

**EUSKO JAURLARITZA**

Turismo, Merkataritza eta  
Kontsumo Saila



**GOBIERNO VASCO**

Departamento de Turismo,  
Comercio y Consumo



**ikerpartners**

## Legazpiko Merkataritza Berrindartzeko Plan Berezia



**Plan Especial de Revitalización Comercial  
de Legazpi**





## INDICE

<b>Parte I: Análisis de la Demanda</b>	<b>9</b>
<b>0. Ficha técnica de encuesta: Demanda Comercial</b>	<b>11</b>
<b>1. Crisis económica y cambios en el consumo</b>	<b>13</b>
1.1. Descenso del gasto comercial 2007-2015	13
1.2. Aparición del comercio electrónico en la CAE y en Europa	14
1.3. La compra on line en Legazpi	15
<b>2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación</b>	<b>17</b>
2.1. Evasión/retención del gasto de los/as vecinos/as de Legazpi	17
2.2. Captación del gasto comercial	21
2.3. Colectivo trabajador del tejido industrial de Legazpi	25
2.4. Captación - Evasión = Saldo resultante	26

<b>Parte II: Análisis de la Oferta</b>	<b>27</b>
<b>1. Estructura comercial</b>	<b>29</b>
1.1. Grandes cifras del sector terciario de Legazpi (2008 – 2016)	29
1.2. Distribución y evolución por ramas comerciales	31
<b>2. Espacio comercial</b>	<b>32</b>
2.1. Zonas comerciales	32
2.2. Locales vacíos	35
2.3. Accesos y parking	37
2.4. Valoración de aspectos urbanísticos	38
<b>3. Tejido comercial</b>	<b>39</b>
3.1. Ficha técnica encuestación establecimientos de Legazpi	39
3.2. Características básicas del tejido terciario urbano	41
3.3. Perfil del empresario/a	45
3.4. Valoración de la situación comercial y perspectivas	47
3.5. Dinámica asociativa y dinamismo comercial	50
3.6. Servicios ofrecidos	51
<b>4. El comercio y el euskera</b>	<b>52</b>
<b>5. Síntesis diagnóstica</b>	<b>53</b>
5.1. Ideas fuerza	53



<b>Parte III: Plan de Acción</b>	<b>59</b>
<b>Eje 1.</b> Espacio Urbano Comercial	64
<b>Eje 2.</b> Mejora competitiva (Empresarial y asociativa)	70
<b>Eje 3.</b> Animación/Dinamización/Promoción	79
<b>Eje 4.</b> Diseño de estrategias comerciales segmentadas	87
<b>Eje 5.</b> Gobernanza del Plan	101

## Anexos





Atendiendo a la Orden, que regula el Programa de ayudas destinadas a incentivar las estrategias zonas de Cooperación, Dinamización y Competitividad Comercial Urbana – Hirigune en 2016, los contenidos mínimos que se recogen en el presente Documento, se presentan de la siguiente forma:

<b>Contenidos mínimos recogidos en el Artículo 6</b>	<b>Ubicación de los contenidos en el presente Informe</b>
1) Análisis de los parámetros identificativos del municipio	Anexo "Principales parámetros socioeconómicos"
2) Análisis comercial de la zona	Parte II: Análisis de la Oferta 1.- Estructura comercial 3.- Tejido comercial 4.- El comercio y el Euskera
3) Análisis espacial de la zona	Parte II: Análisis de la Oferta 2.- Espacio comercial
4) Análisis de los sistemas de aprovisionamiento municipal, incluidos los aspectos relativos a las ordenanzas de carga y descarga de mercancías	Parte II: Análisis de la Oferta 2.- Espacio comercial
5) Análisis de la demanda	Parte I: Análisis de la Demanda 1.- Crisis económica y cambios en el consumo 2.- El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación
6) Diagnóstico	Parte II: 5.- Síntesis Diagnóstica
7) Propuestas de actuación concretando objetivos, acciones e indicadores que posibiliten su ejecución	Parte III: Plan de Acción EJE1. Espacio Urbano comercial EJE 2. Mejora competitiva (empresarial y asociativa) EJE 3. Animación/Dinamización EJE 4. Diseño de estrategias comerciales segmentadas EJE 5. Gobernanza del Plan RESUMEN DE INTERVENCIONES





# Parte I:

# Análisis de la Demanda





## 0. Ficha técnica de encuesta: Demanda comercial

(1/2)

TRES PROCESOS DE ENCUESTACIÓN DESARROLLADOS EN EL MES DE ABRIL DE 2017:

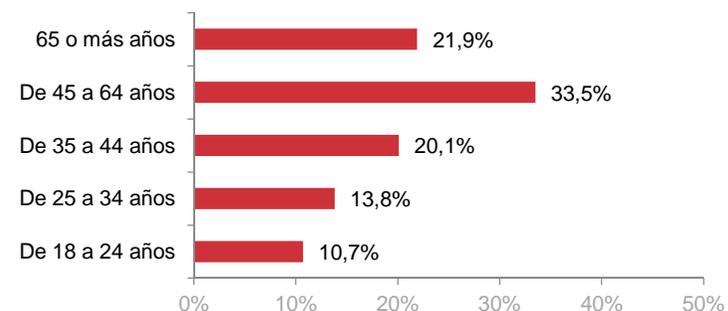
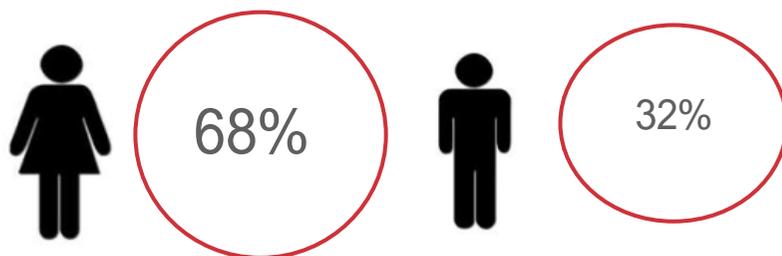
**651 CONSUMIDORES/AS**

**A.1) ENCUESTAS: 250**

**A.2) CONTEOS DE FLUJOS: 401**

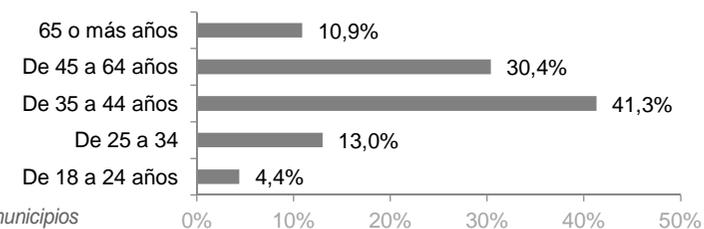
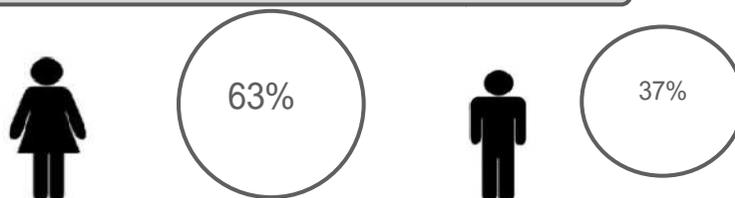
## DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO Y EDAD DE LOS/AS ENCUESTADOS/AS (%)

### A.- Residentes en LEGAZPI



Fuente: Encuesta a hogares de Legazpi

### B.- Consumidores/as de Otros Municipios



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

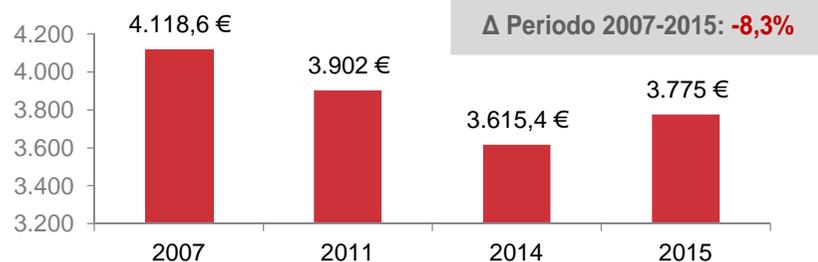


# 1. Crisis económica y cambios en el consumo

(1/4)

## 1.1.- Descenso del gasto comercial 2007-2015

### Evolución del gasto comercial por persona en la CAE (c.a.)



Fuente: Estadística de Gasto familiar – Eustat

### Evolución del gasto medio por persona (c.a. y %)

	2007	2014	2015	2007-2015	2014-2015
	c.a.	c.a.	c.a.	%	%
<b>Gasto comercial total</b>	<b>4.118,6</b>	<b>3.615,4</b>	<b>3.775,0</b>	<b>-8,3%</b>	<b>4,4%</b>
Alimentación - droguería	2.009,1	2.070,4	2.164,0	+7,7%	+4,5%
Ropa-calzado	874,3	691,0	692,0	-20,9%	+0,1%
Artículos hogar <sup>1</sup>	524,0	293,2	331,0	-36,8%	+12,9%
Otro comercio <sup>2</sup>	711,2	560,8	588,0	-17,3%	+4,9%

Fuente: Estadística de Gasto familiar – Eustat

El gasto comercial de la población vasca ha descendido en relación a los niveles previos a la crisis (4.118,6 €/persona), en un **8,3%**. De forma que el consumidor vasco/a contaba en el año 2015 con 344 euros menos en su cesta de la compra; un monto de 3.775 € vinculados en gran medida a la alimentación/droguería, rama que registra a su vez el único crecimiento positivo en este periodo (**+7,7%**).

La caída global del 8,3% se explica a través de los importantes descensos de gasto vividos:

- en la rama de Artículos de Hogar (**-36,8%**), subsector afectado en gran medida por la crisis económica general y por el parón inmobiliario;
- en Ropa y Calzado (**-20,9%**), sector en el que se “gasta menos”, pero que registra a su vez un mayor número de prendas compradas (prendas que tienden a tener un menor precio y marcan una tendencia en el ámbito de la moda);
- y en Otro Comercio (**-17,3%**).

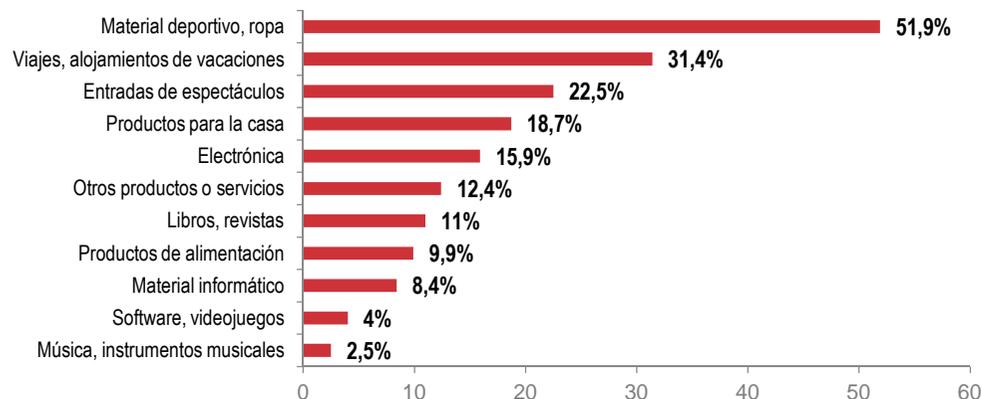
Con todo, el balance del último periodo 2014-2015 avanza ciertos síntomas de recuperación (**+4,4%**), aunque sin recuperar los niveles del año 2007.

<sup>1</sup> Incluye las siguientes partidas de gasto del hogar: Muebles, artículos de amueblamiento, alfombras y otros revestimientos para suelos y sus reparaciones; Artículos textiles para el hogar y sus reparaciones; Aparatos de calefacción y de cocina, frigoríficos, lavadoras y otros grandes electrodomésticos; accesorios y reparaciones de los mismos; Cristalería, vajilla, cubertería, otros utensilios del hogar y sus reparaciones; Herramientas para casa y jardín

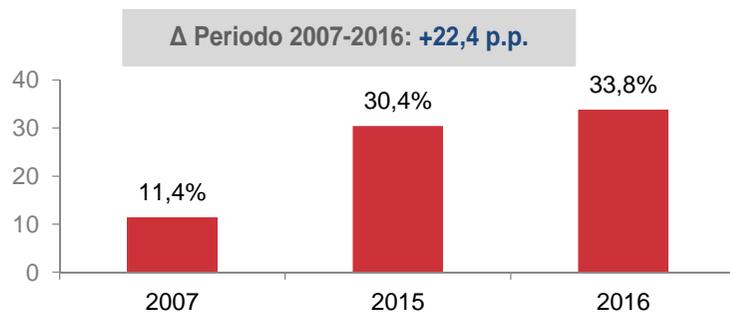
<sup>2</sup> Incluye las siguientes partidas de gasto: Equipos y accesorios audiovisuales, fotográficos y de procesamiento de información, incluyendo sus reparaciones; Otros bienes duraderos importantes para el ocio y la cultura; Otros artículos y equipamiento recreativos; flores, jardinería y mascotas

## 1.2.- Aparición del Comercio electrónico en la CAE y en Europa

Compra por internet por tipo de bienes adquiridos por las familias vascas (%) 2016



Evolución del ecommerce en las familias vascas 2007, 2015 y 2016 (% población vasca que ha comprado por internet en los últimos 3 meses)



Fuente: Eustat. Encuesta sobre la sociedad de la información. Familias

Pese a la fuerte caída del gasto comercial el periodo se ha caracterizado igualmente por:

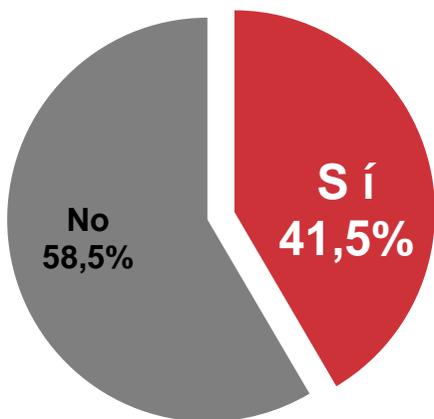
- El progresivo despegue de las ventas electrónicas: En los últimos 6 años, la cifra de ventas on line en el ámbito estatal se ha multiplicado casi por 3; registrando un crecimiento continuado. Además a diferencia de lo que sucedía años atrás (donde las ventas electrónicas se asociaban en buena medida a productos o servicios muy concretos (hoteles, viajes); en estos últimos años han irrumpido con igual fuerza el equipamiento personal y el otro comercio; En la CAE la rama del Material Deportivo y Ropa constituye la rama que mayor número de compras on line registra (52%). A nivel estatal algunas fuentes señalan que el 8% de los/as consumidores/as compran solo a través de Amazon y el 58% efectúa alguna compra on line al menos una vez por mes en el año 2017.
- Esta realidad se constata asimismo en el País Vasco, de forma que mientras en el año 2007 el 11,4% de la población vasca había comprado en los últimos tres meses por internet, en 2016 esta proporción se sitúa cerca del 34%.
- Una realidad comercial aún alejada de los ratios arrojados por países del norte de Europa con proporciones de compradores/as on line que se sitúan entre 60-70% (Reino Unido: 78%; Dinamarca: 71%, Luxemburgo: 69%, Alemania: 64%, Países Bajos y Suecia: 63%); por tanto, existe un margen de crecimiento y recorrido notable en nuestra geografía en este sentido.



# 1. Crisis económica y cambios en el consumo (3/4)

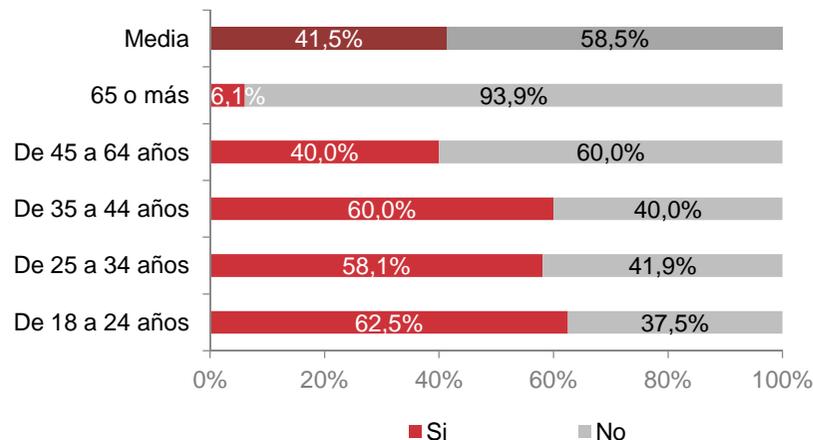
## 1.3.- La compra on line en Legazpi (1/2)

Población de Legazpi que ha comprado por internet por lo menos una vez en 2016 (%)



Fuente: Encuesta a hogares de Legazpi

Población de Legazpi que ha comprado por internet por lo menos una vez en 2016 por estratos de edad (%)



Fuente: Encuesta a hogares de Legazpi

En el caso de Legazpi, el 41,5% de los/as vecinos/as compraba algún bien o servicio por internet en el pasado año 2016:

- Una tendencia que resulta muy significativa entre los/as más jóvenes de 18 a 24 años (62,5%) y notable entre los menores de 44 años (60% aprox.).
- Entre los/as mayores de 65 años la proporción de compradoras/as on line, desciende hasta un 6%.

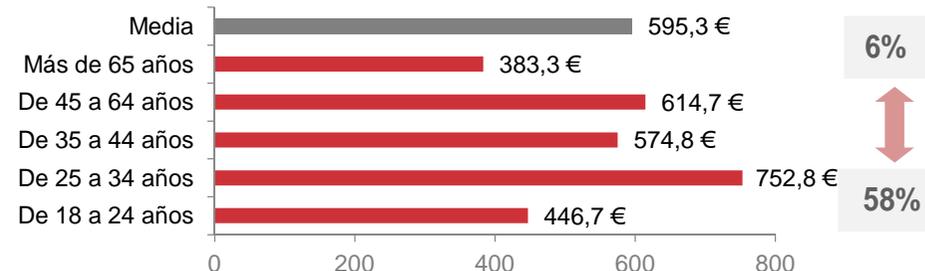
# 1. Crisis económica y cambios en el consumo

(4/4)

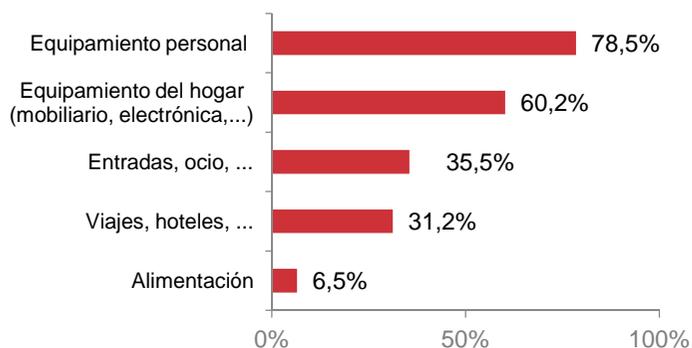
## 1.3.- La compra on line en Legazpi (2/2)



% Compradores/as por Internet al menos 1 vez en el último año por segmentos de edad



% Compradores/as por internet por ramas comerciales



Fuente: Encuesta a hogares de Legazpi  
Base: vecinos/as de Legazpi que compran por Internet

El **gasto medio anual por internet** entre los y las vecinos/as de Legazpi que han comprado por Internet en el pasado año, asciende a **595 euros/persona**:

- Gasto que se eleva hasta 753 euros entre las/os jóvenes de entre 25 y 34 años.
- Un nivel de gasto que territorialmente se sitúa en línea con los ratios manejados en otros municipios: Getxo (615€) Zumarraga (585€).

La compra on line constituye una tendencia presente en todas las ramas comerciales:

- De forma destacada en el equipamiento personal, un 78% y en el equipamiento del hogar un 60%.
- Seguido del 35% en entradas/ocio y del 31% en viajes/hoteles.
- Y en menor medida en Alimentación (6%).

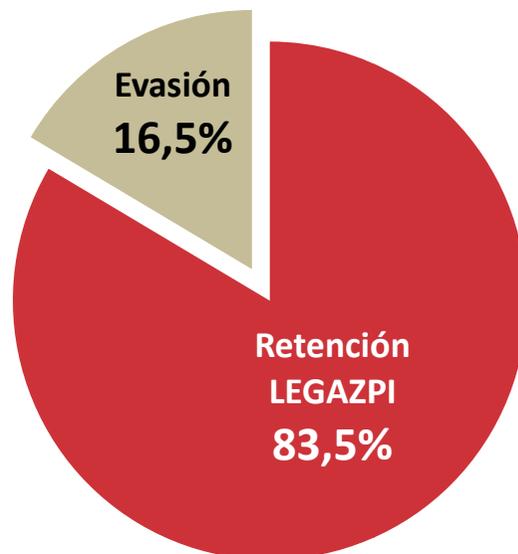


## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación (1/10)

### 2.1.- Evasión/Retención del gasto de los/as vecinos/as de Legazpi (1/4)

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

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



Fuente: Encuesta a hogares de Legazpi

\* Se incluye el gasto realizado por los y las vecinos/as de Legazpi en hostelería

La proporción del gasto terciario de los y las vecinos/as de Legazpi “que se queda” en el municipio resulta muy significativa; así el **83,5% de la tarta de gasto de los/as vecinos/as de Legazpi** se correspondería con gasto desembolsado en el propio municipio.

Esto sitúa en el balance comercial de Legazpi, un nivel de evasión “moderado” del 16,5%, que contrasta en positivo con los niveles alcanzados en municipios “territorialmente más abiertos”, que arrojan ratios de evasión próximos o superiores al 30%.

Atendiendo a cada sector, el comercio es el que mayor evasión presenta, de un 18,2%, frente a la hostelería donde se escapa el 15,2% y el caso 2,9% de evasión que presentan los servicios.

(ver Anexo: ANÁLISIS DE DETALLE DEL NIVEL DE EVASIÓN DEL GASTO COMERCIAL DE LEGAZPI)

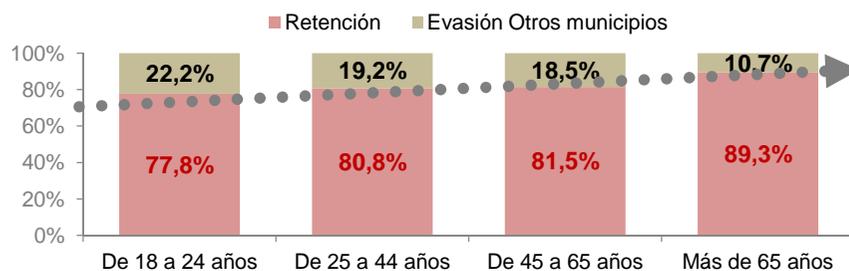
## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación

(2/10)

### 2.1.- Evasión/Retención del gasto de los/as vecinos/as de Legazpi (2/4)

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

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



Fuente: Encuesta a hogares de Legazpi

Atendiendo a la edad de los/as consumidores/as, el comportamiento de la evasión cobra matices diferenciados:

La tendencia es que a medida que avanza la edad de los/as consumidores/as, la proporción de gasto evadido disminuye.

