



AYUNTAMIENTO
VALLE DE EGÜÉS
EGUESIBARKO
UDALA



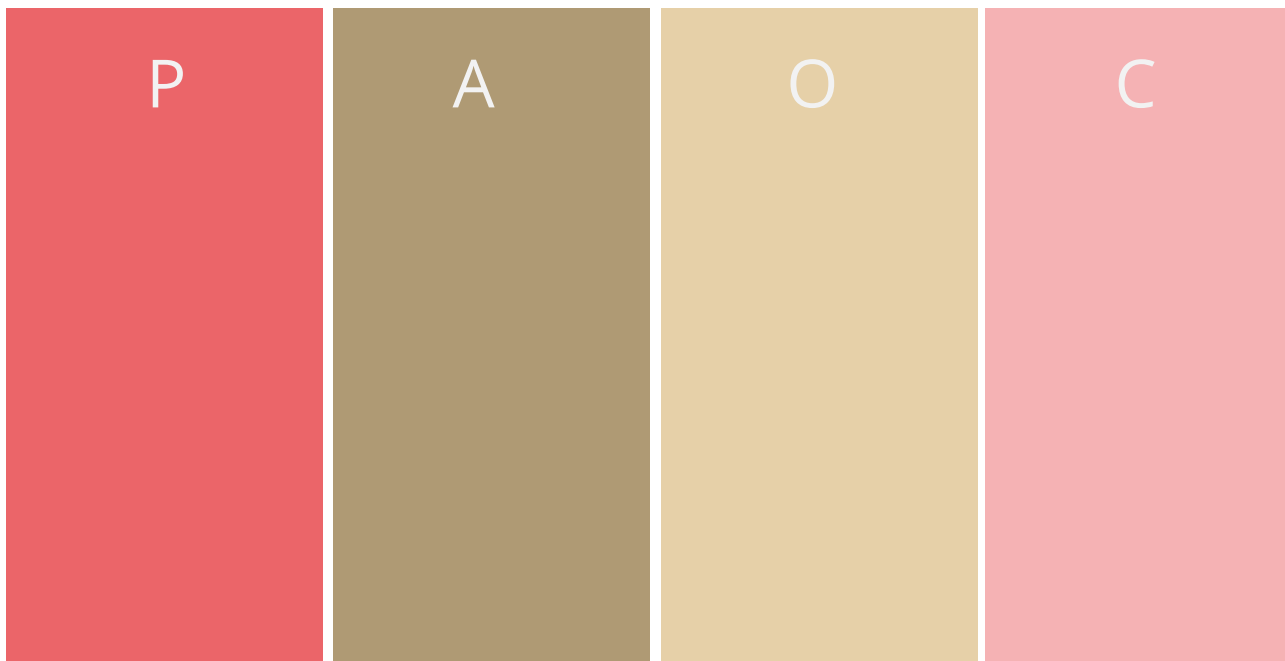
Gobierno
de Navarra



Nafarroako
Gobernua



PLAN DE ATRACCIÓN Y ORDENACIÓN COMERCIAL DEL **VALLE DE EGÜÉS** 2024



Elaborado por

ikertalde

Índice

Parte 1.- ANÁLISIS DIAGNÓSTICO	4
1. CLAVES TERRITORIALES Y SOCIODEMOGRÁFICAS DEL VALLE DE EGÜÉS	5
1.1. Una realidad municipal “singular”	5
A) Estratégicamente	5
B) Geográficamente	6
1.2. Demografía: una población “alza”, joven y dinámica	8
1.3. Calidad de vida: un contexto favorable	9
2. LA DEMANDA COMERCIAL EN EL VALLE DE EGÜÉS	12
2.1. Ficha técnica de la encuesta	12
2.2. Caracterización del público encuestado	13
2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés	14
A) Motivación y frecuencia de compra	14
B) Movilidad para efectuar las compras	17
C) Retención y evasión del gasto comercial	18
D) Internet como destino de evasión de gasto	26
E) Internet como destino de evasión de gasto	27
F) Balance Evasión y Captación Comercial	29
G) Tendencia del anclaje del gasto en el Valle de Egüés	30

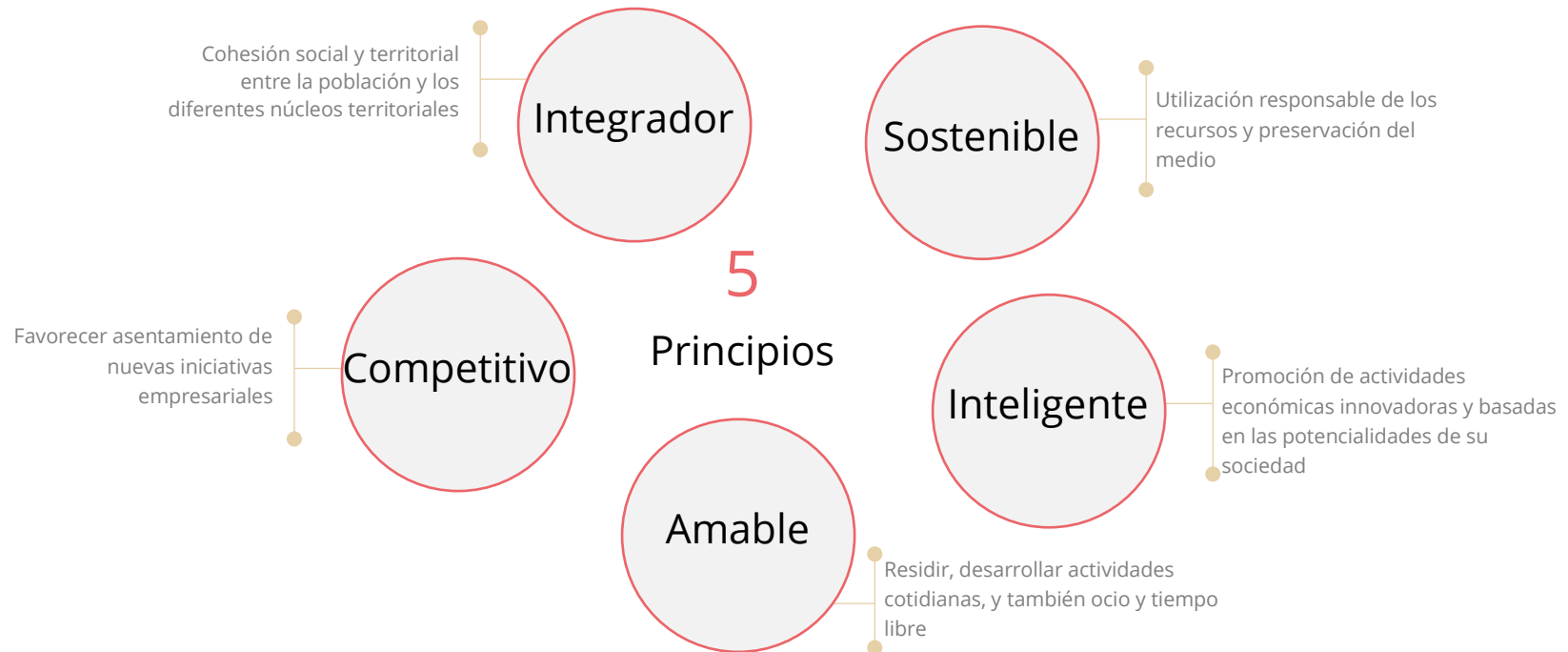
3.	LA OFERTA COMERCIAL EN EL VALLE DE EGÜÉS	31
3.1.	Elementos generales de contexto	31
	A) El Comercio Urbano y las grandes tendencias en el Retail	31
3.2.	Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés	35
	A) Grandes cifras del parque terciario y comercial	35
	B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés	39
	C) Valoración del comercio del Valle de Egüés	50
	D) Asociacionismo y Dinamización Comercial	53
	E) Programas y Ayudas de apoyo al sector	55
	F) El Comercio y el euskera	56
	G) Evolución y perspectivas empresariales	57
4.	URBANISMO Y MOVILIDAD	59
4.1.	Claves territoriales y urbanísticas	59
	A) Valoración de aspectos urbanísticos	59
5.	SÍNTESIS DAFO	62
Parte 2.-	PLAN DE ACCIÓN	66
1.	OBJETIVOS Y ENFOQUE DEL PLAN	67
2.	ESQUEMA Y PLAN DE ACCIÓN	69
2.1.	Esquema de ejes/áreas de intervención	69
2.2.	Plan de acción	70

