría plantear en el ámbito del desarrollo de proyectos, con componente tecnológico, en relación al Enfoque de Comunidad propuesto (CRM asociativo, club AK, etc.).

B.- ACUERDO MARCO de DESARROLLO BID

Generación de un Acuerdo Marco de colaboración entre el Ayuntamiento, la asociación de comerciantes y los agentes más representativos de la economía urbana de Arrasate (comercio, hostelería, cultura, servicios), que posicionen Arrasate ante el Gobierno Vasco como municipio de referencia en la apertura de un nuevo modelo de cooperación público-privada. Los integrantes del cluster se perfilan como firmantes del acuerdo (unos a título individual, otros representados asociativamente).

Seguimiento del acuerdo por parte de la Mesa de Economía Urbana: grupo dependiente de la Mesa de Economía Urbana que dé continuidad al proceso de transición entre el modelo actual y el modelo en construcción por parte del Gobierno Vasco.

C.- PLAN DE REFUERZO Y MODERNIZACIÓN ASOCIATIVA: NECESIDAD DE UN SALTO

El modelo de trabajo asociativo basado en el desarrollo de actividades de dinamización generalizada o animación de ciudad ha tocado techo. Las necesidades del comercio –en una situación de encrucijada y reconversión profunda-, reclama nuevos planteamientos.

La asunción de los proyectos previamente presentados y la apuesta por el modelo BID responde también a esa voluntad de “salto” y de ruptura que reclama la generación de un Plan de Relanzamiento y Modernización asociativa que apunte hacia.

- **Ofrecer a los asociados servicios creadores de valor:** Afinar en los servicios que ofrece la asociación –particularizarlos y adaptarlos a las necesidades de los asociados- de modo que resulten realmente transformadores y contribuyan a la mejora competitiva de las empresas. Parece natural imaginar, en consecuencia, servicios de carácter general o indiscriminados como hasta el momento; y una oferta de servicios específicos, a demanda, con coste adicional por parte de los que los reciben (venta de servicios).

El desarrollo del Proyecto Comunidad Arrasate sienta las bases para este tipo de planteamientos

- **Refuerzo en Ibai-Arte de las secciones de Hostelería y Servicios** La economía urbana es una red tejida por una amplia diversidad de actores que comparten fachada comercial y el pulso de la ciudad. La lógica cluster integradora del conjunto de actores se impone; y con ella la necesidad de construir desde la colaboración entre diferentes y un cambio de cultura asociativa. En este sentido se hace imprescindible reforzar la sección Hostelera en Ibai-Arte (muy escasa en este momento) y trabajar igualmente la de servicios de proximidad.
- **Integrar al Cliente/Sección Consumo:** El corazón del sistema comercial es el cliente; la respuesta competitiva y satisfactoria al mismo para por la cercanía y el conocimiento de sus opiniones, gustos, necesidades...Las asociaciones deben integrar una sección de consumo que dé voz al cliente, al consumidor como motor de cambio y perfeccionamiento de los comerciantes.

Desde estas orientaciones generales, en términos operativos se sugiere

- **Optimización del apoyo municipal:** El marco de financiación BID vendría sustituir los actuales planteamientos de convenio. No obstante, y dado los ritmos de trabajo existentes al respecto, parece razonable reflexionar sobre posibles mejoras en el trayecto al nuevo escenario.

Aunque de una forma no expresa, actualmente el apoyo económico municipal se configura bajo una fórmula de aporte económico complementario al de Hirigune para el desarrollo de actividades de animación, con un determinado límite (la aportación municipal complementa el % del gasto soportado por las ayudas de Hirigune, hasta su cobertura integral aproximadamente, con un límite de aportación global):

Partiendo de ese escenario, desde una lógica transformadora y de inclusión de nuevos proyectos o servicios, podría ser positivo diferenciar en el apoyo municipal... la actual dinámica de financiación variable asociada a los proyectos de animación cofinanciados en el marco de Hirigune de aportaciones fijas que posibilitaran: El desarrollo de proyectos no vinculados a proyectos de animación de calle (Hirigune); y el apoyo en la búsqueda activa de financiación sobre proyectos en distintas convocatorias al margen del Hirigune

- **Estructuras operativas:**

- **De dinamización interna:** se sugiere crear la figura del **Responsable de Calle** (asociado designado para ese rol) encargado de hacer de correo de transmisión entre el sector y la Junta Directiva de la Asociación. Y de favorecer un clima de expansión de los asociados.
- **De soporte técnico:** Para asumir nuevas funciones o servicios de valor puede verse tentado o interesado en incorporar estructuras estables propias,. En este sentido se sugiere mantener el actual esquema de apoyo del Gobierno Vasco (Técnico de Comercio + Becario) y orientar los esfuerzos económicos adicionales, cuando los hubiera, a la gestión específica de proyectos mediante asistencias técnicas más que al incremento de estructuras estables.

- **Profesionalización y Tecnificación:** gestión competitiva y tecnología no son sólo dos palabras son exigencias para no quedar “fuera”. Asumir progresivamente una gestión colectiva de servicios con base tecnológica que traccione la tecnificación de los asociados; y dinamizar un proceso de profesionalización y gestión competitiva aparecen igualmente como exigencias de la nueva etapa que se anticipa.

Corresponsables: Ayuntamiento + Ibai-Arte

Colaboradores: Empresas comerciales, hosteleras, de restauración, turísticas, equipamientos culturales de servicios... y en general profesionales vinculados a la dinamización de la economía urbana