- Así entre los mayores de 65 años el gasto evadido se corresponde con un ratio inferior al 11%
- Por el contrario entre los/as más jóvenes, el nivel de evasión comercial alcanza un ratio superior al 22%, proporción que supera en cerca de los 6 p.p. la evasión de la población media de Legazpi.



## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación (3/10)

### 2.1.- Evasión/Retención del gasto de los/as vecinos/as de Legazpi (3/4)

# ¿Cómo se comporta el gasto comercial según ramas de actividad? ¿Cuánto se “queda”?

Retención - evasión por tipo de producto (%)



Fuente: Encuesta a hogares de Legazpi

En el comportamiento del gasto comercial por ramas de actividad destaca...

- Los servicios de proximidad tales como peluquería, servicios médicos y gimnasios, entre otros, figuran como rama de mayor “anclaje” de gasto municipal próximo al 97%.
- En cambio, en las ramas de bienes comparativos como lo son el equipamiento personal y artículos tecnológicos/comunicación, la evasión externa se eleva hasta niveles máximos del 43 y 40% respectivamente. Una realidad que se constata desde la Asociación Ilinti, desde la que se apunta una falta de oferta en moda y déficit de equipamientos singulares.
- En el resto de ramas, la evasión externa se sitúa en niveles más moderados, sobrepasando el 20% de evasión únicamente en el caso de los artículos del hogar, rama comercial que a su vez ha perdido una mayor proporción de establecimientos (-37%).

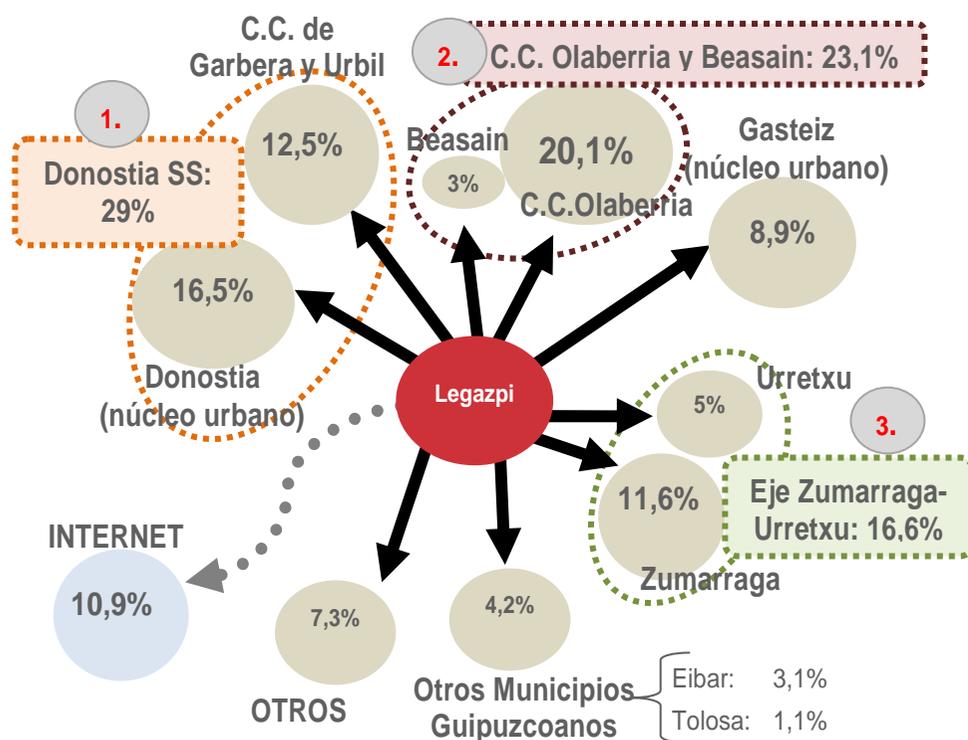
## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación

(4/10)

### 2.1.- Evasión/Retención del gasto de los/as vecinos/as de Legazpi (4/4)

#### ¿A dónde se “escapa” el gasto?

##### Distribución geográfica de la evasión (%)



Fuente: Encuesta a los hogares de Legazpi

Los grandes destinos de gasto comercial de los/as vecinos/as de Legazpi se asocian a:

• En un primer nivel...

El núcleo urbano donostiarra (16,5%) y los equipamientos comerciales de su periferia (12,5%), que suponen casi el 30% del gasto evadido. Una vez que se “sale” de Legazpi, el/la vecino/a de Legazpi se desplaza a Donostia – San Sebastián, salida que se produce en buena medida en fin de semana

• En un segundo nivel, y asociado a la compra de bienes cotidianos

Destacan

- El foco comercial vinculado a las grandes superficies de Olaberria y Beasain, destino que concentra algo más del 23% del total de gasto comercial evadido.
- El Eje Zumarraga-Urretxu: que aglutina cerca del 17% de la fuga de gasto

• En menor medida....

Gasteiz (núcleo urbano) que recoge casi un 9% y otros municipios guipuzcoanos entre los cuales destaca Eibar (3% de la evasión).

- E Internet (10,9%), espacio de compra virtual que representa ya un gasto superior al flujo comercial evadido a Vitoria-Gasteiz.



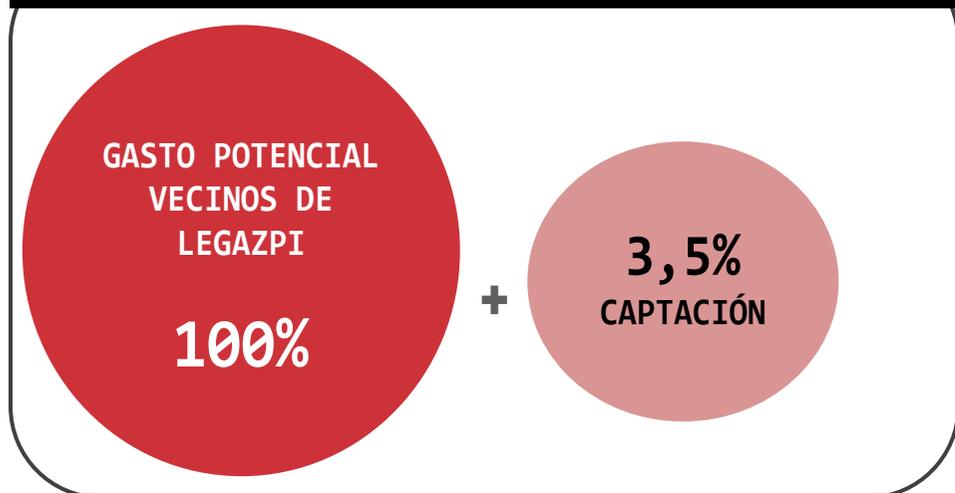
## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación

(5/10)

### 2.2.- Captación del gasto comercial (1/3)

## ¿Cuánto gasto comercial captamos?

CAPTACIÓN: % DEL GASTO anual de los/as Legazpiarras



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

En términos de captación de gasto comercial, el tejido urbano de Legazpi.....

No constituye un atractivo o reclamo comercial significativo para los y las vecinos/as de los municipios próximos (Zumarraga y Urretxu principalmente), realidad que se constata a través de **un limitado ratio de gasto comercial captado del 3,5%**, que anticipa igualmente una limitada capitalización del gasto comercial,

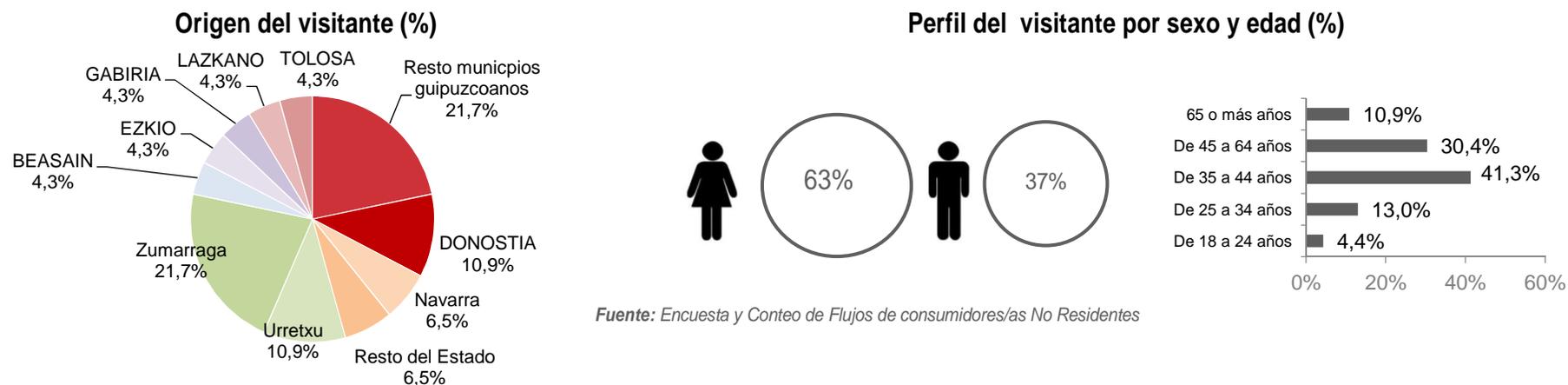
- de los/las vecinos/as de los municipios próximos,
- del visitante que se acerca a los recursos turísticos dispuestos por el propio municipio, como lo son la ferrería Mirandaola –lejanía física- o las rutas de senderismo; un visitante que no “llega” al tejido terciario de Legazpi.

## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación

(6/10)

### 2.2.- Captación del gasto comercial (2/3)

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



Atendiendo al origen del colectivo que viene a comprar a Legazpi, cabe presentar...

- El grueso de los/as visitantes procede del Eje Zumarraga-Urretxu, concretamente un 32% (22% de Zumarraga).
- Presencia significativa de visitantes donostiarras, más de un 10%, asociado un colectivo que viene por motivos laborales.
- Presencia de vecinos/as otros municipios guipuzcoanos cercanos, tales como Besain, Ezkio, Gabiria o Lazkao.

**Por sexo...** la presencia del colectivo femenino es superior (63%).

**Por edad...** cabe apuntar una mayor presencia del colectivo joven adulto, de entre 35 años y 44 años (41%). Por el contrario, los menores de 35 años que acuden a Legazpi únicamente suponen el 17% de la totalidad de consumidores captados; situación que anticipa un escenario más complejo a medio plazo.

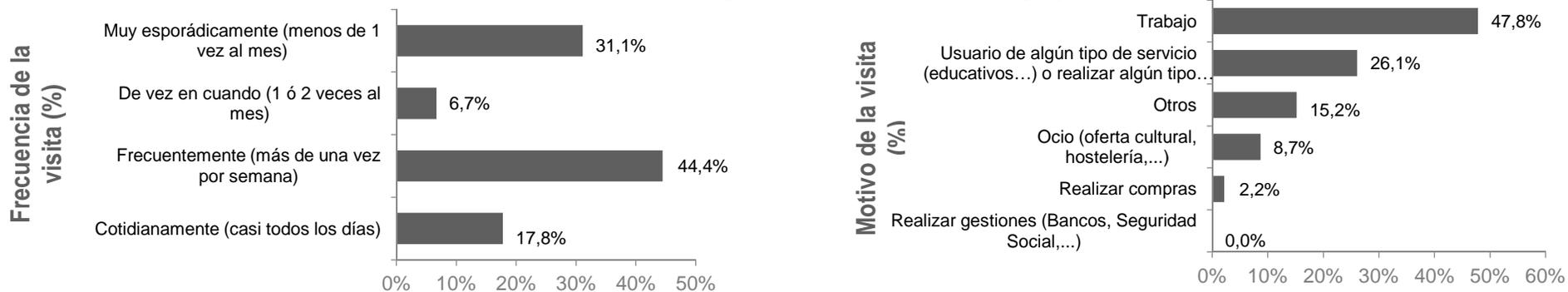


## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación (7/10)

### 2.2.- Captación del gasto comercial (3/3)

#### ¿Cuál es el perfil del visitante?

Frecuencia y motivo de la visita (%)



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

Atendiendo a los “perfiles del consumidor” y en términos de frecuencia y motivo de compra cabe situar las siguientes realidades:

- El/la consumidor/a viene en gran medida motivado/a por el trabajo 48%, así como por ser usuario/a de algún tipo de servicio o realizar algún tipo de gestión según indica el 26%.
- En cuanto a la frecuencia de visita al municipio, gran parte (concretamente el 62%) afirma acudir a Legazpi frecuentemente, visitando el municipio más de una vez por semana. Por el contrario, son muchos (31%) quienes visitan el municipio de manera muy esporádica (menos de una vez al mes).

## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación

(8/10)

### 2.3.- Colectivo trabajador del tejido industrial de Legazpi (1/2)

#### Colectivo Trabajador de Legazpi

<b>29</b> Empresas	<b>1.516 *</b> Trabajadores/as
-----------------------	-----------------------------------

*\*1.516 Trabajadores/as estimados, a partir de la base de datos facilitada por Uragasa y la Encuestación realizada*

El tejido industrial de Legazpi cuenta con **29 empresas que emplean a un colectivo por encima de las 1.500 personas**, algunas de ellas de dimensión notable (plantillas superiores a los/as 150 trabajadores/as); en este sentido, entre las cinco empresas de mayor dimensión, concentran 2 terceras partes de la totalidad de empleos generados.

#### Muestra de 15 Empresas : 826 Trabajadores/as

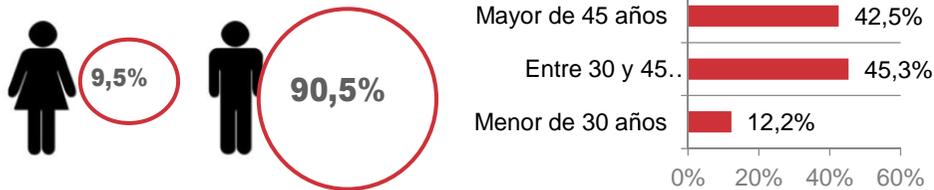
NOMBRE DE LA EMPRESA	Nº TRABAJADORAS/ES
1. CIE LEGAZPI, S.A.	235
2. ULMA PACKAGING S.COOP.	141
3. ULMA PACKAGING S.COOP.	141
4. UROLA S. COOP.	65
5. PLASNOR, S.A.	62
6. ZORROTZ LEGAZPI SLL	43
7. JOAQUIN BERECIARTU, S.A.	24
8. CALDERERIA OSLAN	18
9. FIBER PROFIL S.L.	12
10. ESTRULASER TUBO	10
11. MECANIZADOS LEGAZPI, S.A.L.	10
12. CALDERERIA AIZKORRI, S.L.	12
13. CALDERERIA ORIA	4
14. HARRI, C.B.	4
15. LANGINTZA LEGAZPI, S.L.	3



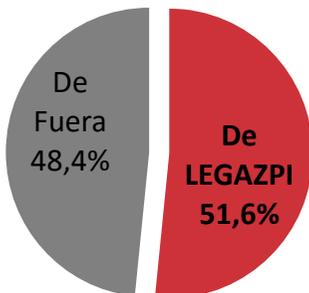
## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación (9/10)

### 2.3.- Colectivo trabajador del tejido industrial de Legazpi (2/2)

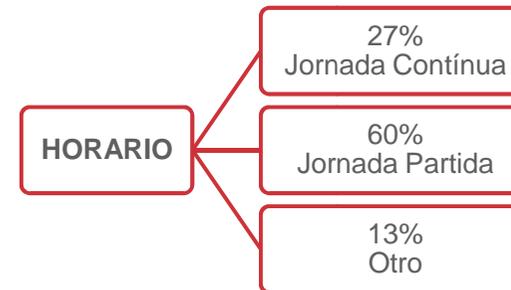
Género y edad de trabajadoras/es de Empresas de Legazpi (%)



Origen de trabajadoras/es de Empresas de Legazpi (%)



Fuente: Encuesta a Empresas de Legazpi



Las características básicas de este colectivo trabajador industrial se asocian a:

- La gran mayoría son hombres (90%).
- En edad adulta 45% y mayores de 45 años (42%).
- La mitad proviene de fuera del municipio (48%). Entre los cuales un 21% proviene del Eje Zumarraga-Urretxu y un 26% del resto de Gipuzkoa.

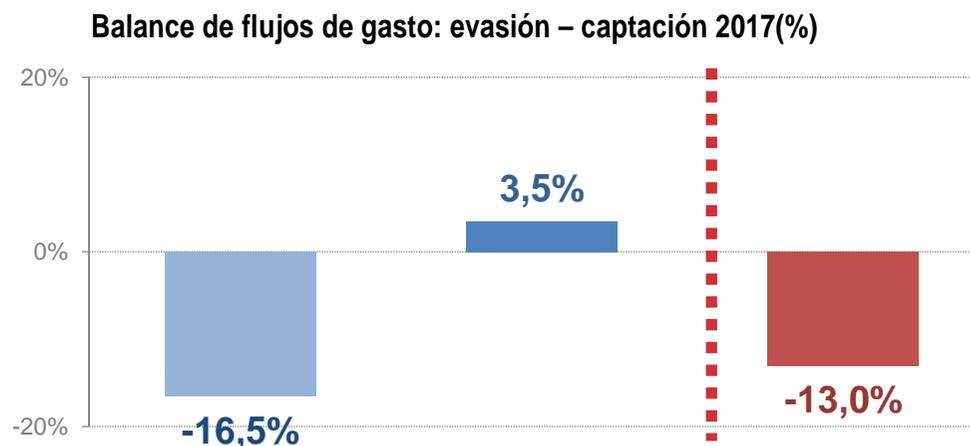
En cuanto al horario, el grueso trabaja a turnos...

- de manera generalizada, los turnos son de 6:00 a 14:00; de 14:00 a 22:00; y de 22:00 a 6:00 en el caso de que haya turno de noche.
- en el caso de que se realice jornada partida, la tendencia es la de trabajar de mañana de 8:00 a 13:00 y por las tardes de 14:00 o 14:30 a 17:00 o 18:00.

## 2. El gasto comercial potencial: Evasión, Retención y Captación

(10/10)

### 2.4.- Captación - Evasión = Saldo Resultante



El balance de captación - evasión comercial de Legazpi arroja un resultado negativo de 13%...Un hecho que sitúa una realidad comercial bajo una especie de "efecto invernadero"...

- Por un lado y "en positivo", cabe destacar que gran parte del gasto comercial de los/as vecinos/as de Legazpi se "queda en el municipio" (83%).
- Sin embargo, este mismo "efecto invernadero" limita el poder de atracción del parque comercial de Legazpi a tan solo un 3,5%, tanto de vecinos/as de municipios próximos, como de visitantes que no se capitalizan en términos comerciales.



# Parte II:

# Análisis de la Oferta





# 1. Estructura comercial

(1/3)

## 1.1.- Grandes cifras del sector terciario de Legazpi (1/2)

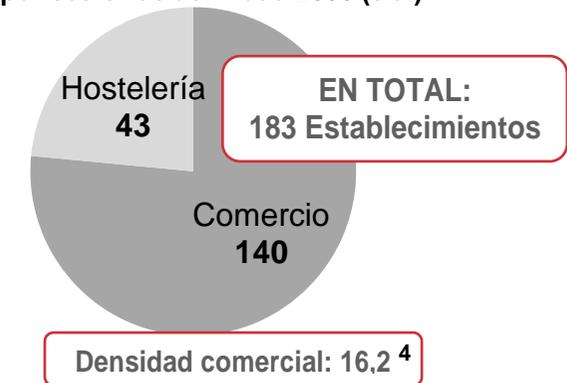
Distribución de los Establecimientos por sector de actividad (c.a.)

2016



2008

Distribución de los Establecimientos por sector de actividad 2008 (c.a.)



-22,9%

Evolución 2008- 2016

Fuente: Directorio de Actividades Económicas 2016 y 2008 – Eustat

El parque terciario urbano de Legazpi en 2016 se compone de 104 comercios y 37 establecimientos hosteleros

En términos evolutivos, destaca la importante caída producida en el tejido comercial del municipio próximo al 26%, que supera el descenso vivido en el parque hostelero (-14%). Globalmente, el parque terciario de Legazpi retrocede cerca del 23%.

En esta línea, la densidad comercial cae entre 2008 y 2016 en casi 4 puntos porcentuales hasta situarse en 2016 a un ratio de 12,3 comercios por cada 1.000 legazpiarras.

<sup>3</sup> Para el cálculo de la densidad comercial, la población de Legazpi en el año 2016, según datos del Eustat. Estadística municipal de habitantes, era de 8.438 habitantes.

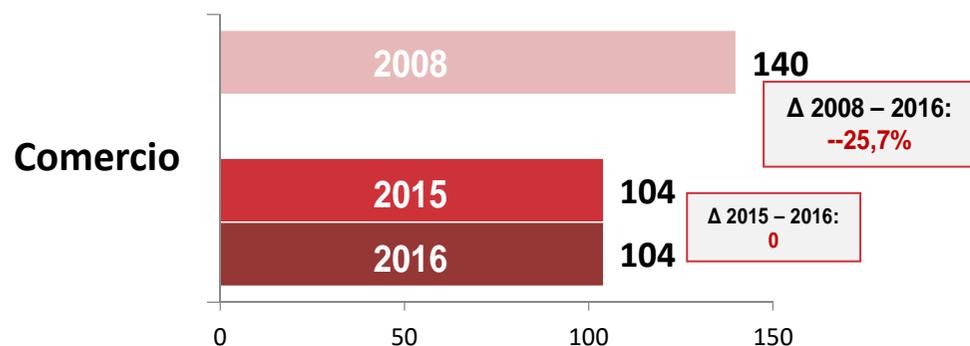
<sup>4</sup> Para el cálculo de la densidad comercial, la población de Legazpi en el año 2008, según datos del Eustat. Estadística municipal de habitantes, era de 8.649 habitantes

# 1. Estructura comercial

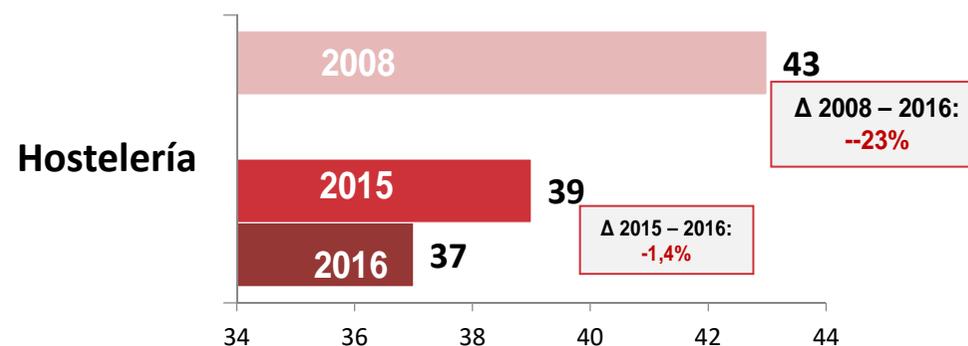
(2/3)

## 1.1.- Grandes cifras del sector terciario de Legazpi (2/2)

Evolución del Comercio de Legazpi 2008-2015-2016 (c.a.)