Parte 1.- ANÁLISIS DIAGNÓSTICO

1. CLAVES TERRITORIALES Y SOCIODEMOGRÁFICAS DEL VALLE DE EGÜÉS

1.1. Una realidad municipal “singular”

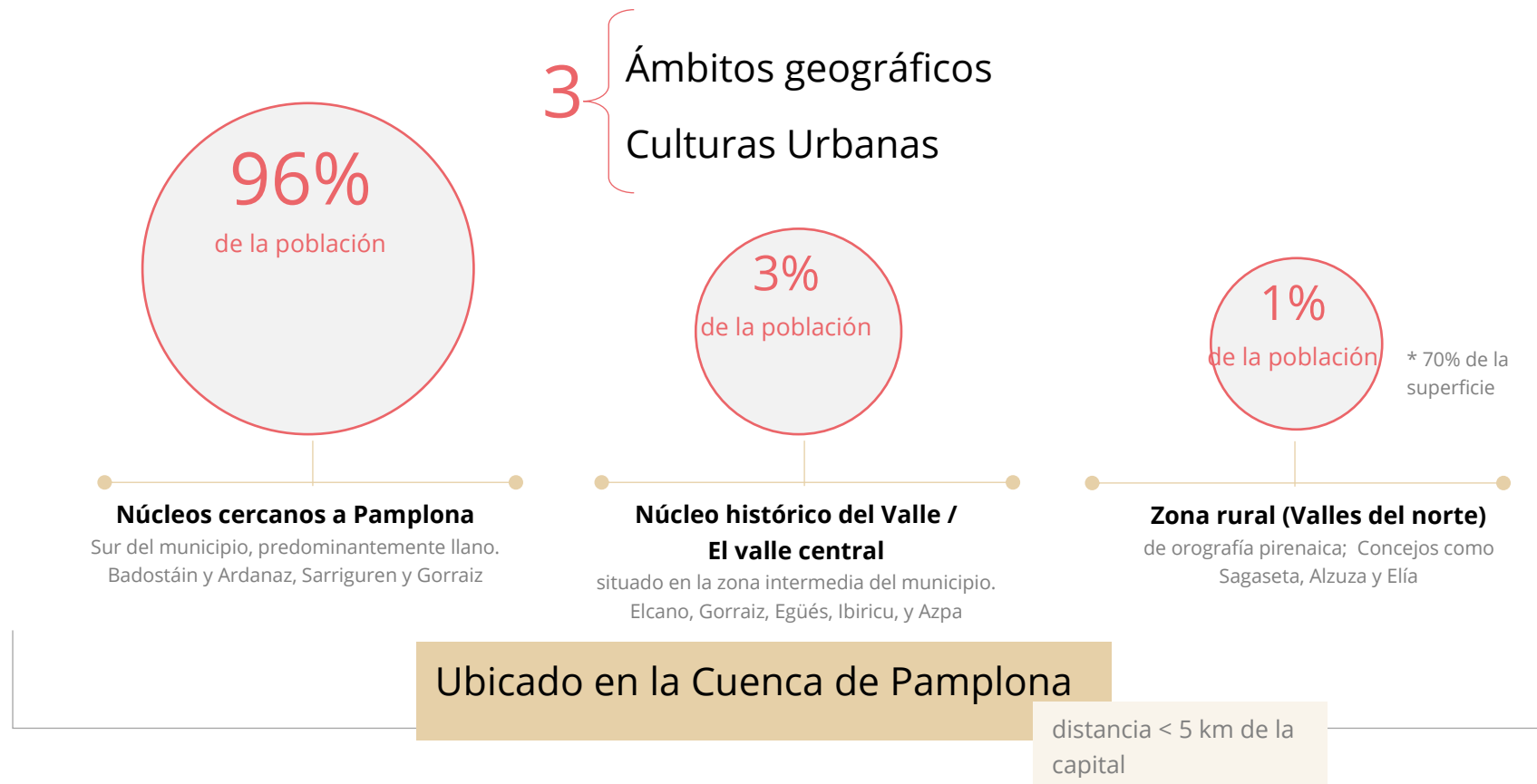
A) Estratégicamente



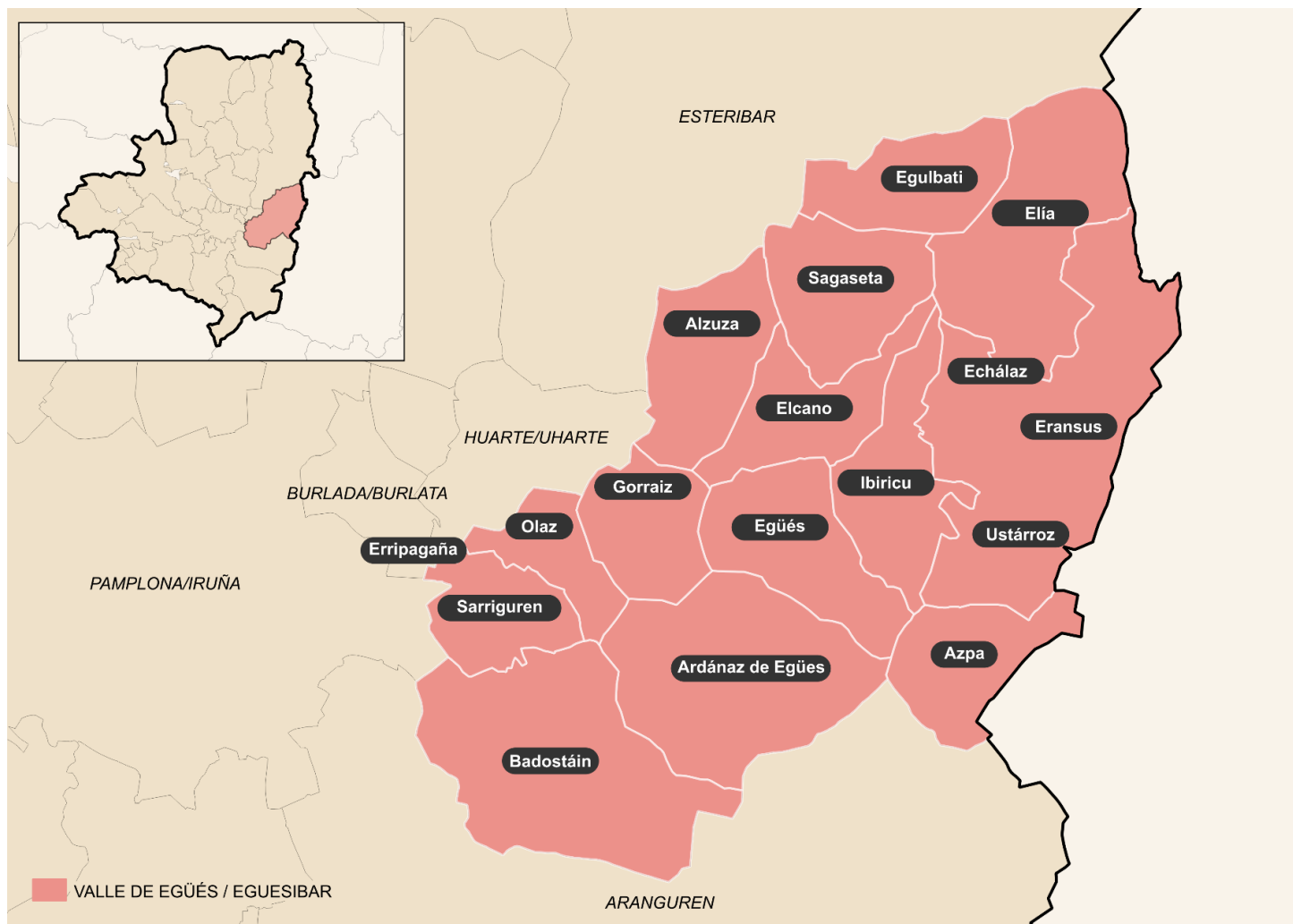
Fuente: Plan Estratégico de Desarrollo Local Valle de Egüés

1.1. Una realidad municipal “singular”

B) Geográficamente



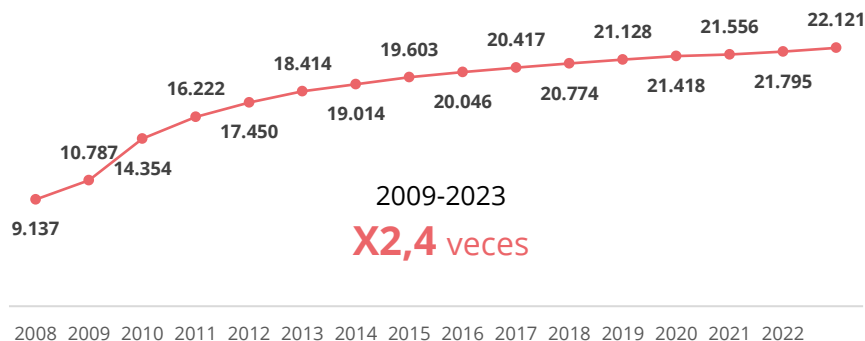
Mapa de localización del Valle de Egüés y sus núcleos



Fuente: Elaboración propia

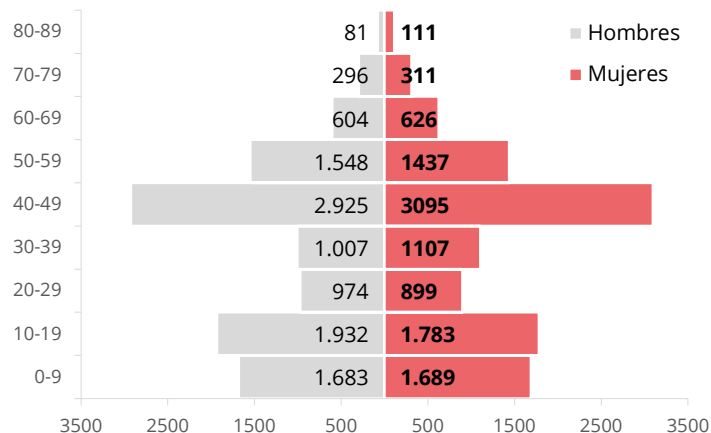
1.2. Demografía: una población “alza”, joven y dinámica

Evolución de la población Valle de Egüés. 2008-2023



Fuente: Nastat a partir de los datos de las Cifras Oficiales de Población del INE (Padrón municipal)

Pirámide poblacional 2023



Fuente: citypolation

Distribución de la población Valle de Egüés. 2023

	Población total		Hombres	Mujeres
	c.a.	%v.	c.a.	c.a.
1. Sarriguren	16.219	73,3%	8.072	8.147
2. Gorraiz	3.696	16,7%	1.855	1.841
3. Olaz	697	3,2%	358	339
4. Egüés	412	1,9%	219	193
5. Badostáin	335	1,5%	159	176
6. Alzuza	262	1,2%	127	135
7. Elcano	233	1,1%	108	125
8. Ardanaz	86	0,4%	51	35
9. Ibiricu	59	0,3%	29	30
10. Sagaseta	43	0,2%	21	22
11. Azpa	30	0,1%	14	16
12. Elía	18	0,1%	7	11
13. Eransus	17	0,1%	9	8
14. Ustárriz	13	0,1%	8	5
15. Echálaz	1	0,0%	0	1
Total	22.121	100,0%	11.037	11.084