Evolución de la Hostelería de Legazpi 2008-2015-2016 (c.a.)



Fuente: Directorio de Actividades Económicas 2008,2015 y 2016 – Eustat

La evolución del parque terciario de Legazpi más reciente....

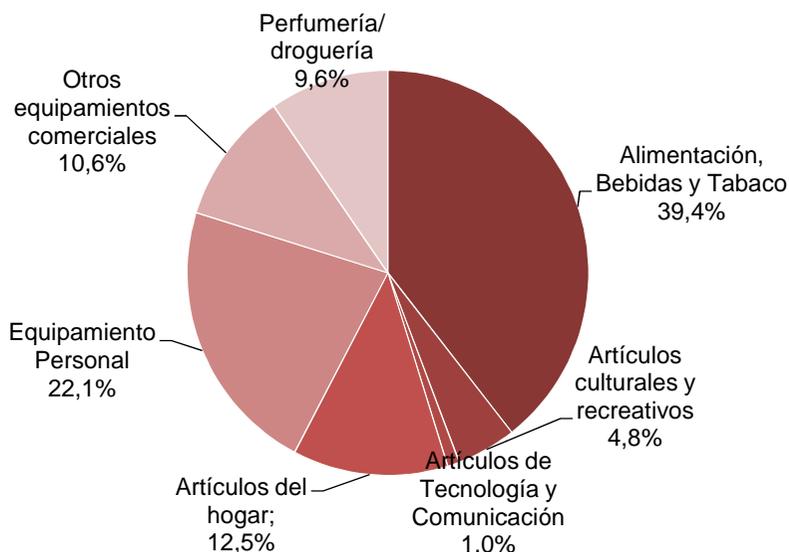
- Apunta en el caso del comercio un cierto efecto de “haber tocado suelo”: en el año 2016 el parque comercial cuenta con el mismo nº de establecimientos que en 2015
- En el caso del sector hostelero la caída se sitúa en 1,4% (-2 establecimientos).



# 1. Estructura comercial (3/3)

## 1.2.- Distribución y evolución por ramas comerciales

Estructura del comercio minorista de Legazpi 2016 (%)



Evolución comercial por ramas 2008 – 2016 (c.a. y %)

Rama	2008	2016	Evolución 2008-2016
Alimentación, Bebidas y Tabaco	52	41	-21,2%
Artículos culturales y recreativos	6	5	-16,7%
Artículos de Tecnología y Comunicación	2	1	-50%
Artículos del hogar	24	13	-45,8%
Equipamiento Personal	27	23	-14,8%
Otros equipamientos comerciales	17	11	-35,3%
Perfumería/droguería	12	10	-16,7%
<b>Total general</b>	<b>140</b>	<b>104</b>	<b>-25,7%</b>

Fuente: Directorio de Actividades Económicas 2016 – Eustat

En el ámbito comercial y por ramas de actividad

- Destaca la importante caída experimentada en el equipamiento del hogar (-46%), contando en 2016 con la mitad de establecimientos que en 2008 (de 24 a a13 establecimientos)
- En la rama de alimentación, la involución del 21% entre 2008 – 2016 se vincula a una pérdida neta de 11 establecimientos.
- En el caso del equipamiento persona el descenso se asocia a un saldo negativo neto de 4 establecimientos

## 2. Espacio comercial

(1/7)

### 2.1.- Zonas comerciales (1/3)

La realidad comercial y terciaria de Legazpi queda comprendida por dos zonas con dinámicas y lógicas diferenciadas

- Área Central Comercial.
- Laubide.

Esta distinción responde a la propia orografía del municipio, en la que históricamente se ha diferenciado la zona alta o barrio de “arriba” asociada a Laubide, del área central comercial o “zona baja”.

Dado el mayor “tirón” comercial del Área Central Comercial, desde la Asociación de Comercio de Legazpi, Ilinti, se hace un esfuerzo por equilibrar el desarrollo de actividades de dinamización y animación comercial en ambas zonas.





## 2. Espacio comercial

(2/7)

### 2.1.- Zonas comerciales (2/3)

#### Área Central Comercial (ACC)

El Área Central Comercial o la zona centro del municipio queda delimitada por tres ejes o calles comerciales cercanas a la Iglesia y al Ayuntamiento:

- Kale Nagusia
- Patrizio Etxeberria Kalea
- Nafarroa Kalea.

Así, forman un núcleo comercial que constituye el corazón del municipio, creando un espacio agradable y cómodo para realizar las compras “a pie”<sup>5</sup> por parte de los vecinos/as de la zona de “abajo”, como por los vecinos/as de los barrios altos. Tanto la peatonalización del primer tramo de Kale Nagusia (2015), como las aceras espaciosas y el tráfico reducido favorecen el clima y hacen que este espacio central abierto resulte más amigable y atractivo, de forma destacada en el ámbito hostelero.

En esta línea, la peatonalización proyectada en el segundo tramo de Kale Nagusia rematará la coherencia y visibilidad de este espacio terciario.



<sup>5</sup> En coherencia con la apuesta del Plan de Movilidad Sostenible –Red de itinerarios a pie- y la propia Agenda 21

## 2. Espacio comercial

(3/7)

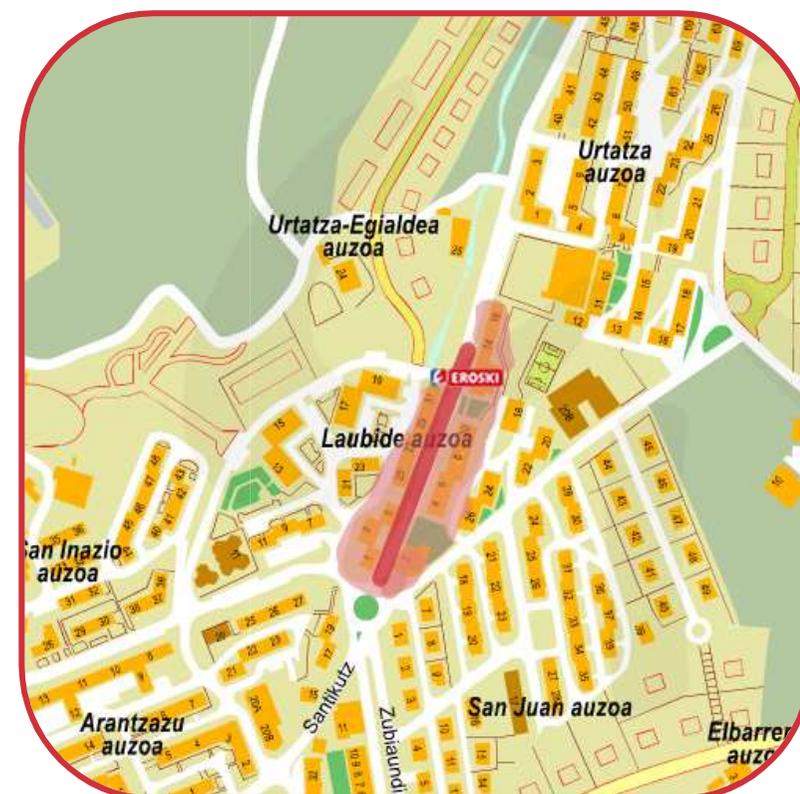
### 2.1.- Zonas comerciales (3/3)

#### LAUBIDE – COMERCIO DE BARRIO

Esta segunda zona comercial se encuentra situada en la zona de arriba del municipio y se estructura alrededor de la calle peatonal de Laubide.

Comercialmente, esta zona cuenta con un mix comercial de proximidad diverso que combina la presencia de un Eroski City, una ferretería/droguería, fruterías, una tienda de electrodomésticos y establecimientos hosteleros; un parque terciario orientado a satisfacer las necesidades de los/as vecinos/as de de Laubide y de los barrios (Urtatza auzoa, Urtatza – Egialde auzoa, San Inazio, Arantzazu y San Juan auzoa)

Con el fin de acercar a los/as vecinos/as de Laubide al Área Central Comercial, existe un servicio municipal de bus “junetorri” (desde 2012) con horario de mañana y tarde que da cobertura desde las 7 am hasta las 9 pm en tramos de media hora, su uso entre los/las vecinos/as se asocia en mayor medida a desplazamientos que se producen “entre semana”. Asimismo, también llega a esta zona la conexión de carril bici.





## 2. Espacio Comercial

(4/7)

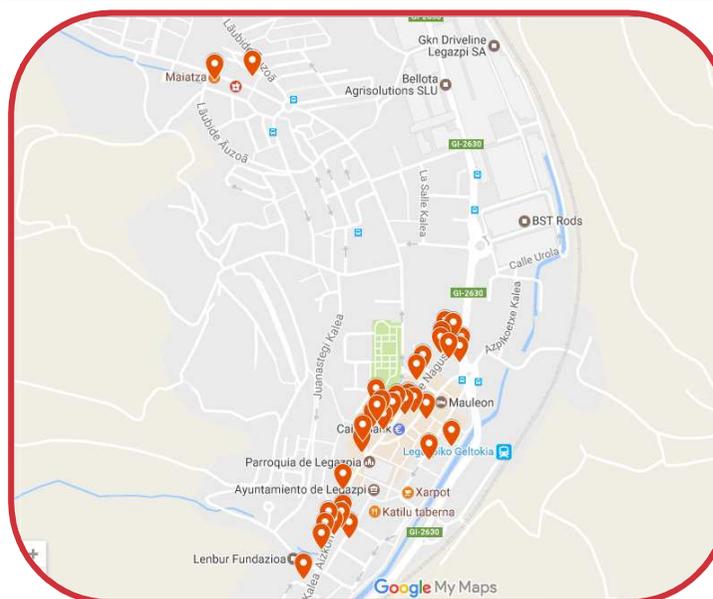
### 2.2.- Locales vacíos (1/2)

El estudio de locales comerciales vacíos que se elaboró desde el Ayuntamiento de Legazpi apuntaba la presencia de locales vacíos en los ejes comerciales de Kale Nagusia y sus dos paralelas –Patrizio Etxeberria y Nafarroa Kalea- y Laubide.

Globalmente se identificaron un total de 36 establecimientos:

Kale Nagusia: 11; Aizkorri: 7; Patrizio Etxeberria: 6; Nafarroa Kalea: 4; Plazaola: 3; Laubide: 2; Santikutz: 2; Bikuña Enea: 1

Mapa locales vacíos Legazpi: [https://drive.google.com/open?id=1HefWDJkvw9INmXN\\_kEp4BphwDDk&usp=sharing](https://drive.google.com/open?id=1HefWDJkvw9INmXN_kEp4BphwDDk&usp=sharing)



## 2. Espacio Comercial

(5/7)

### 2.2.- Locales vacíos (2/2)

Con el objeto de mejorar la presencia de las fachadas comerciales y limitar la discontinuidad comercial, el Ayuntamiento promovió el proyecto “**Dendak aktibatu**” (2014), a través del cual se concretó la firma de convenios con 5 locales que cedían de forma gratuita el uso de los escaparates de sus locales para terceros establecimientos.

Actualmente en el marco del programa existen dos establecimientos que exhiben su producto, favoreciendo la presencia de locales de otras zonas; un local vacío logró encontrar salida comercial en el mercado inmobiliario.

Local vacío en Kale Nagusia 9 con escaparate de Jokine Lentzeria de Arantzazu 1





## 2. Espacio Comercial

(6/7)

### 2.3.- Accesos y parking

- Al municipio de Legazpi se puede acceder a través de transporte público a través...
  - Del servicio de cercanías de Renfe Irún - Brinkola (estación a menos de 5 minutos del Área Central Comercial)
  - desde Zumarraga a través de Lurraldebus (Ospitalea Zumarraga > Zumarraga > Legazpi > Zumarraga)
  - desde Oñati a través de Lurraldebus circular
- El acceso y salida por carretera del municipio no queda debidamente señalizado (propuesta de señalización en el área industrial principal en Urola Kalea)
- Legazpi cuenta actualmente con 3 Parkings:
  - un parking subterráneo en el centro (bajo ayuntamiento y mercado) y uno en la zona industrial –Chillida lantokia-, “percepción de ser un parking que se encuentra alejado”, que funcionan bajo lógica OTA
  - Un parking en Laubide
  - Se está estudiando un nuevo proyecto de parking en el centro, en Latxartegi, vinculado a una nueva dotación comercial (Supermercado)

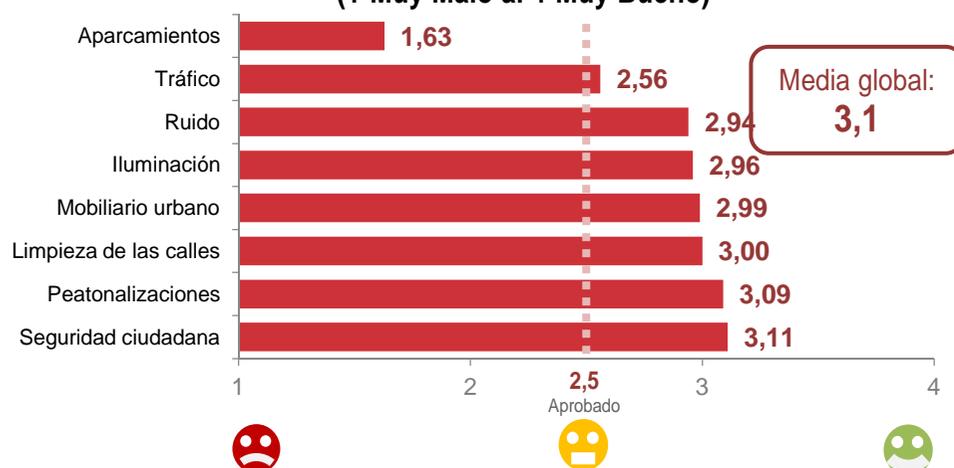
## 2. Espacio comercial

(7/7)

### 2.4.- Valoración de aspectos urbanísticos

#### CONSUMIDORES/AS

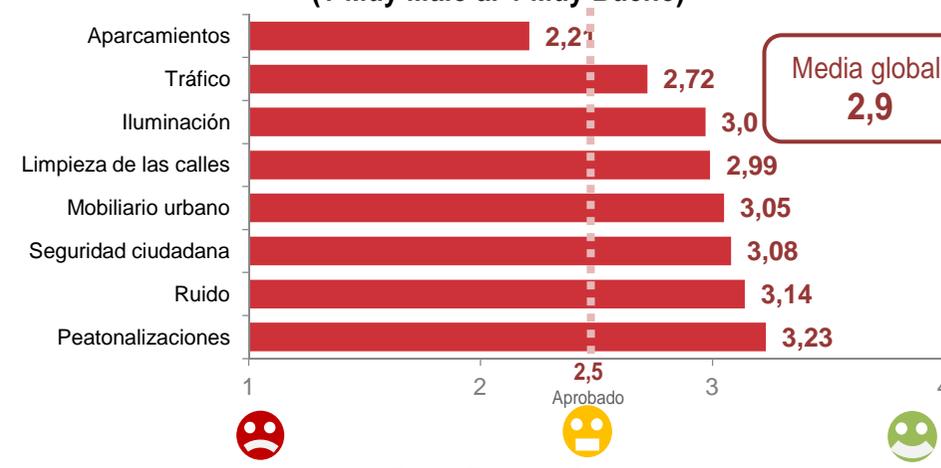
Valoración sobre los aspectos urbanísticos de Legazpi  
(1-Muy Malo al 4-Muy Bueno)



Fuente: Encuesta a Hogares de Legazpi

#### COMERCIANTES

Valoración sobre los aspectos urbanísticos de Legazpi  
(1-Muy Malo al 4-Muy Bueno)



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

Tanto los/as consumidores/as como los establecimientos terciarios urbanos, otorgan un aprobado alto como valoración media,

- En general las/os consumidoras/es han sido algo más generosas/os en sus valoraciones que los/las representantes de establecimientos terciarios.
- Las peatonalizaciones constituyen el ítem mejor valorado (3,2 por el sector y 3,1 por la ciudadanía), seguido de la seguridad ciudadana (3,1), mobiliario urbano, limpieza de las calles, iluminación y nivel de ruido.
- El nivel de tráfico "aprueba", valorado con un 2,6 según los/las consumidores/as y con una nota de 2,7 por el sector terciario
- El aparcamiento, con una notas de 1,6 por la ciudadanía y un 2,2 merecen por el sector, merecen las peores valoraciones.



### 3. Tejido comercial

(1/13)

#### 3.1.- Ficha técnica encuestación establecimientos de Legazpi (1/2)

## 144 Establecimientos encuestados

### 22 Establecimientos Hosteleros

- |                        |   |
|------------------------|---|
| 1. BAR EDORTA          | 12. IBAI ONDO GARAGARDOTEGIA                      |
| 2. BAR GURE NAHIA      | 13. IKAITZ SL                                     |
| 3. BAR INSAUSTI        | 14. IÑAKI TABERNA                                 |
| 4. BAR KAIXO           | 15. JOSE ANGEL OCARIZ Y OTRO CB / OILARRA TABERNA |
| 5. BAR TXEPETXA        | 16. JOSU ECHEVERRIA MADINA                        |
| 6. BAR ZABALETA        | 17. KARIBE ZAMARRA SL                             |
| 7. ELIZONDO TABERNA    | 18. KATABERA SL / KATILU JATETXEA                 |
| 8. GOIHERRI JATETXEA   | 19. MADDI KAFETEGIA                               |
| 9. GURE KABIA          | 20. MAITZA TABERNA                                |
| 10. GURRUTXAGA TABERNA | 21. RAMON ETXANIZ / HAIZEA TABERNA                |
| 11. HOGEI TABERNA      | 22. XARPOT CAFE                                   |

### 45 Establecimientos de Servicios

- |  |                             |                           |
|--|-----------------------------|---------------------------|
| 1. ACADEMIA BLOTCH                     | 16. ESTETICA PEÑI           | 31. MAPFRE LEGAZPI        |
| 2. ALUNI OFICINA DE SERVICIOS          | 17. FARMACIA VEGA LOPEZ     | 32. MGS ASEGURUAL         |
| 3. ANAISS                              | 18. GARAGE OLAETXE          | 33. MIRIAM ZALDUA         |
| 4. ANE SOTO                            | 19. GESTORIA MARTIN         | 34. PODOLOGIA ZENTRUA     |
| 5. ARAMAN ALTZARIAK                    | 20. HIRU FISIOTERAPIA       | 35. ORRATZ                |
| 6. ARGIA ILEAPAINDEGIA                 | 21. HORTZ EDER              | 36. PELUQUERIA MN C.B.    |
| 7. ATTIKO                              | 22. I.B                     | 37. PELUQUERIA NEREA      |
| 8. BARCELO BIDAIAK                     | 23. INMOBILIARIA KOROSTI    | 38. SANTA CRUZ AUTOESKOLA |
| 9. BINGEN HARATEGIA                    | 24. JOAN KRUZ ILEAPAINDEGIA | 39. SANTIAGO REDONDO      |
| 10. BLUCH PARTICULAR                   | 25. JOSU MORENO             | FERNANDEZ                 |
| 11. CLINICA DENTAL IÑURRITEGI          | 26. KAILAS FISIOTERAPIA     | 39. SEGUROS ALBIZU        |
| 12. CLINICA TEKNIBAI                   | 27. KOROSTI ASESORES SL     | 40. SERVICIOS INTEGRALES  |
| 13. CORO PATERNAIN PELUQUERIA ESTETICA | 28. LAGA TINTATEGIA         | 41. BRIONES S.L.          |
| 14. CREATIVOS GH                       | 29. LEGANTO NORTE 95        | 42. TIK LAGUNTZA          |
| 15. ENRIQUE GUTIERREZ Y OTRO CB        | 30. LEGASA LEGAZPI SL       | 43. PERTSONATILIZATUA     |
|  |                             | 44. TURARTE / JOSE ANGEL  |
|  |                             | URARTE                    |
|  |                             | 45. TXIMAK ILEAPAINDEGIA  |
|  |                             | 44. URAI HORTZ KLINIKA    |
|  |                             | 45. ZIUR BAIETZ AKADEMIA  |

## 3. Tejido comercial

(2/13)

### 3.1.- Ficha técnica encuestación establecimientos de Legazpi (2/2)

#### 77 Establecimientos Comerciales

1. ADMINISTRACION DE LOTERIAS N1	17. DROGUERIA LAUBIDE	33. IDOIA OINETAKOAK	49. M. CONSUELO	65. PESCADERIA ODRIOZOLA
2. AIZKORRI FRUTADENDA	18. EGOKI OSAGARRIAK	34. INTER LEZUN SL	50. MAITIA OINETAKOAK	66. PINTURAS SANTA CRUZ
3. ALBERDI	19. EIDER KIROLAK	35. ITZIAR BELARDENDA	51. MARI CRUZ BEREZIARTUA/ ARBE KIROLAK	67. POXPOLIN
4. ALEAR ARGIGINTZA	20. EROSKI	36. IÑAKI IONETAKO KONPONKETA	52. MENBARBIL SUPERMERKATUAK	68. PROTESICO DENTAL M ALVAREZ
5. AMAIA BERASATEGUI RODRIGUEZ / FERRETERIA BI	21. EXPENDURIA DE TABACOS N.2	37. JESSIKA JIMENEZ ENRIQUE / JOKINE LENTZERIA	53. MERCERIA NUÑEZ	69. RUTH LORADENDA
6. ANA JOSTUN TAILLERRA	22. EXPERT VELA	38. JESUS M ARANBURU AGIRRE	54. MIRENTXU MERTZERIA	70. SUAREZ CERAMICAS Y BAÑOS
7. ANDERE	23. FARMACIA AGUEDA GIL	39. JOYERIA ORMAZABAL	55. MOB MARGOAK SL. LEGAZPI	71. SUSTRAI FRUTA DENDA
8. APATXO CB	24. FARMACIA APAOLAZA	40. KALEKO ESTANKOA	56. MUSICAL LEGAZPI	72. TESSAI ESTETIKA OSAGARRIAK
9. ARANTXI OKINDEGIA	25. FARMACIA LORENZO FENOLL ALBISU	41. KEPA URMENETA ITURGINTZA	57. MARÍA ASUNCION GONZALO/ EGOKI	73. TXOMIN ZUBELDIA SA
10. ARANZAZU OPTIKA	26. FERRETERIA ALBE	42. KOPILAIN	58. NEREA GARCIA // EDER LENTZERIA	74. URCELAY OINETAKOAK
11. BIBI SHAHNAZ	27. FOTO ESTUDIO F18	43. KOROSTI KAFEA SLL	59. OKELA HARATEGIA	75. URKIOLA
12. BM LEGAZPI	28. FOTO LUZ	44. LABEALDE SL	60. OSKARBI OPTIKA	76. ZHENGHU WANG
13. CALZADOS ALDASORO	29. GOXOETXE	45. LANBROA BELARDENDA	61. PANADERIA ENDAIA LAUBIDE 3	77. Sin nombre
14. CARNICERIA JAVI	30. HIZKUNTZA LIBURUDENDA	46. LAUBIDE BELARDENDA	62. PANADERIA GOXOTEGIA	
15. CRISTINA	31. IBAN SANCHEZ/ CONFECCIONES SANCHEZ	47. LIZARRALDE KIROLAK	63. PANADERIA ILLARGI	
16. DIDARE MERTZERIA	32. IBARGUTXI KIROLAK	48. LOREA	64. PELUQUERIA NATALIA	

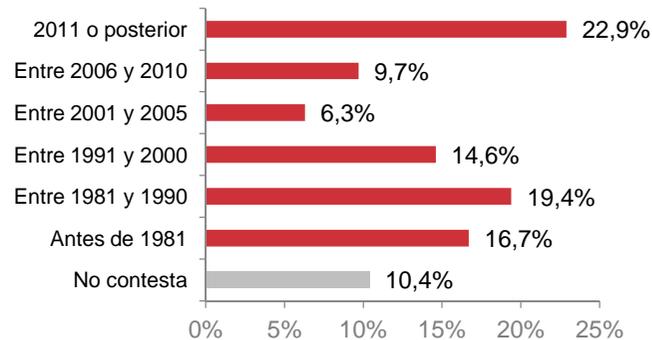


### 3. Tejido comercial

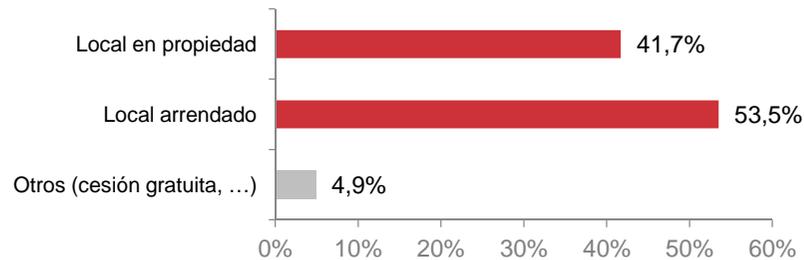
(3/13)

#### 3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano (1/4)

##### Antigüedad del parque comercial de Legazpi (%)



##### Situación respecto a la propiedad del local (%)



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

##### MEZCLA DE TRADICIÓN Y MODERNIDAD

En lo que respecta a la antigüedad del parque terciario de Legazpi, cabe diferenciar dos tipos de empresas:

- gran parte del parque comercial es “joven”, en los últimos diez años se ha renovado cerca del 33% del parque terciario.
- un parque comercial maduro con trayectorias superiores a los 25 años (36%).