Fuente: Nastat a partir de los datos de las Cifras Oficiales de Población del INE (Padrón municipal)

- **Espectacular crecimiento:** x 2,4 veces el volumen de 2008, hasta situarse en 2023 con un total de 22.121 habitantes (50,1% mujeres).
- **Concentración poblacional:** 73% de la población se concentra en Sarriguren
- **Joven:** edad media 33,8 años
- **Alto nivel de preparación académica y formación de la sociedad:** 52,2% cuenta con estudios universitarios medios o superiores.
- **Alto dinamismo asociativo social y cultural** (más de 60 asociaciones, Casa de Cultura y Casa de la Juventud).

1.3. Calidad de vida: un contexto favorable

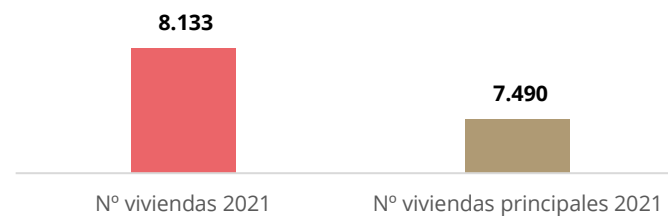
A.- Condiciones sociolaborales (2022)

	Valle de Egüés	Cuenca de Pamplona	Navarra
1.- Renta media por hogar	48.507,5 €	46.168,0 €	40.760,4 €
2.- Tasa de paro	6,9%	7,5%	9,7%
3.- Tasa de actividad	78,0%	63,7%	58,7%

Fuente: Nastat

- **Los 3 indicadores:** con “mejores” valores en relación a Cuenca de Pamplona y Navarra

B.- Dotación de vivienda



Fuente: Nastat

- Crecimiento importante, continuado y “sostenible” que debería ir acompañado por un crecimiento “paralelo” en recursos, servicios e infraestructuras.
- La “propia cercanía” a Pamplona como un valor de calidad de vida
- Consolidación como área con mayor dotación de vivienda protegida en Navarra

1.3. Calidad de vida: un contexto favorable

C.- Dotación educativa

- Hasta 10 Centros educativos
- "Comunidad educativa": importante número de familias del Valle y de fuera del municipio
- Diferentes modelos lingüísticos y segmentos poblacionales (privados, concertados, públicos)
- Iniciativas Ayto-Centros educativos: "Caminos escolares seguros"¹; "Museo Oteiza como escuela"²

Relación de centros educativos

1. Escuela infantil I Lakarri - Gorraiz
2. Escuela infantil II Malkaitz - Sarriguren
3. Escuela infantil III Tangorri - Sarriguren
4. Colegio privado infantil Maitagarri Sarriguren
5. Colegio Concertado Santa María la Real -Sarriguren
6. CPEIP Sarriguren Hermanas Uriz Pi
7. CPEIP Sarriguren Joaquin Lizarraga
8. Salesianos
9. British School of Navarra - Gorraiz
10. Instituto público de educación secundaria Sarriguren

D.- Dotación deportiva

- Hasta 17 Instalaciones deportivas y actual mejora de infraestructuras
- "Comunidad deportiva": + de 700 personas federadas, "buen nivel de categorías", Federación Navarra de Baloncesto, Gimnasia rítmica ("campeonas de España"), Fútbol 3^{era} RFEF....
- Proyección de celebrar eventos deportivos "tractores"

Instalaciones deportivas "tractoras"

Polideportivo Municipal de Olaz, variedad de actividades.

Ciudad Deportiva de Sarriguren, instalaciones para deportes de equipo e individuales.

Club de Golf Castillo de Gorraiz, referencia en deportes al aire libre.

Club de Tiro con Arco de Lakarri.

Construcción de un nuevo Polideportivo Municipal en Sarriguren

¹ <https://www.valledeegues.com/el-ayuntamiento-del-valle-de-egues-continua-trabajando-en-la-familiarizacion-de-los-caminos-escolares-seguros/>

² <https://www.museoteiza.org/educacion-estetica/campanas-escolares/>

1.3. Calidad de vida: un contexto favorable

E.- Patrimonio cultural e histórico

- **Museo Oteiza (Alzuza):** centro de referencia internacional, con más de **35.000 visitas anuales, 200 museos más influyentes del mundo**. Falta de dotación terciaria (servicio de restauración)
- **Proyecto "Memoria Malkaitz"**³: Recopilación del patrimonio inmaterial del Valle con entrevistas a residentes.
- **Dotación limitada de infraestructuras culturales** que den cobertura en todo el Valle
- **Nueva Casa de Cultura en Sarriguren**
- Amplia **"cartera patrimonial" de Iglesias y Señoríos** diseminados por el Valle⁴

F.- Recursos naturales y espacios verdes "Green"

- **Red de Espacios Verdes Urbanos y corredores Verdes**⁵: parques, jardines, miradores, parque fluvial, y pequeñas áreas boscosas: entorno amigable con la naturaleza.

³ <https://www.memoriamalkaitz.com>

⁴ Ermita Virgen del Camino de Badostáin; Iglesia de San Martín de Egües; Iglesia de San Martín de Echálaz; Iglesia de San Pedro de Olaz; Iglesia de Santa Engracia de Sarriguren; San Bartolomé de Ustárroz; Iglesia del Salvador de Eransus; Iglesia de la Purificación de Elcano; Parroquia de la Asunción de Elía; Iglesia de Santa Engracia de Sagasetta; Señorío de Echálaz; Señorío de Egulbatí; Iglesia de San Miguel de Badostáin; San Juan Bautista de Ibiricu.

⁵ **Parque Fluvial del Arga; Parque de la Elorz; Monte Miravalles; Mirador de Alzuza; Mirador de Elía; Entorno del Monte Miravalles; Corredor Verde de Sarriguren ; Red de Espacios Verdes Urbanos**

2. LA DEMANDA COMERCIAL EN EL VALLE DE EGÜÉS

2.1. Ficha técnica de la encuesta

932
personas
encuestadas

Análisis del consumo familiar; **186** hogares encuestados representando en torno a **632** personas y sus hábitos de consumo.

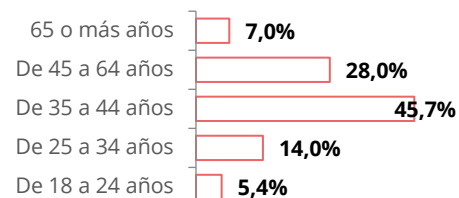
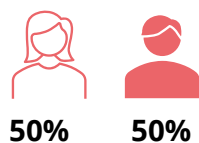
Conteo de flujos en las principales arterias comerciales del municipio, incluyendo a residentes y visitantes; **300** personas encuestadas, **28** de fuera del valle de Egüés.

PROCESO DE ENCUESTACIÓN	
Encuesta a Hogares	Encuesta a Viandantes
Periodo de encuestación: Junio - Julio 2024	Periodo de encuestación: Junio - Julio 2024
Proceso de encuestación: Telefónica con asistencia	Proceso de encuestación: Presencial con asistencia
Sistema de encuestación y procesado de datos: Sistema CATI	Sistema de encuestación y procesado de datos: Barbwin data entry

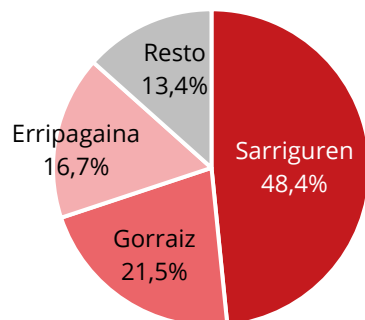
2.2. Caracterización del público encuestado

PERSONAS RESIDENTES EN EL VALLE DE EGÜÉS

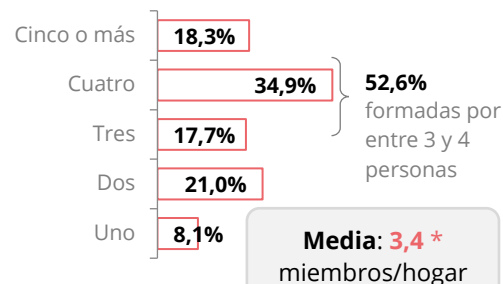
Género y edad de las personas encuestadas (%)



Lugar de residencia de las personas encuestadas %



Número de miembros del hogar



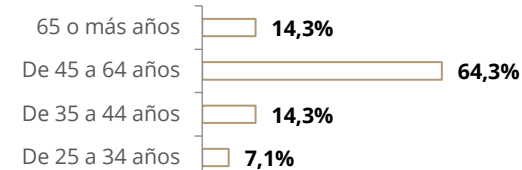
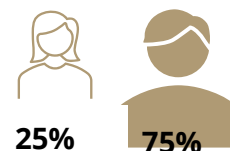
13% realiza teletrabajo

1/3 teletrabaja 3 o más días a la semana

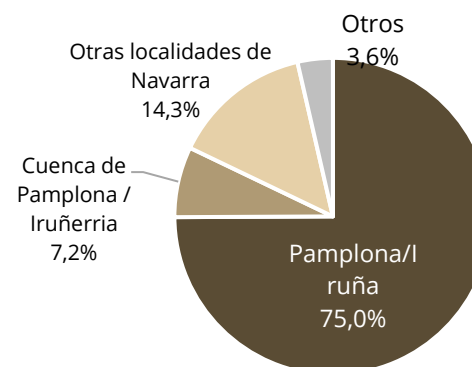
Fuente: Encuesta a hogares de Valle de Egüés

PERSONAS RESIDENTES EN OTROS MUNICIPIOS

Género y edad de las personas encuestadas (%)



Lugar de residencia de las personas encuestadas %



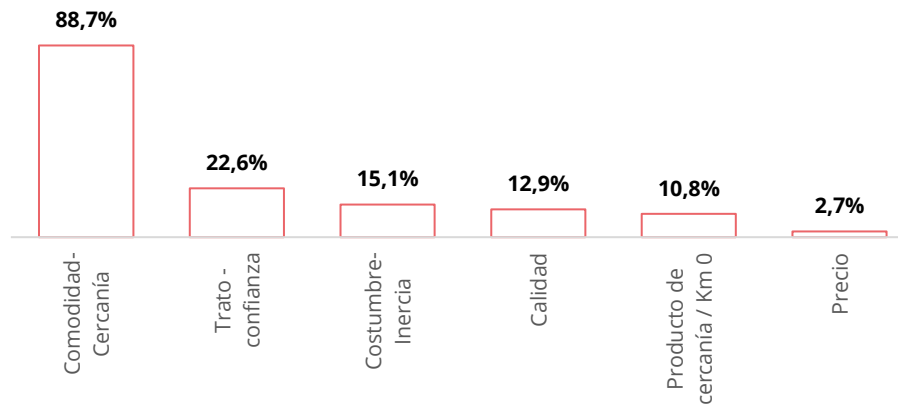
Fuente: Encuestas de Conteo de Flujos de consumidoras/es No Residentes

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

A) Motivación y frecuencia de compra

Motivos de compra en el Valle de Egüés

Motivos de las/os habitantes para comprar en Valle de Egüés (%)