##### MÁS DE LA MITAD DE LOS ESTABLECIMIENTOS TIENE EL LOCAL ARRENDADO

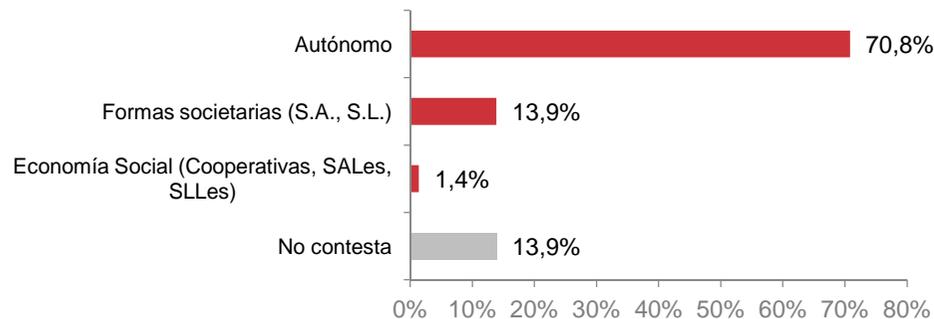
En cuanto a la tenencia del establecimiento cabe apuntar que algo más de la mitad de los negocios (53%) se encuentra bajo régimen de alquiler frente a un 42% que ejerce la actividad en un local propio.

## 3. Tejido comercial

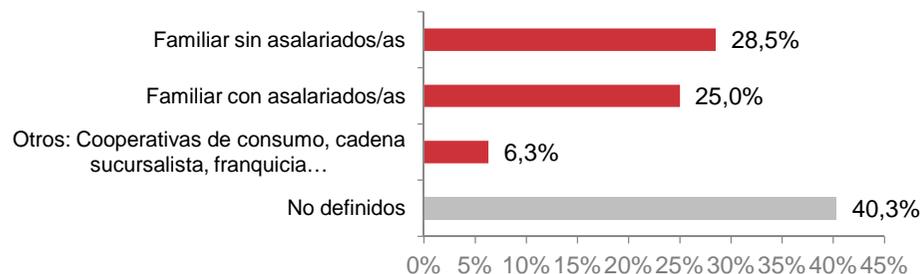
(4/13)

### 3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano (2/4)

Forma Jurídica del Establecimiento (%)



Forma de explotación del establecimiento (%)



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

#### PRESENCIA MAYORITARIA DEL COLECTIVO AUTÓNOMO y EXPLOTACIÓN DEL NEGOCIO DE CARÁCTER FAMILIAR

Los negocios terciarios urbanos responden mayoritariamente al perfil de autónomo en una tienda con carácter familiar - ya sea con o sin asalariados.

El parque comercial se caracteriza por:

- el peso del colectivo autónomo (71%);
- la presencia del comercio de carácter familiar (54%), ya sea con o sin asalariados/os.



### 3. Tejido comercial

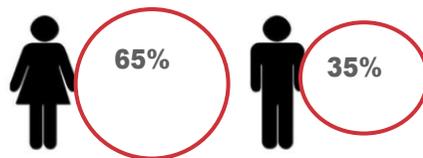
(5/13)

#### 3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano (3/4)

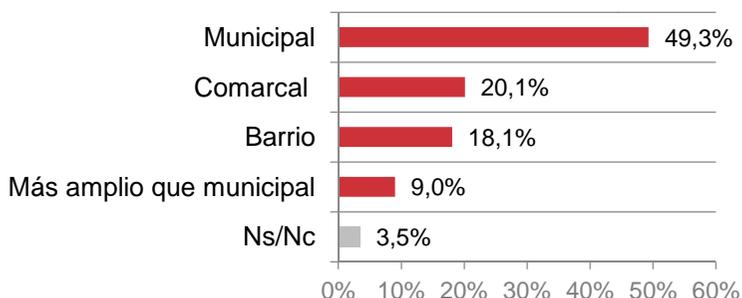
Nº medio de trabajadores por establecimiento: **2,4**

Género de trabajadoras/es del sector terciario (%)

	Mujer	Hombre
<b>MEDIA</b>	<b>65,2%</b>	<b>34,8%</b>
Comercio	67,5%	32,5%
Hostelería	60,4%	39,6%
Servicios	64,4%	35,6%



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



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

#### SECTOR QUE CUENTA CON ALGO MÁS DE DOS TRABAJADORAS/ES POR ESTABLECIMIENTO Y FEMINIZADO

Los establecimientos terciarios de Legazpi cuentan con casi dos personas y media de empleados/as de media.

Por sectores de actividad esta cifra varía,

- Comercio: 2,18
- Hostelería: 2,7
- Servicios: 2,5

327 Empleos en Comercio y Hostelería

Un sector feminizado, donde la presencia femenina en la plantilla alcanza hasta un 68%, en el caso del comercio y se sitúa en un ratio del 60% en el caso de la hostelería.

#### ESTABLECIMIENTOS CON INFLUENCIA MUNICIPAL

El 67% afirma tener un área de influencia limitado a los vecinos de Legazpi (de barrio o municipal).

Con todo existe un 29% que ejercería una influencia comarcal y/o supramunicipal, realidad vinculada en mayor medida al sector servicios (40%).

### 3. Tejido comercial

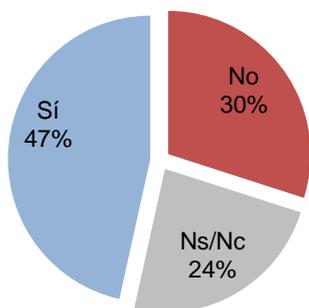
(6/13)

#### 3.2.- Características básicas del tejido terciario urbano (4/4)

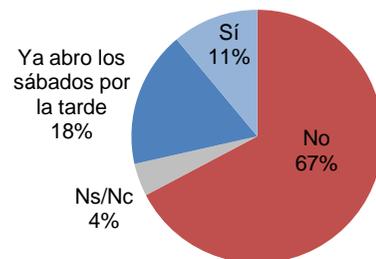
criterio para fijar el horario actual del establecimiento (%)



Dispuesto a modificar el horario (%)



Dispuesto a abrir sábados por la tarde (%)  
Base establecimientos comerciales



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

#### ADAPTACIÓN LIMITADA DEL HORARIO COMERCIAL A LA DEMANDA

El sábado por la tarde no es comercial y existe una tendencia a extenderse dicha realidad al sábado por la mañana.

En esta línea, el colectivo que fija su horario por “tradición” resulta semejante a aquel que lo hace en función de las necesidades de la clientela (35-36%)

Sin embargo, en el caso del comercio minorista la proporción del colectivo que mantiene el horario bajo inercias del pasado, se eleva hasta el 47%.

#### BUENA DISPOSICIÓN A ADAPTAR EL HORARIO PERO BARRERA PARA EL SABADO COMERCIAL

El 47% de los establecimientos afirma estar dispuesto a modificar su horario en base a las nuevas tendencias y hábitos de compra.

Sin embargo, un 67% señala que no estaría dispuesto a que el sábado por la tarde fuese comercial.



### 3. Tejido comercial

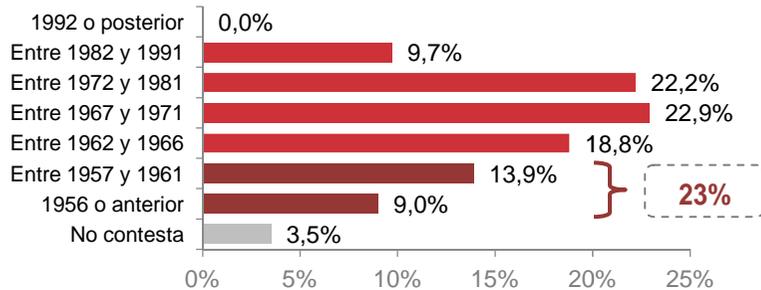
(7/13)

#### 3.3.- Perfil del empresario/a (1/2)

Género del empresario/a (%)



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



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

#### UN PERFIL EMPRESARIO TAMBIEN “MÁS FEMENINO”

Un colectivo de empresarios/as que resulta algo más femenino 57%; porcentaje que aumenta en el caso de los establecimientos comerciales (60%).

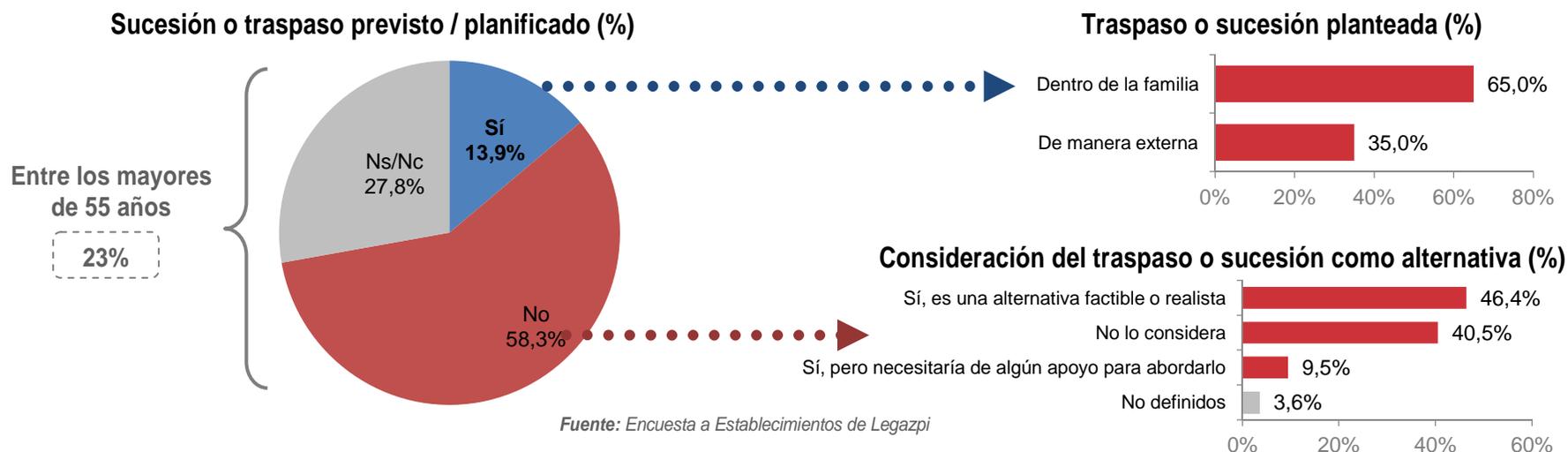
#### UN COLECTIVO EN EDAD ADULTA

La edad media del propietario/a es de 49 años. En esta línea, casi una cuarta parte (23%) tiene más de 55 años (27% entre los servicios) y un 42% contaría con más de 50 años.

### 3. Tejido comercial

(8/13)

#### 3.3.- Perfil del empresario/a (2/2)



#### LA EDAD DE LOS/AS EMPRESARIOS/AS Y LA SUCESIÓN DE LOS NEGOCIOS: UNA CUESTIÓN A PLANIFICAR

Casi 1 de cada 4 comerciantes es mayor de 55 años; entre éstos tan solo un 14% ha reflexionado en términos de sucesión. De forma que:

- entre los que SÍ han previsto el traspaso/sucesión (14%), gran parte (65%) concibe este proceso en un marco familiar y un 35% lo sitúa a través de personal externo.
- entre los que NO lo prevén (58%), el 46% sí lo considera como alternativa, frente al 40% que no considera el traspaso/sucesión como una alternativa factible. Así, el colectivo que puede no contar con relevo generacional en los próximos años resulta importante en términos porcentuales y constituye un grave riesgo de pérdida de oferta comercial en Legazpi, un hecho que supone el deterioro de la calidad de vida del municipio.

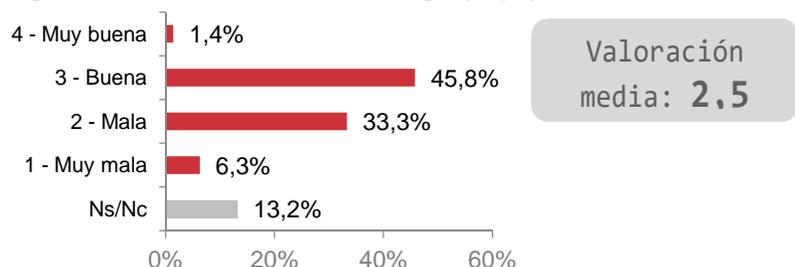


### 3. Tejido comercial

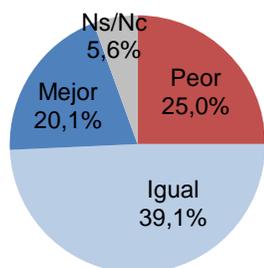
(9/13)

#### 3.4.- Valoración de la situación comercial y perspectivas (1/3)

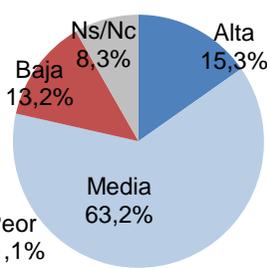
Imagen de la vida comercial de Legazpi (%)



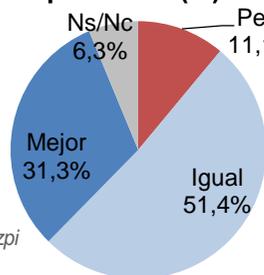
Evolución del negocio respecto al 2015 (%)



Proyección/viabilidad a medio plazo



Perspectiva para 2017 (%)



#### VALORACIÓN MODESTA DE LA VIDA COMERCIAL DE LEGAZPI (2,5/4)

Los establecimientos valoran la vida comercial de Legazpi con una nota de 2,5 sobre 4. Aunque el 46% de los establecimientos terciarios lo valora como buena, un tercio lo califica como mala.

#### A PESAR DE LA DUREZA DE LA CRISIS EXISTEN INDICADORES QUE APUNTAN SÍNTOMAS DE MEJORÍA

....A pesar de la negativa evolución vivida en los últimos años (caída del parque comercial 2008-2016 del 23%), y de que ¼ parte considera que el año 2016 ha resultado “peor” que el año 2015.....

....Las perspectivas en el corto y medio plazo resultan más halagüeñas:

- con un colectivo del sector próximo al 31% que apunta un mejor ejercicio económico 2017.
- Y un 78,5% de los/as comerciantes que señala una proyección/viabilidad del negocio a medio plazo media-alta.

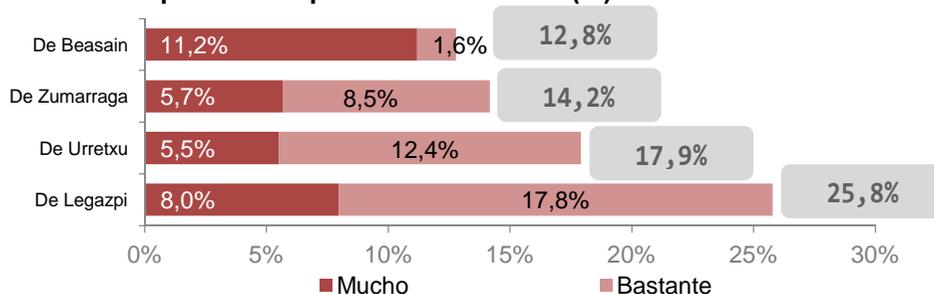
Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

### 3. Tejido comercial

(10/13)

#### 3.4.- Valoración de la situación comercial y perspectivas (2/3)

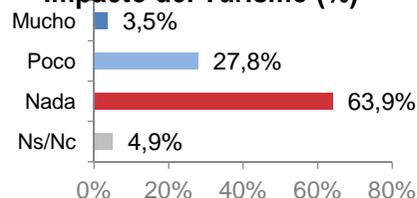
Percepción de la pérdida de clientela (%)



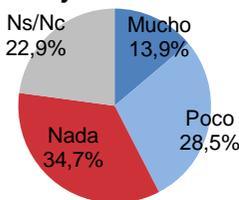
Impacto del Mercado semanal (%)



Impacto del Turismo (%)



Margen de mejora en el turismo (%)



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

#### UNA MAYOR PÉRDIDA DE LA DEMANDA MUNICIPAL

El volumen de clientela de Legazpi se percibe por parte del sector, como el que más se ha resentido en los últimos tres años (26%); frente a la menor pérdida de la clientela de Urretxu (18%), Zumarraga (14%) y Beasain (13%).

#### INDIFERENCIA FRENTE AL IMPACTO TERCIARIO DEL MERCADO SEMANAL

Algo más del 40% de los establecimientos señala un impacto nulo frente al mercado semanal de los viernes, e incluso un 14% lo vincula a un impacto negativo. Tan solo el 28% lo valora como positivo. Un mercado que comparativamente resulta menos atractivo que los de Zumarraga y Urretxu, este último más pequeño pero "más diferenciado".

#### GRAN RECORRIDO PENDIENTE EN EL ÁMBITO TURÍSTICO - COMERCIAL

El 64% opina que el turismo no tiene ningún tipo de impacto en sus negocios, y una amplia mayoría (92%) indica que influye poco o nada. Una realidad que evidencia la escasa capitalización el Con todo, el 42% opina que hay margen de mejora en el ámbito turístico (mucho y poco margen).

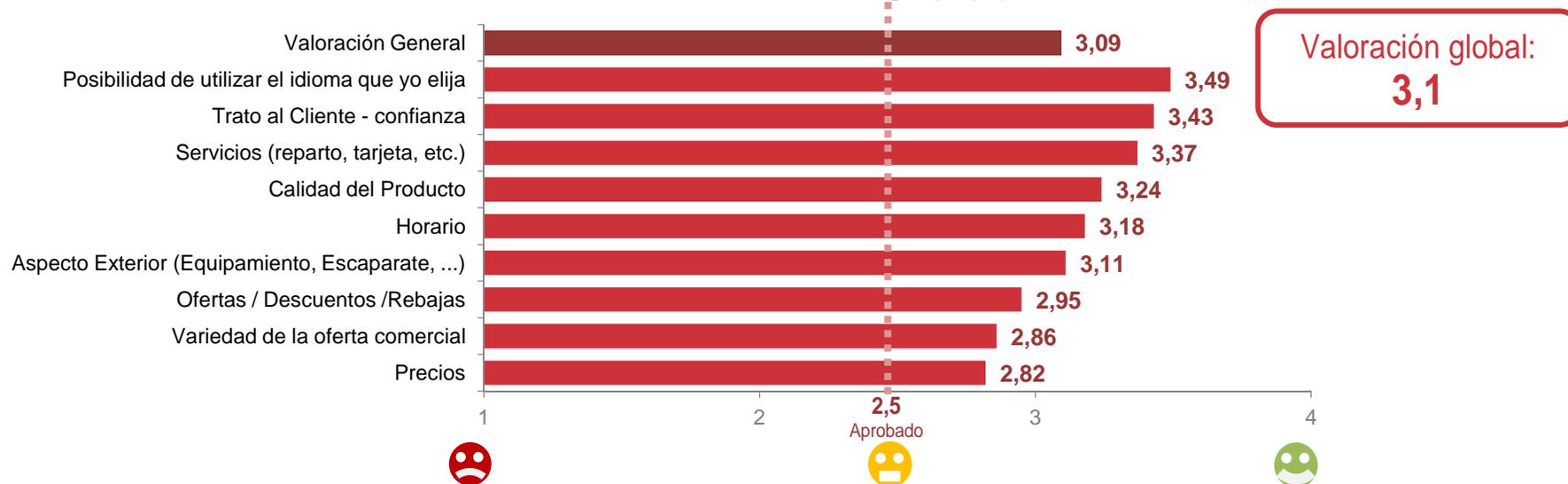


### 3. Tejido comercial

(11/13)

#### 3.4.- Valoración de la situación comercial y perspectivas (3/3)

Valoración del clima comercial de Legazpi (%)



Fuente: Encuesta a Hogares de Legazpi

El clima comercial ha sido valorado con un “aprobado alto”, por parte de las/os consumidoras/es y todos los ítems “aprueban”:

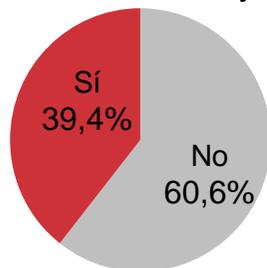
- Globalmente la valoración se sitúa en el 3,1 sobre 4.
- La posibilidad de utilizar el idioma elegido (3,5), el trato con la clientela (la confianza) y el servicio ofrecido por el establecimiento (reparto, tarjeta...) (3,4) constituirían las principales fortalezas del comercio de Legazpi
- Por su parte, el nivel de precios constituye el aspecto comercial que peor nota ha recibido (2,8) por parte de los consumidores/as de Legazpi, junto a la variedad de la oferta comercial (2,9).

### 3. Tejido comercial

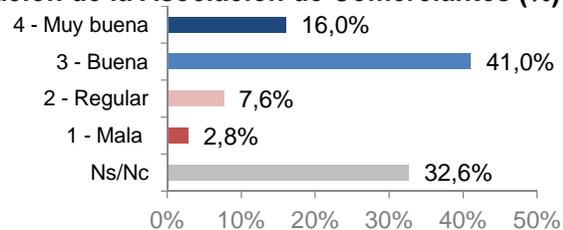
(12/13)

#### 3.5.- Dinámica asociativa y dinamización comercial

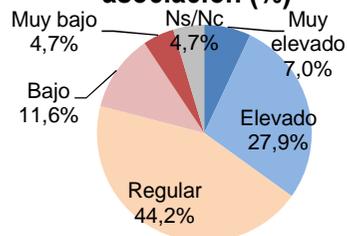
Nivel de asociacionismo del tejido comercial (%)



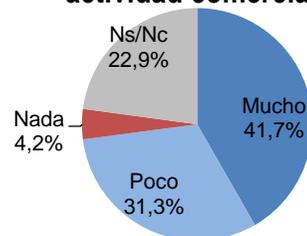
Valoración de la Asociación de Comerciantes (%)



Grado de participación en la asociación (%)



Margen de maniobra para animar la actividad comercial (%)



Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

#### GRADO DE ASOCIACIONISMO ALTO

El grado de asociacionismo resulta alto entre el comercio de Legazpi, un total de 48 establecimientos asociados\* que representan cerca del 40% del sector comercial, tasa de representación que resulta superior a la media de la CAE.

ILINTI ha sido valorada como “Buena” o “Muy buena” por un 57% de los establecimientos encuestados. No obstante, un tercio de las/os encuestadas/os no se pronuncia en este sentido.

#### GRADO DE PARTICIPACIÓN MEDIO

Entre los establecimientos asociados, el 35% de quienes pertenecen a ILINTI califican su participación de elevada o muy elevada; frente a un 16% que opina que su participación es baja o muy baja.

En lo que hace a las acciones de animación desarrolladas por parte de Ilinti, cerca del 42% de los establecimientos apunta un importante margen de maniobra de mejora.

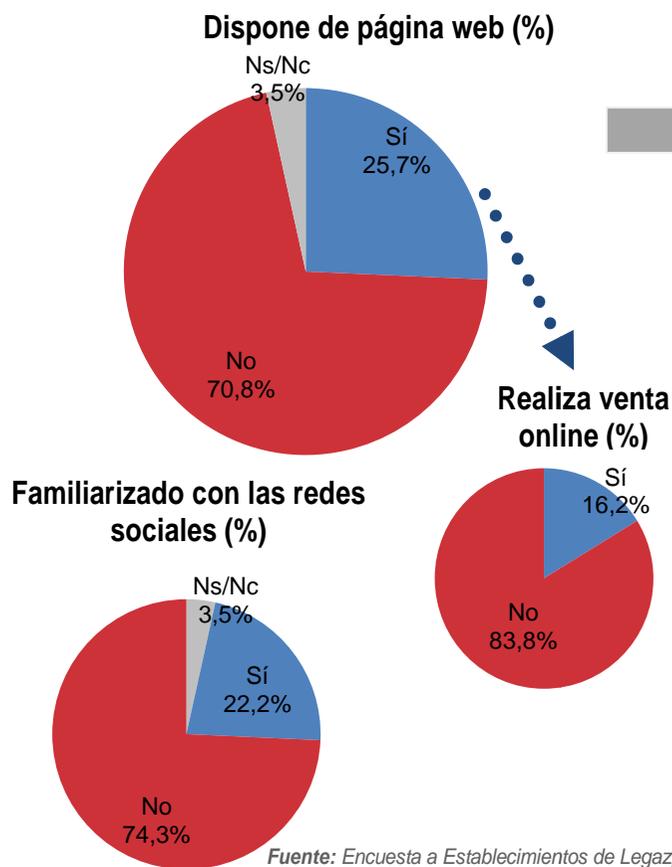
\*41 estrictamente comercios y 7 empresas de servicios



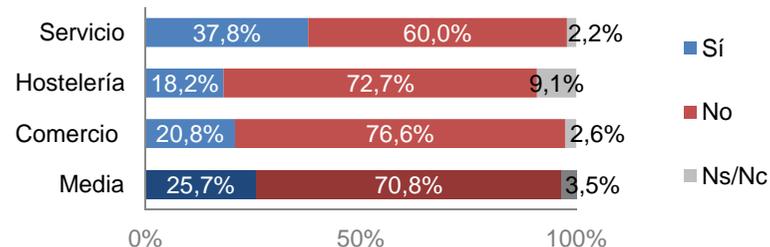
### 3. Tejido comercial

(13/13)

#### 3.6.- Servicios ofrecidos



Dispone de página web; por ramas de actividad (%)



#### USO/CONOCIMIENTO DE LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS MUY LIMITADO

El 71% de los establecimientos no tiene web, realidad que se eleva entre los comerciantes (76%)...

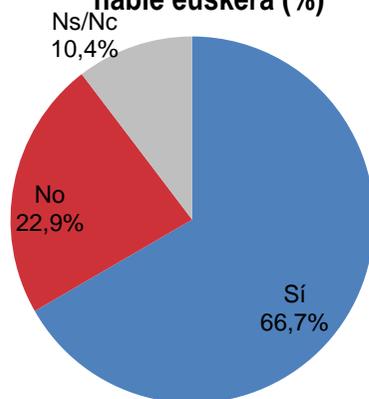
Atendiendo a la distinción de los establecimientos por ramas de actividad, el 38% de los establecimientos de servicios cuenta con página web, frente al escaso 18% de hosteleros.

Entre los que sí tienen página web, únicamente el 16 % realiza venta online; en caso de los servicios esta proporción se elevaría hasta el 23,5%.

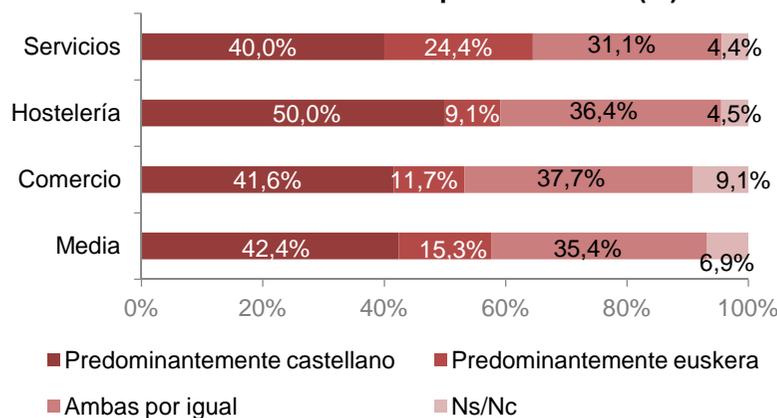
Por otra parte, el 74% de los establecimientos de Legazpi afirma NO estar familiarizado con las redes sociales.

## 4. El comercio y el euskera

Establecimientos con personal que hable euskera (%)



Idioma utilizado por la clientela (%)



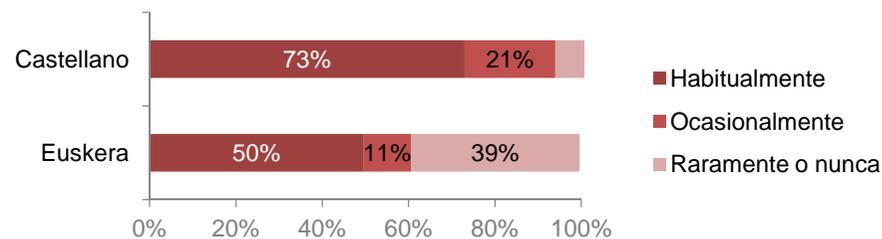
Fuente: Encuesta a Establecimientos de Legazpi

### AMPLIO CONOCIMIENTO DEL EUSKERA PERO USO LIMITADO EN LA VIDA TERCIARIA DE LEGAZPI

Más de 6 de cada 10 establecimientos encuestados cuenta con conocimiento del euskera; frente a un 23% que no dispone de personal que hable dicho idioma.

Sin embargo, el idioma más utilizado en el ámbito comercial resulta el castellano, según indica el 42% de los establecimientos es el idioma que predomina entre su clientela, frente al 35% que utilizaría ambas lenguas por igual y el 15% que utiliza predominantemente el euskera para efectuar sus compras.

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



Fuente: Encuesta a Hogares de Legazpi



## 5. Síntesis diagnóstica

(1/5)

### 5.1.- Ideas fuerza (1/5)

La realidad comercial de Legazpi vive....

**A) UN CONTEXTO DE DUREZA ECONÓMICA** en los últimos años que se evidencia a través de las siguientes realidades:

- { Una caída del gasto comercial en el periodo 2007-2015, que en positivo parece haber tocado suelo, pero que ha conllevado en el caso de Legazpi a una contracción del parque terciario próximo al 23%, que se eleva hasta un 26% en el ámbito comercial, y hasta un 46% en el caso concreto del equipamiento del hogar.
- { Un importante auge del comercio on line en todas las ramas comerciales; realidad que en Legazpi se concreta a través de un colectivo del 42% de la población que ha comprado a través de comercio electrónico en 2016; Una proporción que se eleva hasta el 60% entre los/as menores de 44 años.
- { Sin embargo esta notable expansión del ecommerce entre la ciudadanía, no va acompañada por una incorporación progresiva de las nuevas tecnologías por parte del parque comercial de Legazpi: más del 70% de los establecimientos no cuentan actualmente con web, ni están familiarizados con las redes sociales; ni por la adaptación del horario comercial a las necesidades reales de la demanda: los sábados en Legazpi no constituyen días comerciales, un 35% continua con el horario de siempre, y un 30% no está dispuesto a modificarlo.

### 5.1.- Ideas fuerza (2/5)

{ Un endurecimiento del escenario competitivo, globalizado, que obliga a...

- **Repensar las formas de planificación y gestión clásicas de los negocios comerciales** que den respuesta a los retos del futuro relevo generacional (58% de los mayores de 55 años no han pensado aún en la sucesión o traspaso del negocio), la profesionalización del sector (algo más del 70% son autónomos) y la adaptación a las nuevas tecnologías.
- **A replantear en paralelo las propias líneas de animación históricas promovidas desde llinti “avanzando” desde la DINAMIZACIÓN CLÁSICA...a la ANIMACIÓN + COMPETITIVIDAD:**
  - La Asociación de Comercio llinti cuenta con un ratio de representatividad notable –con 48 comercios asociados representa a algo más del 40% del sector comercial del municipio- y da respuesta a necesidades de animación en las dos zonas del municipio (Área Central Comercial y Laubide);
  - Sin embargo, la dinámica asociativa trabaja sobre fórmulas que tocan techo en su forma de generar valor para el sector asociado y que han de renovarse caminando desde la DINAMIZACIÓN a la ANIMACIÓN + COMPETITIVIDAD.
  - Una realidad que resulta trasladable al tejido asociativo hostelero KTE, que cuenta con 8 empresas hosteleras asociadas localizadas en el Área Central Comercial del municipio, y a la Asociación de Hosteleros de Laubide.



## 5. Síntesis diagnóstica

(3/5)

### 5.1.- Ideas fuerza (3/5)

#### **B) UN MUNICIPIO en una cierta lógica COMERCIAL de “EFECTO INVERNADERO”:**

##### **b.1.- En términos de captación comercial MUY REDUCIDA DEL 3,5%....VINCULADO A**

- { Un atractivo del Área Central Comercial “limitado” a los barrios de Legazpi -67% del sector califica el comercio en un rango de influencia municipal o de barrio:
  - i. El núcleo urbano de Legazpi no cuenta con equipamientos comerciales singulares o diferenciados;
  - ii. Asimismo, junto con esta realidad, el Mercado semanal y la oferta comercial municipal en su conjunto, no constituye un reclamo terciario para los/as vecinos/as de los municipios próximos (Zumarraga, Urretxu, Oñati y poblaciones de menor dimensión como Gabiria, Zerain, Mutiloa), ni para muchos/as de los trabajadores/as de fuera que se desplazan diariamente al tejido industrial de Legazpi y no compran (un colectivo estimado de más de 800 personas que “vienen y se van”)
  
- { Un mapa de infraestructuras de transporte público con dificultades (precio alto de Renfe y Iurrealdebus Zumarraga – Legazpi) y unos accesos y señalética actual a optimizar
  
- { Un arranque y empuje turístico del “Valle del Hierro<sup>6</sup>” -28.000 visitantes en 2016- que no se capitaliza actualmente en términos comerciales (creciente número de visitantes en Mirandaola que “no llegan al comercio” –familias, alumnos/as de centros educativos de la CAE) o eventos tractors a refortalecer como lo es el Artzai eguna o el propio Camino Ignaciano; En este sentido, gran parte del sector terciario del municipio (64%) considera que el turismo no impacta sobre el comercio del municipio.

<sup>6</sup> Mirandaola (ferrería y parque); Museo del Hierro Vasco; Erraizabal ecomuseo del pastor vasco (queso Idiazabal); Igaralde, el rincón del pan; Aikur, museo de las abejas; Chillida Lantokia; Vivienda obrera; La escuela de 1950 (Aiton Amonen eskola); Olentzero

## 5. Síntesis diagnóstica

(4/5)

### 5.1.- Ideas fuerza (4/5)

---

b.2.- En términos de evasión un ratio de evasión “Moderado” del 16,5%....

*Amortiguada por un lado....*

- { Por una dotación y mix comercial suficiente de servicios y bienes cotidianos tanto en el Área Central Comercial como en Laubide (con menos oferta de servicios pero con un comercio de proximidad que funciona), valorada en mayor medida por el segmento de mayor edad –con niveles de retención del gasto próximos al 90% entre los mayores de 65 años- que valoran la atención personalizada y los servicios (reparto a domicilio).
- { Una mejora en los estándares urbanos (peatonalización de Kale Nagusia en su primer tramo y anteriormente la mejora de la calle Patricio Etxeberria) que ha revertido en mayor medida sobre el ambiente hostelero en una tendencia de “ocio de día” en el núcleo urbano.



## 5. Síntesis diagnóstica

(5/5)

### 5.1.- Ideas fuerza (5/5)

#### *Pero marcada....*

- { Por una evasión en los bienes comparativos -43% del gasto de equipamiento personal se efectúa fuera de Legazpi- realidad que responde a su vez a circunstancias tales como...
  - i. “CUANDO NOS VAMOS DE COMPRAS, NOS VAMOS A DONOSTIA” (29% del gasto evadido se “escapa” a Donostia)
  - ii. “COMPRAMOS EL PRODUCTO QUE DESEAMOS POR INTERNET” –cerca del 11%-.
  
- { Una mayor evasión entre los legazpiarras más jóvenes (22%) que obliga a pensar en nuevas fórmulas de captación y fidelización de este segmento que constituye la futura demanda comercial del municipio





# Parte III:

# Plan de Acción





### **MISIÓN:**

- { **Sostener y desarrollar la oferta comercial y de economía urbana del Área Central Comercial de Legazpi como referencia terciaria de los vecinos del municipio.**
- { **y trabajar paralelamente sobre la accesibilidad, calidad y los estándares urbanos de los focos comerciales en los barrios del municipio.**

### **VISIÓN:**

- { Trabajo sobre la consolidación y mejora de los estándares urbanos en las zonas comerciales de Legazpi.
- { Innovación en las estrategias comerciales asociativas y empresariales para superar las limitaciones de las actuales políticas tradicionales.

### **ESQUEMA TRABAJO:**

Apoyarse en el esquema de trabajo tradicional de los PERCOs que concilia Urbanismo Comercial (como herramienta de Accesibilidad/Amabilidad del espacio urbano); Animación/Dinamización del mismo (como motor de atracción); y Competitividad (como soporte de servicio y calidad); y actualizarlo con nuevas estrategias que:

- { Resitúen al Cliente como corazón del sistema comercial – terciario (estrategias orientadas al cliente)
- { Promuevan el desarrollo de nuevos servicios de valor para el Comerciante
- { Fomentan las hibridación y las estrategias de maridaje entre comercio y servicios

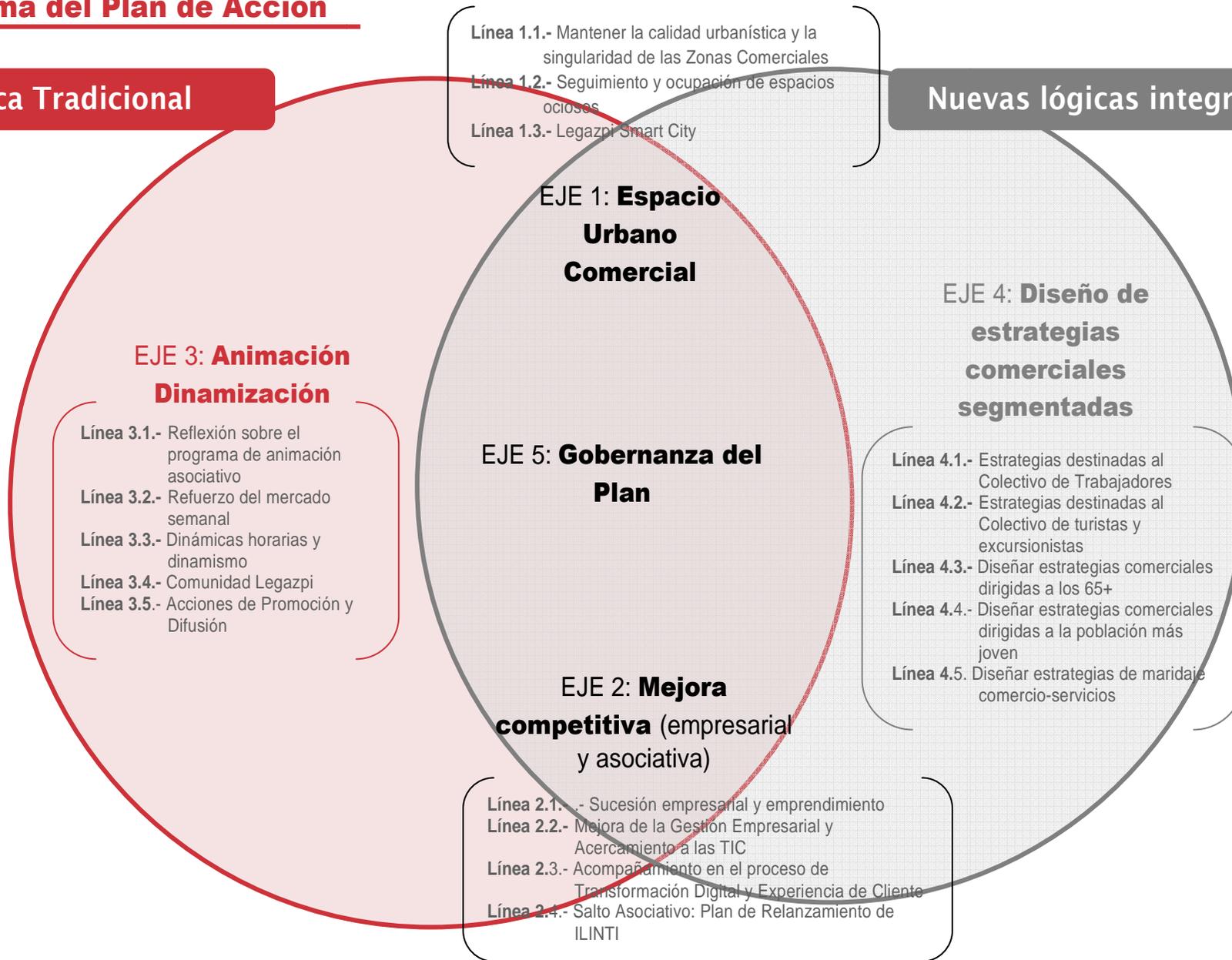




## Esquema del Plan de Acción

### Lógica Tradicional

### Nuevas lógicas integradas



# 1. EJE 1: ESPACIO URBANO COMERCIAL

*Tras las actuación y proceso de mejora de los últimos años, el espacio urbano central de Legazpi es, actualmente, un espacio cuidado, agradable y limpio; y la movilidad y aparcamiento en el mismo es igualmente razonable. El Urbanismo Comercial en este sentido, aunque siempre importante, no es el foco principal del PERCO; que, en todo caso, debe velar por reforzar focos puntuales de mejora y sostener en el tiempo el nivel de los estándares urbanos alcanzados.*

## **1.1.- Refuerzo de la calidad urbanística y singularidad de las Zonas Comerciales.**

- 1.1.1.- Seguimiento y Adecuación desde el punto de vista comercial y de servicios del proceso de peatonalización y ordenación de Kale Nagusia
- 1.1.2.- Participación sectorial en el proceso de reflexión sobre el proyecto del nuevo Parking de Latxartegi.
- 1.1.3.- Mejora de las condiciones del Parking Laubide
- 1.1.4.- Refuerzo de la Señalética de orientación a los focos urbanos de centralidad y sus aparcamientos.

## **1.2.- Seguimiento y ocupación de espacios ociosos.**

- 1.2.1.- Observación diagnóstica y valoración selectiva de locales vacíos del Área Central Comercial susceptibles de uso terciario
- 1.2.2.- Apoyo a la “Comercialización” de los locales de mayor interés (Terapia PROACTIVA)
- 1.2.3.- Programas para favorecer el embellecimiento de las fachadas y/o la ocupación efímera de los escaparates de los locales vacíos de difícil valorización comercial (Terapia PALIATIVA)

## **1.3.- Legazpi Smart City**

- 1.3.1.- Definición de las prioridades SMART
- 1.3.2.- Palancas de Cambio



## Línea 1.1.- Refuerzo de la calidad urbanística y singularidad de las Zonas Comerciales

*Es imprescindible dar continuidad al trabajo realizado los últimos años y mantener un entorno urbano agradable para los vecinos y visitantes*

### { **Acción 1.1.1.- Seguimiento y adecuación desde el punto vista del terciario urbano del proceso de peatonalización y ordenación de Kale Nagusia**

Una vez ejecutado el primer tramo de peatonalización de Kale Nagusia, se va a dar continuidad a la intervención, en coherencia con el Plan de Movilidad Sostenible, para lo que después de una votación se decidió ejecutar la opción B. Según el proyecto aprobado, la nueva intervención contará con dos zonas de carga y descarga, dos zonas de descanso con bancos y un escenario con graderío como cierre de Nagusia Kalea con el cruce de Urola.

Una vez que se haya ejecutado la obra de este espacio central del municipio (previsto para fin del año 2017), habrá que tomar las medidas necesarias que aseguren la convivencia como espacio de disfrute y ocio, al mismo tiempo que favorezca y regule la actividad comercial de la zona (ordenación de carga-descarga, terrazas...).

### { **Acción 1.1.2.- Participación sectorial en el proceso de reflexión sobre el proyecto del nuevo parking de Latxartegi**

Tal y como se viene haciendo, recoger la participación del sector en la reflexión de la construcción del nuevo parking previsto en la zona de Latxartegi.