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

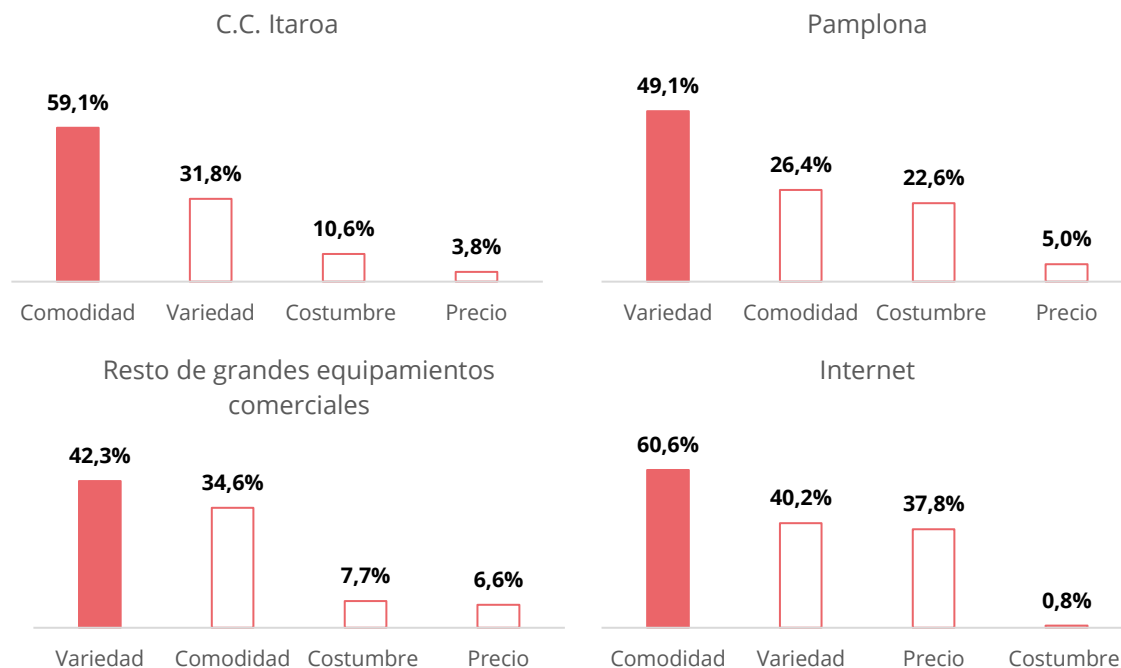
- El principal motivo de compra en los establecimientos del Valle de Egüés es la cercanía / comodidad (89%); seguido de lejos por el trato/confianza (23%).
- Esta tendencia se mantiene en todas las franjas de edad.
- La calidad como factor comparativamente más destacado entre el segmento 35-44 años (18%).
- Además, emerge como factor relevante la sostenibilidad (producto km0/local, RSC...).
- El precio (2,7%) no es un elemento competitivo

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

A) Motivación y frecuencia de compra

Motivos de compra fuera del municipio

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



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

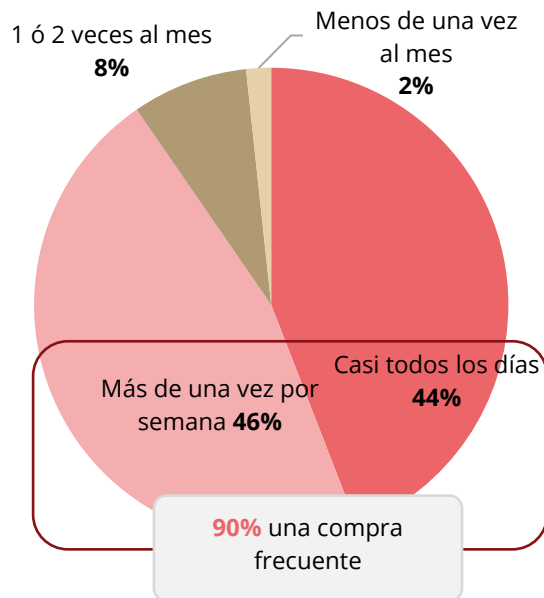
- La costumbre es un factor importante para comprender la evasión del gasto hacia Pamplona.
- En los grandes equipamientos comerciales, y Pamplona destaca la variedad.
- La comodidad prevalece como motivo para los casos de C.C. Itaroa e Internet.
- En Internet el precio emerge como verdadero motivo de peso.

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

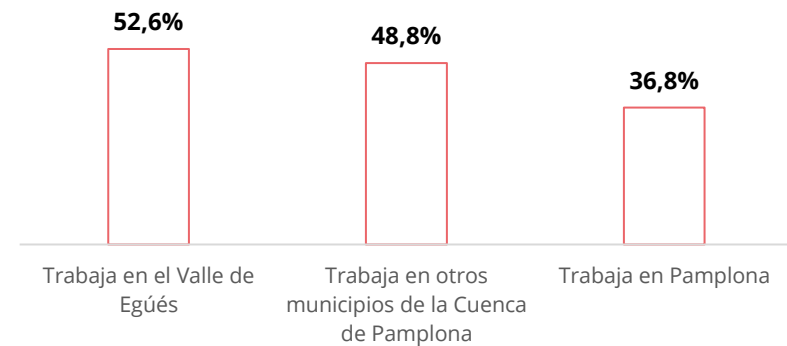
A) Motivación y frecuencia de compra

Frecuencia de la compra

Frecuencia de compras en establecimientos del Valle de Egüés



Frecuencia de compras a diario en Valle de Egüés según zona de trabajo



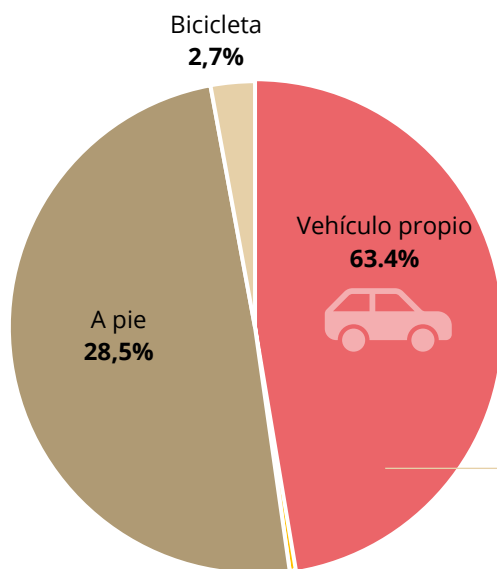
Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

- El 90% de la ciudadanía realiza compras de forma habitual (diariamente o semanalmente).
- Las y los vecinos que trabajan en el propio Valle de Egüés o en otros municipios de la Cuenca de Pamplona son más proclives a comprar en el municipio casi a diario, mientras aquellos/as vecinos/as que trabajan en Pamplona reducen su frecuencia de compra diaria en los establecimientos del municipio.

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

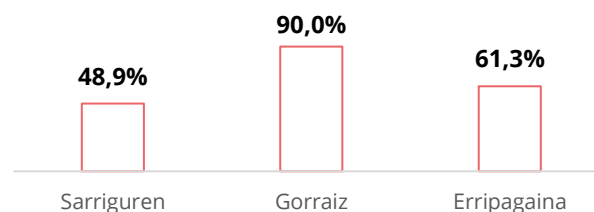
B) Movilidad para efectuar las compras

Medio de transporte habitual a la hora de realizar las compras en el municipio y/o comarca (%)



- Protagonismo del vehículo particular (63%) que se eleva hasta el 90% en Gorraiz.
- Actualmente uso limitado de la bicicleta en el ámbito comercial (menos de un 3%).

Uso del coche para hacer las compras por núcleo (%)



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

C) Retención y evasión del gasto comercial⁶

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

Evasión del gasto terciario* (% s/ Gasto potencial)



- Alta evasión del gasto terciario.
- Cerca de la mitad del gasto terciario “se escapa” fuera del municipio.
- Y hasta un 55% si se considera exclusivamente el gasto en comercio minorista.

Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

⁶ La evasión y retención de gasto se calcula a partir de la composición de la tarta de gasto de los hogares, considerando aquellas partidas relativas al comercio, la hostelería y los servicios. Se pondera el comportamiento de cada rama de actividad según su peso porcentual. De este modo, predomina el comportamiento de la compra cotidiana, ya que supone en torno al 17% del total del gasto de las familias.

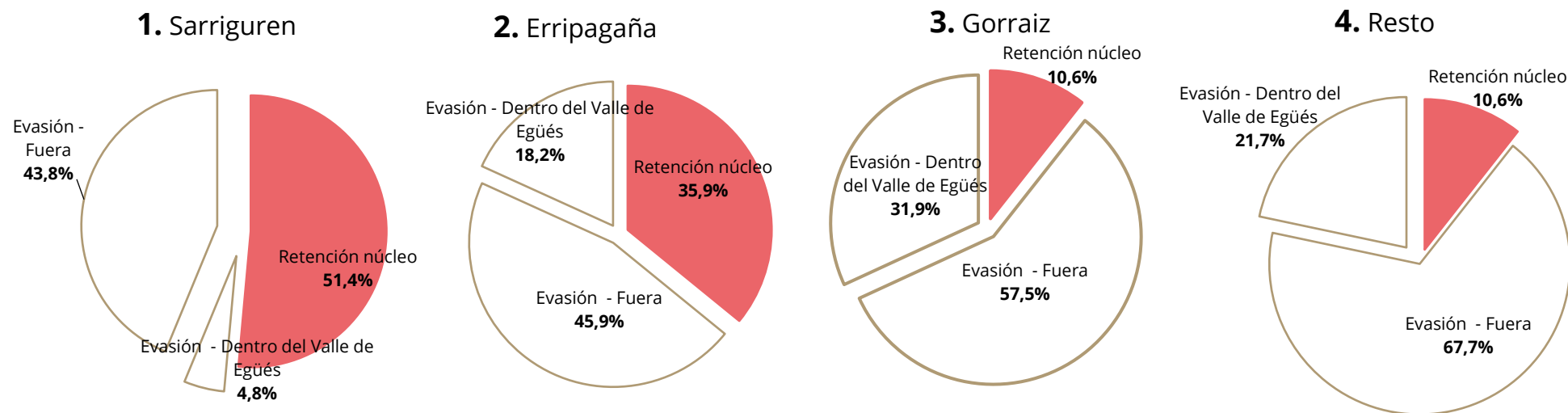
2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

C) Retención y evasión del gasto comercial

Comportamiento del gasto por núcleos

- Evasión externa media se eleva hasta un 68% en el resto de los núcleos y hasta un 58% en Gorraiz
- En todo caso, el núcleo urbano de Sarriguren y los equipamientos comerciales del Valle son capaces de atraer gasto comercial de vecinos/as de otros núcleos del municipio (Gorraiz: 32% y resto de núcleos: 22%).

Evasión y Retención del gasto comercial (% s/ Gasto potencial) por núcleos



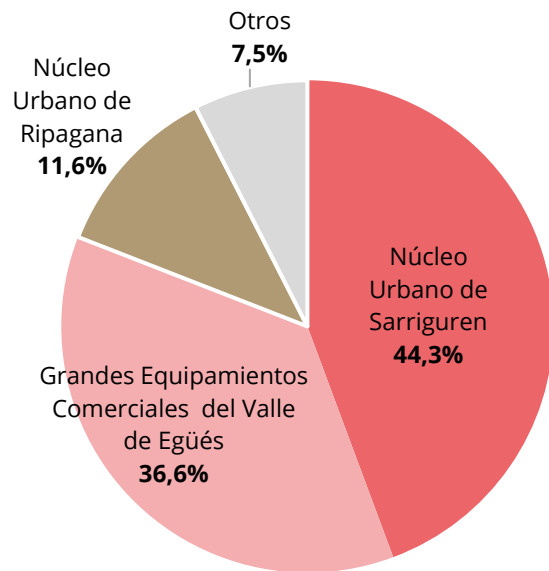
Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

C) Retención y evasión del gasto comercial

Distribución del gasto terciario dentro del municipio

Principales destinos de gasto terciario dentro del Valle de Egüés %



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

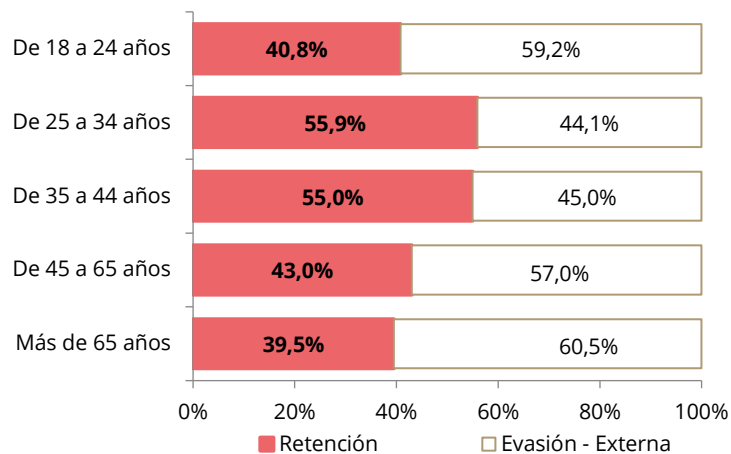
- El núcleo urbano de Sarriguren es el espacio referencial en lo relativo al anclaje del gasto terciario de las/los residentes del Valle de Egüés, captando un 44% del total del gasto que estas/os realizan dentro del propio municipio.
- En cualquier caso, es remarcable el efecto que ejercen los equipamientos comerciales del propio Valle de Egüés en la retención del gasto de la ciudadanía, logrando captar más de un tercio del gasto que se queda en el municipio. Un elemento a tener en cuenta para la comprensión de este fenómeno estaría ligado a la presencia de Mercadona en Olaz.

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

C) Retención y evasión del gasto comercial

Comportamiento del gasto por edades

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



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

- Las franjas de edad de entre 25 y 44 años son las más propensas a anclar parte de su gasto comercial en el propio municipio. Habida cuenta de la composición relativamente joven del municipio, podría deducirse que esta tendencia se debe a la mayor fijación del gasto de las familias jóvenes con niñas/os.
- Por el contrario, la evasión del gasto en las personas de más de 65 años supera el 60%. Este hecho podría estar ligada a hábitos de consumo inerciales de dichas personas, originarios en su mayoría de otros municipios contiguos.