Al tratarse de un proyecto urbanístico importante y que marcará los ejes de recorrido y flujos de viandantes, se divisa como un proyecto estratégico en el desarrollo de la vida terciaria de Legazpi. Siendo así, se contempla tener en cuenta las necesidades del sector, realizando sesiones de participación y contraste con el mismo.

**{ Acción 1.1.3.- Mejora de las condiciones del parking de Laubide**

La zona de Laubide presenta la necesidad de un parking. Teniendo en cuenta el cierre del que hasta el momento ha sido el parking (patatal), se contempla estudiar la necesidad de aparcamiento de la zona y dotar de un espacio de aparcamiento adecuado y suficiente al barrio de Laubide.

**{ Acción 1.1.4.- Refuerzo de la Señalética de orientación a los focos urbanos de centralidad y sus aparcamientos**

El Área Comercial Central descrita, constituye un foco de centralidad comercial que, aunque cuenta con una accesibilidad razonable y capacidad de aparcamiento suficiente (Parking Ayuntamiento), no resulta necesariamente sencillo el acceso al mismo para el visitante que no conoce el espacio urbano de Legazpia. Es necesario reforzar la señalética.

En esa perspectiva se sugiere el refuerzo de la señalética vertical de orientación a los focos de centralidad comercial para vehículos en el acceso al municipio (tanto en la zona de arriba cómo en la de abajo) y sus aparcamientos, en coordinación con los esfuerzos para favorecer el acercamiento al área central desde Mirandaola y Chillida Lantokia.



## Línea 1.2.- Seguimiento y ocupación de espacios ociosos

*En el municipio se han identificado 36 locales vacíos, de los cuales más de la mitad (21) están en el Área Central Comercial.*

### { **Acción 1.2.1.- Observación diagnóstica y valorización selectiva de locales vacíos del Área Central Comercial susceptibles de uso terciario**

La gestión de los locales vacíos constituye una cuestión a controlar y sobre la que actuar antes de que el problema adquiera dimensiones o inercias difíciles de revertir.

En este sentido, la actuación debe venir marcada por el realismo y la aplicación de “terapias” diferenciadas: Así, no todos los locales comerciales presentan una ubicación y características que los hacen susceptibles de ocupación.

Por ello se debería dar continuidad y dinamizar el trabajo iniciado desde UGGASA (censo de locales vacíos y DAFO) mediante el uso de un mapa virtual de locales vacíos de las zonas comerciales de Legazpi que sirva de escaparate, por ejemplo.

Este Mapa geolocalizado debe recoger la caracterización de los locales vacíos: ubicación, dimensiones y características interiores, necesidad de intervención / rehabilitación, dimensión y visibilidad de fachada externa, características de la propiedad (única, múltiple) y fotos. También es recomendable conocer la voluntad de puesta en el mercado vía alquiler y/o venta, demanda económica aproximada...) resultando así un pequeño diagnóstico como paso previo para la orientación de las terapias adecuadas.

### { **Acción 1.2.2.- Apoyo a la “Comercialización” de los locales de mayor interés (Terapia PROACTIVA)**

Se trata de conectar este mapa de locales vacíos de interés con posibles interesados en la ocupación de los mismos:

- ✓ Ofrecer un marco de apoyo municipal al emprendizaje en esos locales. Existen municipios en los que se han puesto en marcha programas de subvención específicos en los que se dota una partida presupuestaria para la concesión de subvenciones a los nuevos emprendedores para el alquiler del local durante los tres primeros años (Tolosa, Azpeitia, Lasarte-oria).
- ✓ Captación de empresas de SERVICIOS: invitar y ofrecer incentivos a empresas de servicios de Legazpi ubicadas en polígonos o plantas de edificios a volver a las calles.
- ✓ POP-UP LEGAZPI: ofrecer facilidades y ayudas a establecimientos singulares consolidados en otros municipios para abrir tiendas temporales en Legazpi, como incentivo para que en el futuro pueda llegar a consolidarse en el municipio.

A modo de ejemplo: The Loaf in a Box – Pop Up panadería Donostia; <http://www.popupstorespain.com>

### { **Acción 1.2.3.- Programas para favorecer el embellecimiento de las fachadas y/o la ocupación efímera de los escaparates de los locales vacíos de difícil valorización comercial (Terapia PALIATIVA)**

Es necesario redefinir el programa DENDAK AKTIBATU e introducir las mejoras detectadas gracias a la experiencia de los últimos años (p.e. la duración). Además, esta redefinición hay que realizarla desde un prisma más amplio, que integre además del sector comercial también el ámbito turístico.

- ✓ Conectar los escaparates de los locales vacíos y dotar de contenido atractivo y coherente con el ámbito turístico con el fin de atraer a los y las visitantes de Mirandaola al municipio (p.e. un recorrido de piezas en torno al Valle del Hierro, generando un “paseo” temático coherente con la oferta turística, un juego -*gamificación*- que dé comienzo en el museo y que finalice en los locales del área central (*ver acción 4.2.2.*)).
- ✓ Diseño de Campaña específica de Navidad, utilización de los escaparates en locales vacíos para articular oferta específica de Navidad durante los meses de noviembre – diciembre con actividad turística asociada a Olentzero (*en relación Acción 4.2.8.*)).



Esta redefinición debería ir acompañada del desarrollo de una Ordenanza municipal de ciudad de fachadas y ornamentos.

A modo de ejemplo: [Ornato Tolosa](#) ; [Ornato San Lorenzo](#)



## Línea 1.3.- Legazpi Smart

*El concepto de ciudades inteligentes o ciudades smart se abre paso progresivamente, atendiendo a la idea de un uso intensivo de nuevas tecnologías en la prestación de servicios públicos que impulse la sostenibilidad social, económica y medioambiental.*

### { **Acción 1.3.1.- Definición de las prioridades SMART**

El Concepto SMART hace referencia al desarrollo urbano basado en la sostenibilidad (económica, social y medioambiental), de forma que se de una respuesta adecuada a las necesidades básicas de los ciudadanos, empresas e instituciones, generalmente mediante el uso de tecnología.

El primer paso antes de acometer ninguna inversión será el de identificar posibles objetivos y la dimensión que se pueda dar al proyecto, para lo que hay que analizar las prácticas realizadas en otros municipios y la tecnología empleada generar un banco de ideas a implantar en un futuro, en línea con las políticas desarrolladas y estrategia de Legazpi.

### { **Acción 1.3.2.- Compromiso SMART con el medioambiente**

Dado que Legazpi cuenta con un desarrollo y dinámica de trabajo en materia medioambiental avanzado, siendo una referencia en proyectos y sensibilidad en esta área de trabajo se propone empezar a dar pasos en este ámbito.

Por ejemplo, existen proyectos de ciudades inteligentes donde se han implantado 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.

Referencia de Interés: [SMART Kalea Donostia](#)

## 2.

## EJE 2: MEJORA COMPETITIVA (EMPRESARIAL Y ASOCIATIVA)

*El endurecimiento del escenario global en el que operan los comercios hace que la competitividad de las empresas sea más necesaria que nunca para que las empresas del sector puedan seguir mirando hacia adelante.*

### **2.1.- Sucesión empresarial y emprendimiento.**

2.1.1.- Sucesión, Emprendimiento y Competitividad: jornadas de difusión de programas y colaboración

2.1.2.- Programas de incentivos, préstamos bonificados, subvenciones...

### **2.2.- Mejora de la Gestión Empresarial y Acercamiento a las TIC**

2.2.1.- Programas de Píldoras formativas sobre gestión empresarial y elementos tecnológicos

2.2.2.- Programa de Mentoring de Gestión de la Empresa Comercial

2.2.3.- Formación específica para el sector de la hostelería.

### **2.3.- Acompañamiento en el proceso de Transformación Digital y Experiencia de Cliente.**

2.3.1.- Programa de sesiones de sensibilización y motivación sobre el impacto y las oportunidades que brinda el nuevo Entorno Digital:  
Desayunos de Trabajo

2.3.2.- Elige tu Ventana Digital

2.3.3.- Programa “Diseño de Experiencia de cliente”

### **2.4.-Salto Asociativo: Plan de Relanzamiento de ILINTI**

2.4.1.- Incorporar las nuevas tecnologías para la gestión del Big Data y construcción de herramientas de fidelización a la clientela

2.4.2.- Reorientación de la cartera de servicios hacia la generación de más valor añadido

2.4.3.- ILINTI incorpora al Cliente



## Línea 2.1.- Sucesión empresarial y emprendimiento

*Es necesario favorecer la continuidad de los negocios de una forma sistemática y planificada*

### { **Acción 2.1.1.- Sucesión, Emprendimiento y competitividad: jornadas de difusión programas y colaboración**

El rejuvenecimiento y continuidad empresarial en el sector comercial de Legazpi es un reto sobre el que es necesario actuar. Casi 1 de cada 4 comerciantes es mayor de 55 años y entre éstos tan solo un 14% ha reflexionado sobre la sucesión del negocio, por lo que es necesario un apoyo en este proceso de transmisión empresarial que no se da de forma natural.

En el seguimiento las asociaciones de comerciantes juegan un papel fundamental, ya que la cercanía y conocimiento de los comerciantes hacen que puedan ir trabajando con ellos/ellas para ir planificando el proceso.

El programa Berriz del Gobierno Vasco ofrece un interesante marco de trabajo para la transmisión empresarial: Su optimización, sin embargo, requiere de una labor de “engrase”, apoyo y trabajo directo con el colectivo. En este sentido se plantean las siguientes acciones concretas:

- Un seguimiento y sensibilización continuada del colectivo que se encuentra en edades próximas a la jubilación. Para ello es fundamental realizar una labor de observación, seguimiento y sensibilización.
- 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 las agencias de desarrollo o estudiantes del Grado Formativo de Comercio, y en general ayuda y soporte para la búsqueda de alternativas

### { **Acción 2.1.2.- Programa de incentivos, préstamos bonificados, subvenciones...**

Con el objetivo de facilitar y guiar los procesos de transmisión empresarial se propone analizar la posibilidad de abrir una serie de incentivos que complementen, apoye y haga más atractiva la transmisión de los negocios; ayudas directas para el alquiler de los primeros años (p.e. Berriz Tolosa), exención de determinados impuestos o el pago de un porcentaje de los intereses de los préstamos solicitados por los emprendedores.

Como ejemplo: Berriz Tolosa (450€ 1 año, 300€ 2 año y 150€ el 3 año).

## Línea 2.2.- Mejora de la Gestión Empresarial y acercamiento a las TIC

*En un entorno tan competitivo como el actual es necesario gestionar los comercios, como empresas que son, de forma profesional y utilizar herramientas para mejorar su productividad*

### { **Acción 2.2.1.- Programa de Píldoras formativas sobre gestión empresarial y elementos tecnológicos**

La formación debe ser práctica y en proceso (construir herramientas durante el proceso de aprendizaje puede resultar el camino más efectivo en un sector “con poco tiempo” dado el alto componente de “negocio familiar sin asalariados/as”); se plantea el desarrollo de Píldoras formativas al conjunto del tejido comercial.

- Métodos de Trabajo
- Solución y herramientas de gestión
- La relaciones con los clientes
- Gestión de Datos.
- Buenas prácticas
- ...

### { **Acción 2.2.2.- Programa de *Mentoring* de Gestión de la Empresa Comercial.**

El *Mentoring* supone aprender de una persona con conocimiento específico del sector, y por medio de este programa se busca conectar a profesionales con una probada trayectoria en el sector comercial con los comerciantes de Legazpi. En las sesiones de *mentoring*, presenciales grupales e individuales, se ayudará a los comercios a conocerse como vendedores, descubrir nuevas perspectivas en su relación con los clientes y desarrollar todo el potencial.



{ **Acción 2.2.3.- Formación específica para el sector de la hostelería.**

Con el objetivo de adecuarse a las nuevas necesidades del mercado y de mejorar el servicio que se ofrece desde el sector hostelero de Legazpi, es necesario organizar cursos y talleres de formación que dote a los hosteleros de nuevas técnicas, conocimientos y herramientas que les ayuden a mejorar sus negocios y a ser más competitivos.

## Línea 2.3.- Acompañamiento en el proceso de Transformación Digital y Experiencia de Cliente

*La transformación digital implica un cambio en la manera de hacer las cosas en una empresa y en la forma en que ésta se relaciona con sus clientes, condicionando en gran medida la Experiencia de los Cliente.*

### { **Acción 2.3.1.- Programa de sesiones de sensibilización y motivación sobre el impacto y las oportunidades que brinda el nuevo Entorno Digital: Desayunos de trabajo**

Como fase previa al desarrollo de acciones formativas concretas resulta necesario sensibilizar sobre el futuro del comercio minorista como actividad desde el realismo (exigencia competitiva) pero también desde la ilusión (motivación). En ese contexto, entender las implicaciones del nuevo entorno digital, comportamiento de los consumidores, tendencias y las oportunidades que aparecen, requieren de un tratamiento formativo-sensibilizador-motivador ad hoc. Su planteamiento mediante sesiones ligeras (desayunos de trabajo por ejemplo) que combinen parte de charla con parte de debate y clima distendido constituyen la antesala de otras formas cualificantes.

### { **Acción 2.3.2.- Elige tu Ventana Digital.**

Todos los comercios necesitan una ventana o escaparate principal a la Red, espacio en el que están los clientes, bien una web corporativa, un blog o las redes sociales. Únicamente el 20,8% de los comercios de Legazpi tiene web y sólo el 22,2% está familiarizado con las redes sociales. Para apoyar a los comercios en el proceso de Digitalización se pueden poner a disposición del sector “Bonos Digitales” que pueden utilizar con empresas que les ayuden en la implantación de soluciones digitales.

Por ejemplo, el ayuntamiento pone a disposición de las empresas del sector un talonario de 10 bonos (equivalente a los € con los que se quiera apoyar) que el comerciante puede canjear por servicios digitales que ofrezcan otras empresas, previamente homologadas por el ayuntamiento, del propio municipio o de la comarca.



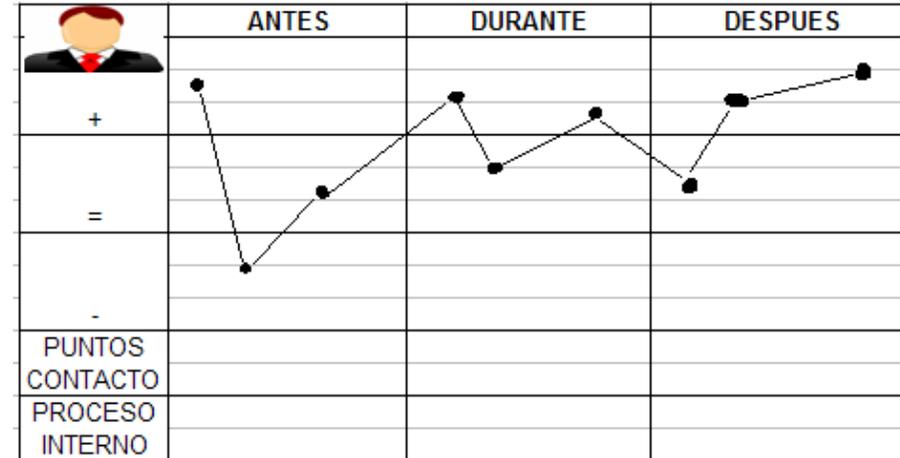
{ **Acción 2.3.3.- Programa “Diseño de Experiencia de cliente”**

Hoy en día las empresas, marcas y productos deben conseguir que sus clientes se enamoren, deben proyectar un valor y percepción especial, una experiencia que como cliente se perciba como inigualable, única y diferencial. Apostar por diseñar una experiencia de cliente, diseñando procesos por y para el cliente y midiendo la repercusión en su satisfacción los establecimientos comerciales podrán mejorar la gestión comercial y conseguir mejores resultados empresariales.

Es necesario dotar de herramientas que permitan a los comercios entender el recorrido de sus clientes para después diseñar, medir y evaluar la experiencia de los clientes Se propone una jornada de sensibilización y formación que permita conocer y aprender cómo los comercios pueden trabajar la Experiencia de Cliente.

Enlace a la herramienta [Customer Journey Map](#)

Se presenta el siguiente modelo con el objetivo de ilustrar como habría que desarrollar el Mapa de Experiencia del Cliente. Es necesario definir las fases que recorre el cliente en cada compra, identificar como responde en cada una de las fases el comercio y evaluar los procesos y como habría que responder para satisfacer las necesidades. Hay que adaptar la herramienta a cada caso y experiencia concreta.



• cada punto es una tarea

## Línea 2.4.- Salto Asociativo: Plan de Relanzamiento de ILINTI

*El asociacionismo del tejido empresarial urbano, que durante años ha trabajado la animación y la dinamización colectiva del clima terciario urbano a través de campañas promocionales conjuntas, animación de eventos de ciudad, dinámicas festivas, etc. percibe claramente los límites de esas acciones tradicionales de colaboración y de su capacidad de influencia sobre la situación. Es decir, ha tocado techo en su actual modelo de colaboración. Se hace por tanto necesario innovar en las formas de colaboración entre las empresas y la creación de servicios de valor para los asociados. Encontrar nuevas soluciones y nuevas formas de trabajo compartido que incidan directamente en la competitividad de los establecimientos: es necesario jugar con las mismas armas con las que juegan las grandes empresas, con el fin de generar servicios de valor añadido*

### { **Acción 2.4.1.- Incorporar las nuevas tecnologías para la gestión del Big Data y construcción de herramientas de fidelización a la clientela**

El “salto” asociativo tiene que asentarse en el diseño y en el uso de nuevas herramientas al servicio del comercio asociado. Es necesario que se incorporen las nuevas tecnologías que permitan la captura de datos de los consumidores para poder utilizarla en la definición de la estrategia de la asociación a nivel general, y de los comercios asociados a nivel particular. De esta forma, a partir de datos reales será posible ofrecer servicios y lanzar campañas ajustadas al perfil y necesidades de los clientes.

Incorporar una estrategia de captación de datos en los comercios, que luego, mediante un software permita gestionarlos para adecuarse a las necesidades reales de los clientes y lanzar campañas de marketing segmentadas.

[Commerce 360 de BBVA](#)

[Guía programas de fidelización](#)

[Asociación Ontinyent](#)



**{ Acción 2.4.2.- Reorientación de la cartera de servicios hacia la generación de más valor añadido**

La cartera de servicios que ofrece el tejido asociativo requiere de una actualización –que permita generar una cartera de servicios de valor añadido apoyado en la incorporación de herramientas tecnológicas y las nuevas necesidades de los comercios y los comerciantes.

Además de la cartera de servicios, también es necesario redefinir el propio Modelo de Negocio de la asociación, que tiene varios retos que debería contemplar en un futuro cercano:

- Dependencia excesiva de la Oficina Técnica de Comercio Comarcal.
- Falta de coordinación y representación del sector hostelero, que debería ser su socio natural. Establecer alianzas con KTE y/o ofrecer servicios de valor para el sector hostelero de Legazpi.
- Se debe analizar un modelo de negocio abierto (pago por servicios específicos disfrutados independientemente de cuotas fijas).

**{ Acción 2.4.3.- ILINTI incorpora al Cliente**

Se puede decir que hasta ahora, las asociaciones y los comercios han gestionado sus actividades de una forma cerrada, con las miras puestas únicamente en las propias empresas y cada vez más se impone una forma distinta de hacer las cosas, en las que las organizaciones definen su estrategia poniendo al cliente en el centro de la misma.

“Al cliente no lo importan tus productos, le importan sus problemas y necesidades”.

- ✓ Se proponen talleres para trabajar en la definición de los distintos colectivos a los que se presta servicio y de esta forma conocer sus motivaciones de compra, preocupaciones, necesidades... Talleres de trabajo con Mapas de Empatía/Personas y talleres de Mapas de Experiencia de Cliente.

- ✓ Avanzar en un modelo abierto a los clientes, con el objetivo de crear y captar valor fuera de la asociación y de las empresas, asumiendo que la asociación y las empresas del sector comercial pueden y deben utilizar tanto ideas externas como internas, en dos direcciones (blog donde los clientes proponen ideas, votan propuestas, proponen retos; foros de reflexión con diversos agentes del municipio...).

Como ejemplo: [Mapa de Empatía](#)

#### { **Acción 2.4.4.- Retail Tours**

Un viaje en el que poder conocer otras experiencias, comercios de referencia y comparar como funcionan otras asociaciones; que es lo que hacen y cómo lo hacen. Estos viajes técnicos son una oportunidad inmejorable para hacer *networking* y adquirir una visión más amplia del sector comercial.

Se plantean estos tours al estilo de las misiones comerciales que organizan desde las cámaras pero en un ámbito más cercano: visita a Bilbao, Donostia, Tolosa, Eibar... para hablar con la asociación local, la Junta Directiva y conocer las políticas que se están aplicando, las dinámicas de trabajo y conocer proyectos que luego se puedan adaptar a las necesidades y caso concreto de Legazpia.



## 3. EJE 3: ANIMACIÓN/DINAMIZACIÓN/PROMOCIÓN

*Las asociaciones de comerciantes han venido trabajando sobre el eje clásico de animación y dinamización. La asociación ILINTI viene programando numerosas actividades a lo largo del año, como lo son las promociones con la tarjeta ILINTI, bonos de compras, Dendak kalera etc. Esta agenda de actividades de “animación general” tiene un considerable margen de mejora en la coordinación y sinergia con la oferta cultural y los eventos festivos municipales que se celebran anualmente y que generan un importante dinamismo en el municipio, como el Artzain Eguna o el Olentzero.*

### **3.1.- Reflexión sobre el programa de animación asociativo**

- 3.1.1.- Reflexión sobre Utilidad y Sostenimiento/adaptación del programa asociativo.
- 3.1.2.- Avanzar hacia campañas de animación selectiva
- 3.1.3.- Coordinación de Agenda: Comercio-Cultura-Fiestas
- 3.1.4.- Campañas conjuntas “Comercio y Hostelería”

### **3.2.- Refuerzo del mercado semanal**

- 3.2.1.- Mercado de los viernes
- 3.2.2.- Atraer a productores locales

### **3.3.- Dinámicas horarias y dinamismo**

- 3.3.1.- Horarios/Sábados

### **3.4.- Comunidad Legazpi**

- 3.4.1.- Escucha activa, generar contenido de valor y ofrecer proyecto común (sentimiento)
- 3.4.2.- Programa de embajadores

### **3.5.- Acciones de Promoción y Difusión**

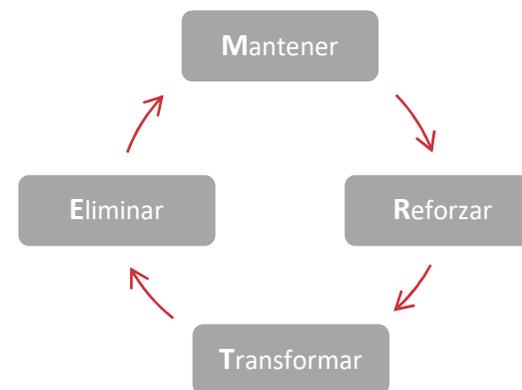
- 3.5.1.- Marca-Identidad-Relato
- 3.5.2.- Plan de Marketing Digital: acciones concretas y generales

## Línea 3.1.- Reflexión sobre el programa de animación asociativo actual

*La animación y dinamización asociativa suele tener cierta continuidad en el tiempo, haciéndose necesario repensar y adecuar las actividades en función de las nuevas necesidades de los asociados y no dejarse llevar por la inercia.*

### { Acción 3.1.1.- Reflexión sobre utilidad y Sostenimiento/adaptación del programa asociativo

Recordar y refrescar el porqué de la realización de cada evento que se repite anualmente, realizando un sencillo **análisis MRTE para cada actividad/evento/iniciativa “habitual”**. La reflexión lleva a repensar dichas actividades y a elaborar un calendario anual completo y atractivo, el cual se irá revisando y modificando a medida que avanza el año.





{ **Acción 3.1.2.- Avanzar hacia campañas de animación y dinamización selectiva**

Además de las clásicas campañas de animación generales, es necesario avanzar en la organización de campañas “orientadas” a colectivos específicos de consumidores por parte de un colectivo específico de tiendas (organizados por rama o microrama).

Trabajo colaborativo en dos vertientes:

- 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 concretos 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... movilizan a la clientela general 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...)

En la práctica supone, aprovechar la COMUNIDAD de CLIENTELA generada para gestionar y en su caso “vender productos y servicios y revotar clientela entre ellos” por parte de colectivos de tiendas y/o profesionales. (Ver Eje 4.Línea 4.5 “COMUNIDADES DE CLIENTES”).

### { **Acción 3.1.3.- Coordinación de Agenda: Comercio-Cultura-Fiestas**

Resulta fundamental incorporar la visión de los comerciantes y hosteleros a la agenda del municipio y coordinar las mismas en el seno del Cluster de Economía Urbana (acción 5.2.); con el doble objetivo de aprovechar el sábado (día comercial) para realizar actividades culturales y festivas y para incorporar activamente al comercio a las actividades/eventos programados. También es importante reflexionar en el seno del sector comercial la agenda de eventos festivos en los que sería interesante estar presentes y abiertos.

### { **Acción 3.1.4.- Campañas conjuntas “Comercio y Hostelería”**

El sector comercial y hostelero del municipio de Legazpi son elementos que conforman la economía urbana del municipio, donde la organización de campañas conjuntas beneficia tanto a los comerciantes como a los hosteleros. Se busca ofrecer un valor añadido a las compras que realizan los clientes, al mismo tiempo que se busca compartir los flujos de personas de los comercios a la hostelería y viceversa. Se propone la organización de Rutas de pinchos (se consiguen cupones por las compras realizadas), el Café más Dulce (entrega de DULCE si compras en la tienda y tomas un café) o campañas similares que vincule a los establecimientos comerciales y hosteleros.



## Línea 3.2.- Refuerzo del Mercado Semanal

*El mercado semanal que se celebra los viernes y puede resultar un elemento de atracción y retención de consumidores en un futuro, contrastando con la indiferencia que despierta a día de hoy (56,3% de los establecimientos encuestados percibe que el mercado semanal tiene un impacto nulo, negativo o muy negativo en sus negocios).*

### { **Acción 3.2.1.- Mercado de los viernes**

El mercado de los viernes aglutina una oferta variada, complementaria a la que ofrece el sector comercial, y que apostando por el mismo, puede llegar a convertirse en una referencia - sello de calidad- para el municipio. Es necesario avanzar hacia un espacio en el que, además de poder comprar y vender, ocurran cosas y se ofrezca una experiencia diferencial a quienes lo visitan, promocionando igualmente el municipio.

El mercado tiene que incorporar elementos de valor y experiencia a los consumidores; tales como programas/charlas/seiones nutricionales, talleres infantiles, degustaciones...

Generar un espacio de mercado donde: "OCURRAN COSAS".

### { **Acción 3.2.2.- Atraer a productores locales**

Hoy en día el consumo de productos saludables y locales (km 0) es una tendencia en alza, pero la realidad es que la presencia de productores locales en el mercado resulta insuficiente para hacerla especialmente atractiva. Es necesario analizar las posibilidades de incorporar nuevos productores al mercado y estudiar posibles fórmulas e incentivos que animen a los productores a establecerse en Legazpi.

## Línea 3.3.- Dinámicas horarias y dinamismo

*La gran mayoría de comercios de Legazpi establece su horario en base a la tradición o debido a que es el horario que mejor le permite conciliar su vida personal y laboral (53,5%). Esto se traduce en que el sábado haya perdido peso como día comercial, especialmente por la tarde.*

### { **Acción 3.3.1.- Horarios/Sábados**

Las nuevas necesidades de la clientela junto a los cambios de hábito deben ir acompañados de una **reflexión colectiva por parte del sector** terciario sobre la adaptación del horario como arma de fidelización de la clientela.

Así, se propone concentrar los esfuerzos, con iniciativas como “primer sábado de mes comercial” y los sábados de Noviembre/Diciembre coincidiendo con la afluencia de visitantes a la Casa del Olentzero y la campaña de “compras navideñas”.

Pensando en las necesidades especiales del colectivo de trabajadores se propone hacer una prueba con “un día a la semana horario ininterrumpido o prolongado” durante el mediodía.

Estas acciones debería en todo caso, ir acompañada de todo un conjunto de elementos de animación que lo hagan atractivo y pongan en valor la experiencia.



## Línea 3.4.- Comunidad LEGAZPI

### { **Acción 3.4.1.- Escucha activa, generar contenido de valor y ofrecer proyecto común (sentimiento)**

Desde el punto de vista de promoción y marketing, Internet y el mundo digital en general han abierto multitud de posibilidades, rompiendo muchas limitaciones geográficas y cambiando la forma en la que nos comunicamos y la relación entre los municipios y los vecinos y visitantes. Es importante formar y liderar un proceso que agrupe a un grupo de personas (Tribu) conectadas entre sí y que compartan ideas y el sentimiento de pertenencia a Legazpi. Esta comunidad pasará a ser un agente activo al que escuchar, y que generará contenido y aportará información de valor para el desarrollo y promoción de Legazpi.

Por ejemplo, en muchos municipios existen comunidades de facebook del tipo “ No eres de Legazpi si...” o “tu txoko favorito de Legazpi” o “tu plan ideal en Legazpi”. Este colectivo es interesante porque comparte un sentimiento y cree un “vínculo” entre los participantes. Partiendo de este ejemplo, la idea es generar un espacio donde se potencien los contenidos sobre Legazpi, sus vecinos, costumbres... que cree un grupo con el que poder compartir experiencias sobre el comercio, sensibilizar...

### { **Acción 3.4.2.- Programa de Embajadores**

Se trata de desarrollar un programa de Embajadores de Legazpi, que conecte con la gente y ayude en la diferenciación del municipio. Se trata de una filosofía de gestión urbana en la que deben implicarse todos los agentes sociales, empezando por los propios vecinos de Legazpi.

Programa de personas “voluntarias” que recomienden Legazpi desde su profundo conocimiento, haciéndolo cada uno desde su ámbito.

Este programa de embajadores sería digital y presencial, habría que complementar mensajes y propuestas digitales con apariciones físicas y publicaciones escritas.

## Línea 3.5.- Acciones de Promoción y Difusión

### { **Acción 3.5.1.- Marca-Identidad-Relato**

El objetivo de esta línea es reflexionar y poner el acento en la necesidad de posicionamiento, de establecer una imagen diferencial del municipio en relación con su oferta comercial (y turística) para aumentar su relevancia como municipio de cara al público local y de cara al visitante. Este posicionamiento viene condicionado por la identidad y marca del propio municipio, que se debería asentar sobre una serie de rasgos y atributos, que hay que identificar claramente, y son los que se emplearán a la hora de construir la proyección y el Relato de Legazpi.

- Pasos a Seguir:
  - 1. Identificar los atributos y rasgos (carácter de Legazpi)
  - 2. Construcción del “Relato de Legazpi”
  - 3. Difusión del relato

### { **Acción 3.5.2.- Plan de Marketing Digital: acciones concretas y generales**

La dimensión on line de la comunicación constituye no una necesidad, sino una obligación de cualquier esfuerzo de promoción. En este sentido, es imprescindible conocer las motivaciones y el “recorrido” que realizan los distintos colectivos a los que nos dirigimos antes, durante y después de consumir en Legazpi, que requieren unos espacios y estrategias concretas.

En este caso se hace necesario reforzar la presencia e información Web y Redes Sociales de las actividades que se organizan, de la oferta comercial y de los recursos de Legazpi en general.; Trabajar el posicionamiento de palabras clave; diseñar estrategias concretas en base a los objetivos definidos; medición de los resultados (*en concordancia con a la Acción anterior 3.5.1.-Marca-Identidad-Relato*).



## 4. EJE 4: DISEÑO DE ESTRATEGIAS COMERCIALES SEGMENTADAS

En la línea de situar en el Centro del Foco de Trabajo al Cliente, se hace cada vez más evidente la necesidad de trabajar de forma *SEGMENTADA* sobre colectivos de *DEMANDA* que evidencian necesidades, formas de comunicación, y que en definitiva, requieren de estrategias comerciales específicas y propias.

*En este sentido se plantea la necesidad de diseñar actuaciones que puedan dar respuesta comercial diferenciada a los siguientes colectivos de demanda potencial:*

- { COLECTIVO DE TRABAJADORES
- { Colectivo TURISTA/EXCURSIONISTA que visita los atractivos turísticos del municipio y que “no aterrizan comercialmente” en el municipio
- { RESIDENTE Población residente de Legazpi:
  - o Segmento de POBLACIÓN MAYOR: 65+
  - o Segmento de POBLACIÓN JOVEN

#### **4.1.- Estrategias destinadas al Colectivo de Trabajadores**

- 4.1.1.-Acercamiento a las empresas industriales
- 4.1.2.- Articulación de oferta y servicio integrado
- 4.1.3.- Políticas de remuneración en las empresas
- 4.1.4.- Personal Shopper Legazpi

#### **4.2.- Estrategias destinadas al Colectivo de turistas y excursionistas**

- 4.2.1.- Conexión con el Camino Ignaciano-Tierra Iganciana
- 4.2.2.- Acciones de promoción conjuntas con Mirandaola
- 4.2.3.- Gamificación de la visita al municipio
- 4.2.4.- Corner ILINTI en Mirandaola
- 4.2.5.- Oferta Hostelera y Hotelera: reflejo del relato de Legazpi
- 4.2.6.- Gastronomía y Tradición en Legazpi: “Comer como un Ignaciano”
- 4.2.7.- Mercado de Navidad de Legazpi

#### **4.3.- Diseñar estrategias comerciales dirigidas a los 65+**

- 4.3.1.- Legazpi Lagunkoia
- 4.3.2.- Servicio de reparto a domicilio compartido
- 4.3.3.- Comercialización de servicios personales en el ámbito doméstico

#### **4.4.- Diseñar estrategias comerciales dirigidas a la población más joven**

- 4.4.1.- Política de Descuentos para el colectivo Gazte (menores de 30 años)
- 4.4.2.- Animación comercial específica para el segmento Gazte de Legazpi
- 4.4.3.- Acciones de geoposicionamiento de los comercios
- 4.4.4.- Sensibilización educativa sobre el comercio local

#### **4.5.- Diseñar estrategias de maridaje comercio-servicios**

- 4.5.1.- Comunidad de Clientes
- 4.5.2.- Comercialización
- 4.5.3.- Liderazgo



## Línea 4.1.- Estrategias destinadas al Colectivo de Trabajadores

*El colectivo trabajador que se desplaza a Legazpi cotidianamente por motivos de trabajo es un colectivo de interés y que no cuenta muchas veces con tiempo suficiente para la compra de productos perecederos.*

*Hay que resaltar que el consumidor que viene de fuera del municipio viene en gran medida motivado por el trabajo (47,8%), lo que indica que si se trabaja con estrategias adecuadas, es un colectivo con un gran potencial de incremento en frecuencia y volumen de ventas.*

### { **Acción 4.1.1.- Acercamiento a las empresas industriales.**

Análisis de las fichas asociadas a las plantillas de las empresas industriales de Legazpi, con el fin de cuantificar: nº trabajadores/as de fuera, edades y horarios de trabajo y de esta forma caracterizar la demanda potencial asociada a este segmento

### { **Acción 4.1.2.- Articulación de oferta y servicio integrado.**

Articulación de oferta y servicio integrado, logrando la implicación de varios comercios para dirigirse al colectivo trabajador. Oferta de alimentación integral (carnicería, frutería, pescadería...) y puesta en marcha de un proyecto piloto en el que la estrategia es acercarse al colectivo de trabajadores y facilitarles la compra añadiéndole valor con acciones tipo “te llevamos el tupper al trabajo” o “te llevamos la compra al trabajo”.

**{ Acción 4.1.3.- Políticas de remuneración en las empresas.**

Desarrollar políticas de remuneración salarial que favorezcan el consumo local y responsable: contacto con empresas industriales para diseñar y canalizar posibles vías de gratificaciones u obsequios (cesta de Navidad) apoyadas en la oferta del comercio local de Legazpi.

**{ Acción 4.1.4.- Personal Shopper Legazpi.**

Poner en marcha un servicio que ofrezca un catálogo de artículos por sectores y soluciones por necesidades (ver acción 4.5) a los trabajadores industriales bajo cita previa.

*Ejemplo: un “comercial” que se desplaza a las empresas a la hora de la comida, para mostrar a los trabajadores con un muestrario (a través de un soporte visual tipo tablet) una selección de productos y/o servicios disponibles en los comercios de Legazpi; al mismo tiempo que les aconseja o da ideas para hacer un regalo, orienta sobre la calidad del producto...*



## Línea 4.2.- Estrategias destinadas al Colectivo de turistas y excursionistas

*El colectivo turista visita Mirandaola o Chillida Lantokia, pero no se desplaza al Área Central Comercial del municipio, y en un futuro próximo también se espera la llegada de personas que están realizando el Camino Ignaciano. El objetivo último es diseñar estrategias integradas que acerque a los visitantes de los recursos turísticos de Legazpi al núcleo del municipio. También se propone el camino inverso; acercar la oferta comercial de Legazpi a los turistas.*

### { **Acción 4.2.1.- Conexión con el Camino Ignaciano-Tierra Ignaciana**

El comercio y el terciario de Legazpi, se suma al Camino Ignaciano 2022. Diseño de un Pack de Iniciativas conjuntas entre establecimientos de Legazpi y Ayuntamiento (ampliable de forma integrada con otros municipios de la Tierra Ignaciana) en el marco de trabajo con Diputación y/o Basquetour:

- ✓ Moneda Ignaciana (Inazio): Regalo de Dinero Ignaciano para el turista en Mirandaola/La Antigua (equivalente a 1€) e Invitación a gastarlo en Legazpi + Venta de billete de 5 Inazios (a 4 euros; regalo de un euro).
- ✓ Creación de la Red de Comercios y establecimientos Hosteleros Ignacianos donde se admite el pago con esos billetes.
- ✓ Colección de Productos Artesanos Ignacianos: se exponen en La Antigua, se venden en el casco urbano (presencia en tiendas de Legazpi mediante “Corner Ignaciano” en establecimientos “Ignacianos”).
- ✓ Articulación de un paquete de restauración específico: diseño de un menú ignaciano específico entre los chefs de la zona.
- ✓ Participación en la mesa político – técnica del Camino Ignaciano, de representación del ámbito comercial y hostelero de Legazpi.
- ✓ Envío al visitante de las compras realizadas durante el camino: tanto a modo de postal/regalo a la persona elegida, como compras personales que realiza durante su paso por Legazpi, que por comodidad, prefiere recibirlas en su domicilio al finalizar el camino.

#### { **Acción 4.2.2.- Acciones de promoción conjuntas con Mirandaola.**

Una vez analizados los distintos grupos de visitantes y sus perfiles (ikastolas, agencias...) se trabajará en el envío de ofertas y packs previos a la visita, adecuando la oferta al colectivo destinatario. También se puede trabajar sobre el concepto de *gamificación* e introducir la posibilidad de juegos y adivinanza que tengan un inicio en el museo y finalicen en el Área Central Comercial (*junto con la anterior Acción 4.2.2.*).

Se plantea la opción de tener un punto de encuentro-acogida al visitante en el centro de Legazpi, dónde los turistas/excursionistas puedan...

- Comprar las entradas para Mirandaola.
- Alquilar bicicletas y llegar paseando por el Bidegorri hasta Mirandaola
- Visibilizar la oferta comercial del Legazpi (*acción 4.2.4. Corner COMERCIO Legazpi en Mirandaola, trasladable a este punto de encuentro*)

#### { **Acción 4.2.3.- Gamificación de la visita al municipio**

Se propone el desarrollo de un juego que dé comienzo en Mirandaola o Chillida Lantokia y que finalice en el Área Central Comercial, donde se complementa la visita con una suerte de juego como un “paseo” tematizado con pistas y adivinanzas, o una especie de en busca del tesoro. Se propone una doble temática para el desarrollo del juego:

- ➔ Un primer juego que invite a descubrir la historia del Valle del Hierro.
- ➔ Aprovechando el éxito que tiene la visita a Olentzero, desarrollar un juego basado en la mitología vasca, que invite a descubrir la historia y personajes de la misma a lo largo de Legazpi.

Para ello, y en coherencia con la Acción 1.3.3. se puede hacer uso de los escaparates vacío (proyecto Dendak Aktibatu) a modo de crear los puntos/etapas/emblemas de este juego, integrando la experiencia del visitante en el centro urbano de Legazpi.

#### { **Acción 4.2.4.- Corner COMERCIO LEGAZPI en Mirandaola.**

Acercar la oferta comercial de los comercios de ILINTI al colectivo de visitantes, diseñando un espacio donde se pueda ver y comprar artículos de las tiendas, con posibilidad de compra in-situ, dando la opción también de consultar un catálogo más amplio (físico u on line) y posterior envío a domicilio. Otra manera sería a través de cupones disponibles en Mirandaola para su posterior canjeo en las zonas comerciales de Legazpi.



#### { **Acción 4.2.5.- Oferta Hostelera y Hotelera: reflejo del relato de Legazpi**

Acorde a la elaboración de un Relato Compartido para el Municipio de Legazpi, y además de participar en su elaboración, el sector hostelero es el mayor representante de cara al visitante de dicho relato, por lo que deberá integrarlo en su oferta (*ver la Acción 3.5.1.*).

Tanto la Hostelería como el Alojamiento influyen en la experiencia del visitante y turista, por lo que Legazpi, como municipio debe fortalecer el rol de la oferta terciaria para dar respuesta a las necesidades del turista en cuanto a: gestión, imagen, espacio, generación de experiencia....

Así se puede hacer un aprovechamiento de los mismos para reflejar el Relato de Legazpi:

- ✓ El Hotel como “Espacio Ignaciano”, concentrando aquellas actividades unidas al camino Ignaciano; como pueden ser la Celebración de la Jornada Gastronómica, Charlas y Reuniones sobre el Camino Ignaciano...
- ✓ Participación de los Hosteleros en la elaboración y su posterior comercialización del *Menú Ignaciano* (*ver Acción 4.2.6.*).
- ✓ ...

#### { **Acción 4.2.6.- Gastronomía y Tradición en Legazpi: “Comer como un Ignaciano”**

Elaboración de un Menú Ignaciano que posteriormente se integre en la oferta hostelera de los distintos establecimientos de Legazpi (e incluso de la Comarca).

Para lo cual se propone la celebración de una Jornada Gastronómica en torno a la “Gastronomía Tradicional” y a los “platos de antaño”, con la participación de Hosteleros de Legazpi y de la comarca, para co-construir el Menú Ignaciano → Workshop de elaboración del Menú Ignaciano (una experiencia para construir dicho menú, visita a un Baserri + recogida de productos+ diseño del menú)

Dicho Menú se podrá revisar anualmente, para lo cual se volverá a celebrar otra jornada Gastronómica con charlas, sesiones formativas, degustaciones y eventos en relación a la Gastronomía Tradicional que den pie a la creación del Menú Ignaciano

Además, podrá ser comunicado tanto en la oferta turística general del Camino Ignaciano, como en puntos concretos a su paso por el País Vasco; como pueden ser: Mirandaola, Chillida Lantokia, La Antigua, Web del Ayuntamiento, en la oferta turística comarcal...

#### { **Acción 4.2.7.- Mercado de Navidad.**

Aprovechando y completando las visitas que realizan las familias y grupos a la “Casa del Olentzero” en la época navideña (Noviembre/Diciembre), los comercios de Legazpi sacan sus tiendas a la calle los sábados, organizando una suerte de Mercadillo navideño al estilo “europeo”, animando las calles e invitando a los visitantes a comer y realizar sus compras en el municipio.

Para ello es necesario elaborar una Reflexión y Definición de los estándares del mercado. A continuación se recogen unas pautas orientativas para dicha reflexión y definición:

- Reflexión previa sobre las características del “*Mercado Navideño de Legazpi*”:
  - Objetivo del Mercado de Navidad de Legazpi: Definir de manera clara el objetivo hacia el cual debe orientarse el Mercado;  
*¿Punto de venta para el comercio Local de Legazpi? ¿Elemento de Atracción para el Visitante que se acerca a Mirandaol –Olentzero-? ¿Animación de una zona determinada del municipio?... o un mix de todas ellas.*
  - Identidad: en coherencia al Relato del municipio y a la oferta turística que ofrece Mirandaola, pensar la identidad que se le quiere otorgar al Mercado de Navidad, la cual estará conectada a la idiosincrasia vasca, la mitología y a Olentzero como personajes relevante y unido al carácter minero del Valle del Hierro.
- Definición de los elementos del “*Mercado Navideño de Legazpi*”:
  - Ubicación.
  - Calendario y horario de apertura: ¿a partir de qué fecha? ¿sólo fines de semana o todos los días?
  - Estructura física del mercado (puestos, casetas ...) y decoración.
  - Comunicación
  - Elección de los puestos/stands que formaran el mercado: ¿solamente comercio local? ¿número de puestos? ¿carácter de los puestos?
  - Contenido del Mercado (junto al anterior): oferta que se expondrá en el mercado, incorporar o no un puesto de comida, animación del mercado... \*Es muy importante que el Mercado cuente con eventos y acciones de animación, que sea un espacio en el que ocurren cosas, como cantos de un coro, pequeñas representaciones teatrales, cursos de cocina para elaborar un menú navideño...



### Línea 4.3.- Diseñar estrategias comerciales dirigidas a los 65+

*hace que se conviertan en un segmento de gran interés para el comercio minorista. Se trata de un colectivo que tiene unas condiciones y necesidades muy concretas, por lo que es necesario que el sector se prepare para atender a este colectivo, que en el caso de Legazpi supone casi una cuarta parte de la población (24,53%).*

- *Compran para ellos y para otras personas (hijos/as y nietos/as)*
- *Frecuentan los comercios de proximidad (son poco proclives a la compra on line)*
- *Son clientes fieles que además disponen de tiempo para ir de compras*
- *Buscan una experiencia de compra en la que prima la cercanía, la confianza y la relación directa con el comerciante*
- *Requieren de tiendas y servicios adaptados a su “momento físico”*

#### { **Acción 4.3.1.- LEGAZPI LAGUNKOIA**

Una vez que el municipio de Legazpi se ha sumado a la red de municipios amigables de Euskadi, el sector comercial debe de acompañar esta iniciativa impulsando la iniciativa de Comercios Amigables entre los establecimientos comerciales.

Se plantea sumar un mayor número de adhesiones a esta iniciativa promovida por el Departamento de Empleo y Políticas Sociales del Gobierno Vasco para promover la sensibilización del comercio y adaptación de los establecimientos al envejecimiento poblacional, así como hacer red y contactos más estrechos entre los establecimientos que se sumen a la iniciativa. Para ello se plantea:

- Sesiones de Sensibilización en aras a extender de forma significativa el número de establecimientos “amigables”.
- Trabajar con un grupo de comerciantes, que ejerzan de referente para el resto de colectivo y que ayuda a visibilizar las acciones y mejoras.

#### { **Acción 4.3.2.- Servicio de reparto a domicilio compartido**

Más allá del servicio percibido como favor, el envejecimiento de la población y el envío de productos al domicilio en las compras on line, sitúa este servicio como una creciente EXIGENCIA COMPETITIVA. Así, aunque se vincule su detonante al segmento de 65+; su desarrollo no dejará de ser un avance competitivo que redunde en beneficio del conjunto de la clientela. Estudio de Viabilidad, diseño de diferentes alternativas y, en su caso, lanzamiento.

*Ejemplos:* [Leioa](#) ; [Oñati](#) ; [Koiki](#)

#### { **Acción 4.3.3.- Comercialización de servicios personales en el ámbito doméstico**

Acercar al ámbito doméstico la oferta de servicios personales (peluquería, manicura, cuidados de piel....) a este segmento –en la propia vivienda, centros de día, hogares de jubilados, residencia...-. Sensibilización y estímulo al respecto. Posibilidad de colaboración entre diferentes establecimientos para cubrir conjuntamente un servicio hasta ahora no cubierto y de déficit satisfacción en solitario.



## Línea 4.4.- Diseñar estrategias comerciales dirigidas a la población más joven

*El consumidor joven “ES EL CONSUMIDOR DEL FUTURO” Constituye el segmento más complejo para el comercio de Legazpi. Sólo algunos establecimientos presentarán posicionamiento y capacidad para trabajar activamente este segmento.*

- *Es un consumidor omnicanal, compara la oferta on line y off line y reclama una relación por ambas vías.*
- *Se desplaza más “físicamente” y “virtualmente”*
- *Dispone de un tiempo limitado*
- *Está acostumbrado a la inmediatez y al impulso*
- *Otorga alto valor a las tendencias*

### { **Acción 4.4.1.- Política de Descuentos para el colectivo Gazte (menores de 30 años)**

Se plantea arbitrar una política de descuentos orientada al colectivo joven, ágil y sencilla (sin soportes en papel o tarjeta), abierta “sólo por el hecho de ser joven tienes una ventaja.”

### { **Acción 4.4.2.- Animación comercial específica para el segmento Gazte de Legazpi**

Coordinación con la agenda cultural “joven” de Legazpi con los establecimientos comerciales y hosteleros (viernes y sábado) y ofrecer servicios que les proporcionen un valor añadido.

**{ Acción 4.4.3.- Acciones de geoposicionamiento de los comercios.**

Los jóvenes usuarios de smartphones, consultan en la Red antes de realizar una compra o de realizar una reserva. Las búsquedas geolocalizadas están en aumento y es esencial que los establecimientos estén bien geolocalizados. Un primer paso sería ofrecer apoyo a los comercios para integrarse en Google My Business. (que podría realizar la asociación ILINTI, en concordancia con la acción 2.4.2.)

**{ Acción 4.4.4.- Sensibilización educativa sobre el comercio local.**

Se plantean visitas a los ikastetxes de Legazpi donde (por medio de juegos de rol p.e.) se desarrollen sesiones de sensibilización sobre el comercio local y consumo responsable, con el objetivo de que los niños entiendan el papel que juegan los comercios en la economía local y en el desarrollo de las ciudades; dando continuidad a la nueva acción realizada desde Ilinti, de sensibilización en las escuelas.



## Línea 4.5.- Diseñar estrategias de maridaje comercio-servicios

*El consumidor discrimina cada vez menos entre productos y servicios, busca servicios integrales que le ofrecen “soluciones” a través de unos y otros. Y los comercializadores están crecientemente obligados a “envolver” el producto en un marco de servicio que le da valor. La Hibridación entre comerciantes y empresas de servicios diversos se va imponiendo y obliga a repensar el replanteamiento de las dinámicas abiertas para el desarrollo de proyectos sectoriales de mejora competitiva.*

*En este sentido, se plantea una nueva fórmula de trabajo en torno a “comunidades de clientes”; se trata, de generar espacios de colaboración entre los y las comerciantes; y entre éstos y los establecimientos de servicios complementarios, que comparten las mismas “COMUNIDADES DE CLIENTES”, en la medida que satisfacen necesidades próximas o complementarias en las que pueden aparecer intereses compartidos, problemas comunes, y oportunidad de colaboración o acción conjunta.*

### { **Acción 4.5.1.- Comunidad de Clientes.**

Trabajar en la identificación de distintas Comunidades de Clientes y posibles soluciones. A modo ilustrativo se puede pensar en:

- Los que se van a casar: fotógrafo, flores, restauración...
- Los que se cuidan: dietista, ropa deportiva, alimentación saludable, gimnasio...
- Amantes de la gastronomía: cursos de cocina, utensilios, productos gastronómicos...
- ...

#### **{ Acción 4.5.2.- Comercialización.**

Reunir un grupo de trabajo por Comunidad y crear un prototipo para la comercialización. Este prototipo puede ser desde un folleto, una página web de venta conjunta o la organización de una Feria POP Up (efímera) que reúna a los empresarios de la Comunidad de Clientes. Realizar su seguimiento, mejora y réplica, en su caso.

#### **{ Acción 4.5.3.- Liderazgo.**

Para la puesta en marcha de esta estrategia se hace necesaria una figura capaz de liderar el proceso, comunicar y gestionar todos los recursos. Esta figura podría ser la propia Asociación ILINTI, que de este modo estaría dando un paso en la línea de profesionalización y oferta de nuevos servicios que ofrezcan un valor añadido.



## 5. EJE 5: GOBERNANZA DEL PLAN

*El desarrollo del Plan de Acción expuesto en los ejes previos reclama de un marco de colaboración público-privada eficaz.*

*En el caso del PERCO de Legazpi existen al menos dos retos a superar:*

*La asociación de comerciantes de Legazpi ILINTI cuenta con una dilatada trayectoria que ha de superar para relanzarse en una etapa nueva: con nuevos servicios y nuevos retos.*

- { El sector hostelero de Legazpi no está compactado.*
- { El sector comercial, el turismo y el sector hostelero funcionan con lógicas independientes y esa falta de coordinación hace que se dejen de aprovechar oportunidades que podría generar la actuación conjunta.*

### 5.1.- Consenso en una Distribución de Roles Realista y Eficaz

## Línea 5.1.- Consenso en una Distribución de Roles Realista y Eficaz

*La experiencia demuestra que, en los procesos de colaboración público-privados es necesario asumir de manera realista las capacidades efectivas y aportaciones de cada parte.*

**a) Integración de Mesa de Comercio + Mesa de Economía Urbana: cultura, comercio, hostelería, turismo:** Integración de la Mesa de Comercio en una Mesa ampliada de Economía Urbana que integre a cultura, turismo, hostelería, etc. y posibilite una visión coordinada y sinérgica de todo ello.

**b) Liderazgo Público:** Dadas las características microempresariales y fragmentadas del sector y su difícil situación, el liderazgo transformador del Desarrollo Local, por competencias requeridas y capacidades operativas, corresponde crecientemente a los Ayuntamientos. Son normalmente ellos, quienes pueden pautar el grueso de las iniciativas; darles soporte de recursos técnicos y económicos; y animar el proceso para su gestación, desarrollo y evaluación, coordinados de forma efectiva con UGASSA (orientada en mayor medida a las empresas industriales, el empleo y el emprendizaje).

**c) Colaboración Sectorial Imprescindible:** El sector aparece como un colaborador necesario e imprescindible. Su cohesión, implicación activa y movilización es la que legitima la acción y, a la vez, operativamente, la que la hace viable. Ese reto, el de la implicación activa y generalizada es el que debe asumir el sector en el marco de un Plan de Profesionalización Asociativa para dar cuerpo colaborativo a las iniciativas a desarrollar.

**d) Fortalecimiento-Apoyo de la Comisión de Territorio del Ayuntamiento:** la apuesta en firme por el PERCO y la dinamización y puesta en marcha de nuevos proyectos reclama de un mayor esfuerzo y dedicación, para lo que habría que reforzar los recursos que se ponen a disposición del sector actualmente, bien con personal propio con mayor dedicación, bien con apoyo técnico externo que dinamice de forma realista iniciativas, eventos, proyectos, etc.



# Anexos





# Anexo 1:

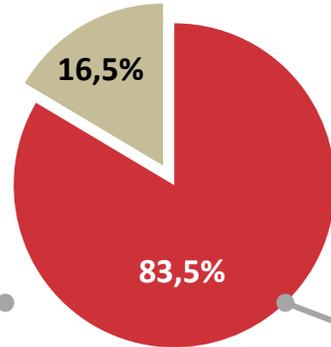
## ANÁLISIS DE DETALLE DEL NIVEL DE EVASIÓN DEL GASTO COMERCIAL DE LEGAZPI



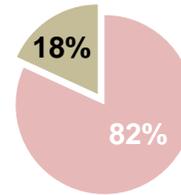


# ANÁLISIS DE DETALLE DEL NIVEL DE EVASIÓN DEL GASTO COMERCIAL DE LEGAZPI (1/2)

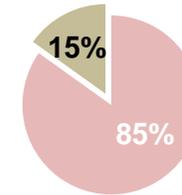
## Balace de evasión-retención del gasto (comercio + hostelería)



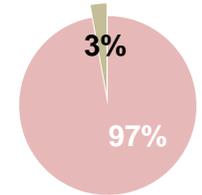
### Balace Solo Comercio



### Balace Solo Hostelería

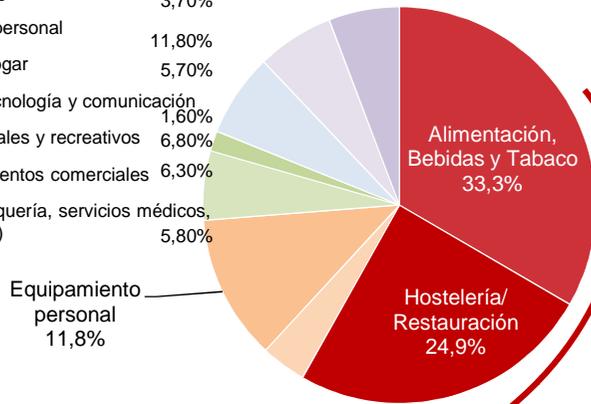


### Balace Solo Servicios



## A) Distribución del gasto en la Cesta de la compra según rama de actividad (%)

- Alimentación, Bebidas y Tabaco 33,30%
- Hostelería/Restauración 24,90%
- Perfumería/droguería 3,70%
- Equipamiento personal 11,80%
- Artículos del hogar 5,70%
- Artículos de tecnología y comunicación 1,60%
- Artículos culturales y recreativos 6,80%
- Otros equipamientos comerciales 6,30%
- Servicios (peluquería, servicios médicos, gimnasios, etc.) 5,80%

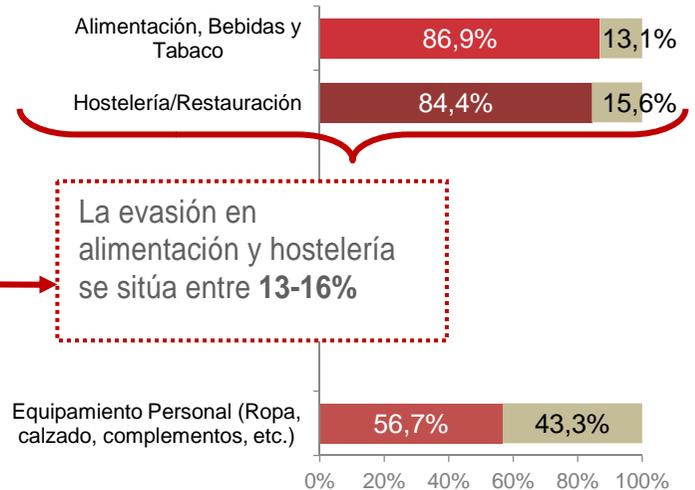


El gasto en alimentación y hostelería representa el **58,2%** de la cesta de la compra

El gasto en equipamiento personal representa menos del **12%**

La evasión en equipamiento personal es el **43,3%**

## B) Retención - evasión del gasto de los vecinos de Legazpi (%)



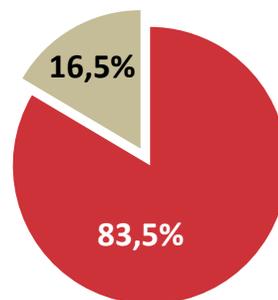
La evasión en alimentación y hostelería se sitúa entre **13-16%**

■ Retención ■ Evasión Otros municipios

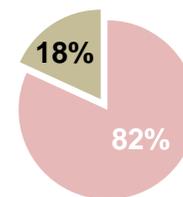
## ANÁLISIS DE DETALLE DEL NIVEL DE EVASIÓN DEL GASTO COMERCIAL DE LEGAZPI (2/2)

### Comparativa otros municipios (Evasión/ Captación)

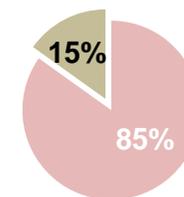
Balance de evasión-retención del gasto (comercio + hostelería)



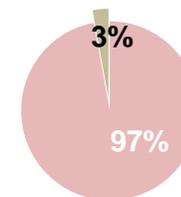
Balance Solo Comercio



Balance Solo Hostelería



Balance Solo Servicios



#### EVASIÓN

<i>Legazpi</i>	<b>16,5%</b>
<i>Zumarraga –Evasión fuera de Zumarraga-Urretxu a otros municipios</i>	<b>12,5%</b>
<i>Errentería</i>	<b>27%</b>
<i>Getxo</i>	<b>37,9%</b>

Territorialmente Legazpi cuenta con una evasión mayor a la de Zumarraga

#### CAPTACIÓN

<i>Legazpi</i>	<b>3,5%</b>
<i>Zumarraga</i>	<b>5,4%</b>
<i>Errentería</i>	<b>19,5%</b>
<i>Getxo</i>	<b>10,7%</b>

Territorialmente Legazpi cuenta con un nivel de captación limitado y menor al de Zumarraga

Municipios con comportamiento comercial más “aislado”

Municipios próximos a capitales territoriales



# Anexo 2:

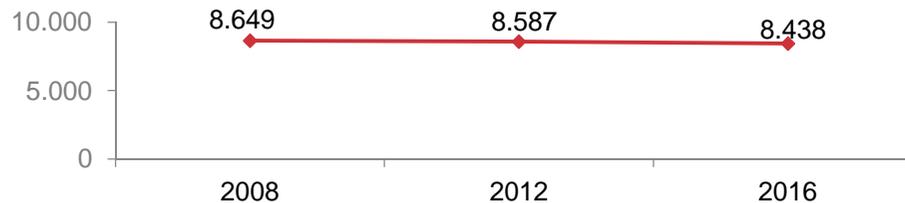
## PRINCIPALES PARÁMETROS SOCIOECONÓMICOS





# 1.- Ámbito socio-demográfico

## A.- Evolución de la población Legazpi 2008 – 2016



Evolución 2008-2016:  
**-2,11%**

Evolución población de Legazpi por género. 2008 - 2016

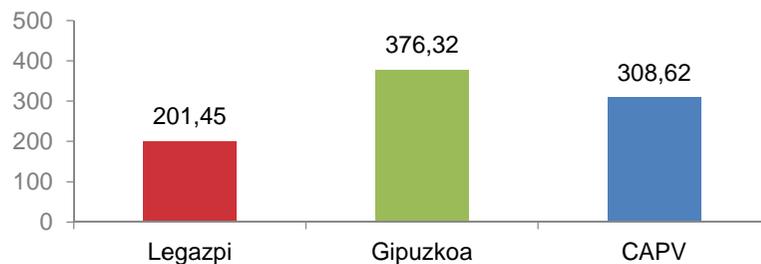
	2008	2012	2016	Evolución 2008-2016
<b>Hombres</b>	4.435	4.382	4.294	<b>-1,41%</b>
<b>Mujeres</b>	4.214	4.205	4.144	<b>-0,70%</b>
<b>Total</b>	<b>8.649</b>	<b>8.587</b>	<b>8.438</b>	<b>-2,11%</b>

Evolución población de Legazpi por estratos de edad. 2008 - 2016

	2008	2012	2016	Evolución 2008-2016
<b>0 - 19</b>	1.416	1.486	1.515	<b>+0,99%</b>
<b>20 - 64</b>	5.442	5.153	4.847	<b>-5,95%</b>
<b>&gt;= 65</b>	1.791	1.948	2.076	<b>+2,85%</b>
<b>Total</b>	<b>8.649</b>	<b>8.587</b>	<b>8.438</b>	<b>-2,11%</b>

Fuente: EUSTAT. Estadística Municipal de Habitantes

## B.- Densidad poblacional por ámbitos territoriales (hab./km<sup>2</sup>). 2016



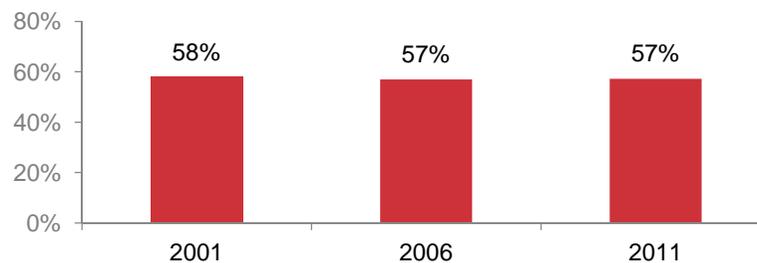
Fuente: Udalmap

### C.- Nivel de instrucción de la población por ámbitos territoriales (%). 2016

	Legazpi	Gipuzkoa	CAE
<b>Analfabetos</b>	0,38%	0,38%	0,38%
<b>Sin estudios</b>	1,60%	2,16%	2,21%
<b>Primarios</b>	40,17%	33,20%	33,29%
<b>Profesionales</b>	18,27%	18,67%	17,64%
<b>Secundarios</b>	19,95%	21,37%	21,55%
<b>Medio-superiores</b>	6,69%	7,47%	7,66%
<b>Superiores</b>	12,95%	16,75%	17,27%
<b>Total</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>	<b>100,0%</b>

Fuente: EUSTAT. Estadística municipal de educación

### D.- Evolución de la población euskalduna (%). 2001, 2006 y 2011

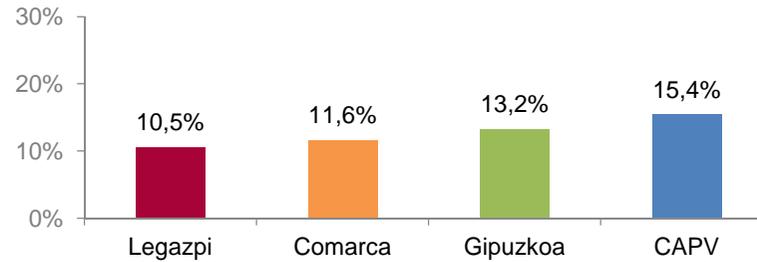


Fuente: EUSTAT. Censos de Población y Viviendas



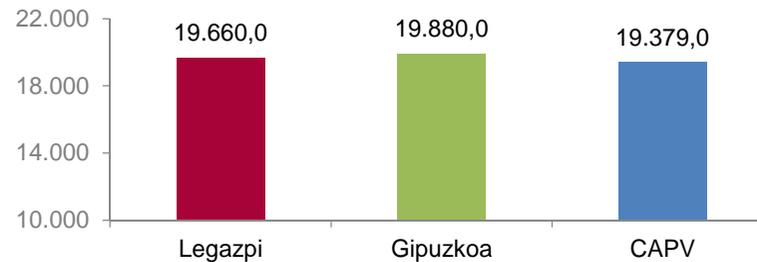
## 2.- **Ámbito socioeconómico**

### A. Tasa de paro registrado Población 16 a 64 años por ámbitos territoriales (%). 2016



Fuente: Eustat

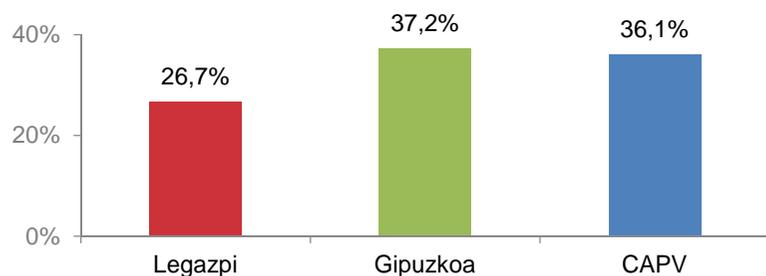
### B.- Nivel de renta personal total por ámbitos territoriales (€). 2014



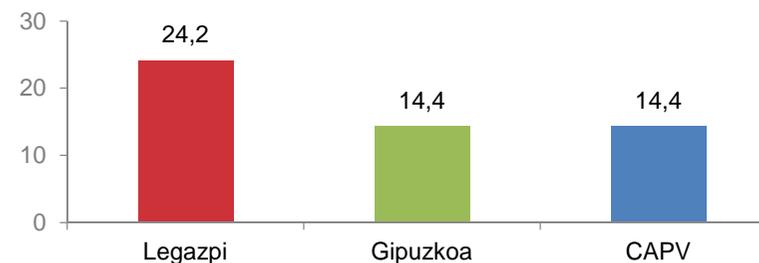
Fuente: Udalmap

### 3.- Tejido empresarial

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

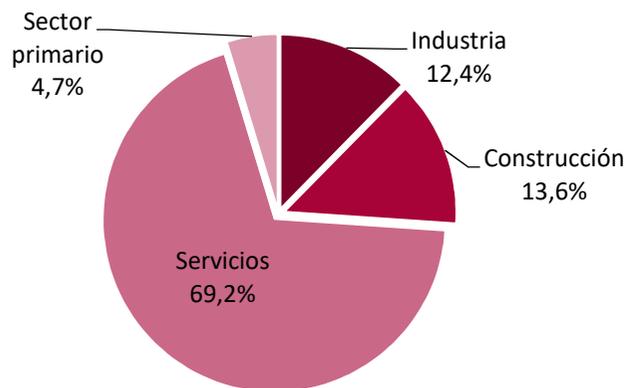


B.- Tamaño medio de los establecimientos industriales (nº de empleados) por ámbitos territoriales



Fuente: Udalmap

C.- Distribución de establecimientos por sector de actividad económica (%). 2016



Fuente: Udalmap