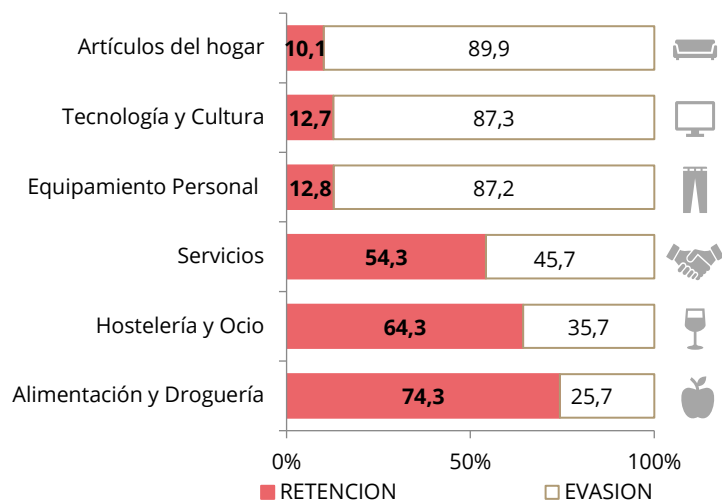
2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

C) Retención y evasión del gasto comercial

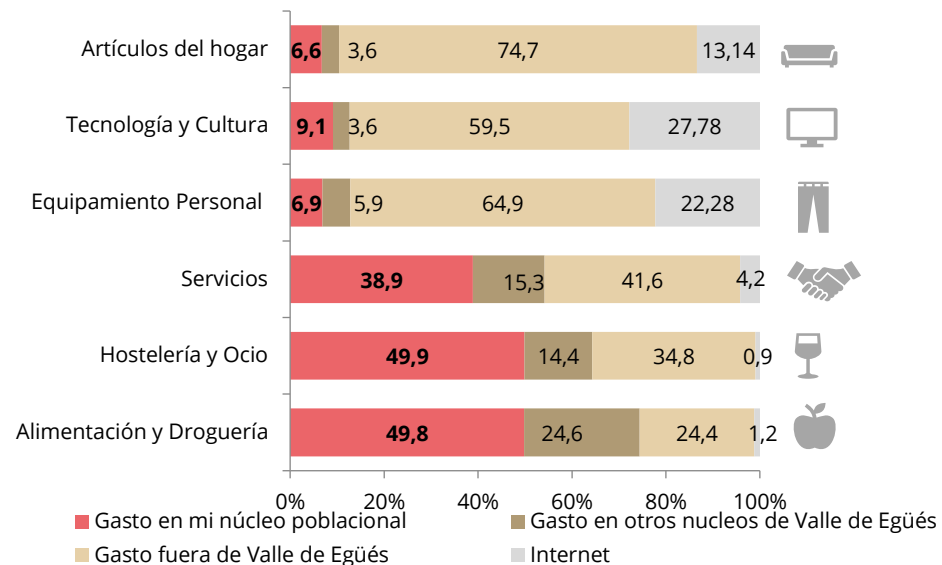
Comportamiento del gasto comercial por ramas de actividad dentro y fuera del Valle de Egüés

- La alimentación y la droguería, seguidos por la hostelería y el ocio son los sectores que más traccionan la fijación del gasto a nivel local.
- En contraste, las áreas donde se observa mayor fuga o evasión de gasto son los artículos para el hogar, la tecnología, la cultura y el equipamiento personal, debido en gran parte a la carencia de este tipo de establecimientos en el propio municipio.

Retención - Evasión por rama de actividad (%)



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés



2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

C) Retención y evasión del gasto comercial

Principales necesidades comerciales

Carencias comerciales señaladas por la oferta

Actividad	Nº de respuestas
Ropa, Calzado y Moda (ropa infantil, textil, ropa deportiva...)	17
Comercios en general	8
Alimentación y Productos Frescos (ultramarinos, panadería, frutería, carnicería, pescadería, productos Km 0..)	6
Servicios Básicos (farmacia, droguería, peluquería, bancos, estancos, ...)	6
Tiendas especializadas (Mercería, Ferretería, Bricolaje...)	5
Tecnología y Electrónica	5
Ocio, Bares y Restaurantes	3

- Entre las/los residente que consideran que la oferta comercial local actual es insuficiente, se señala, en primer lugar, la incapacidad de adquirir artículos de equipamiento de la persona como la ropa y el calzado.
- Además, también destaca la necesidad de una mayor cobertura en lo relativo a comercio general de carácter primario, abarcando desde la alimentación hasta los servicios básicos (farmacia, peluquerías, etc.).

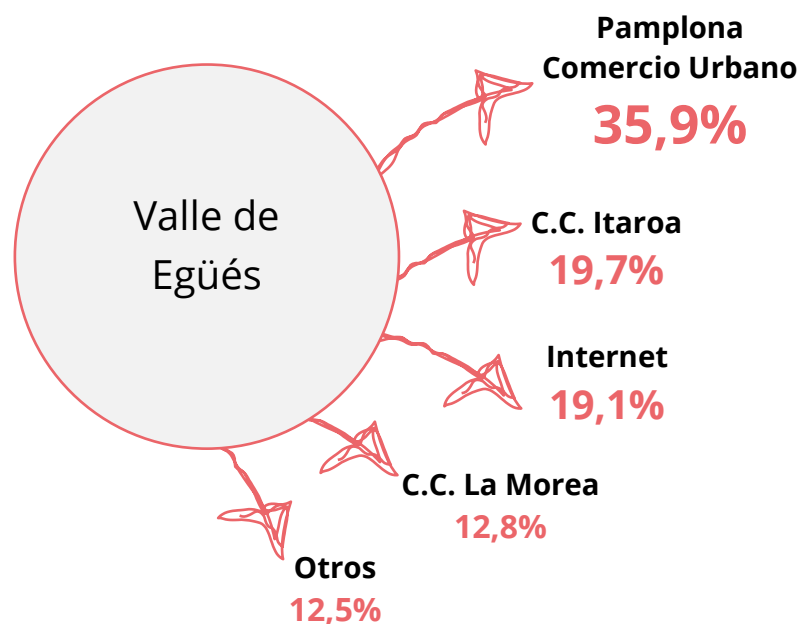
Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

C) Retención y evasión del gasto comercial

Distribución de la evasión terciaria

Principales destinos de fuga del gasto terciario fuera del Valle de Egüés %



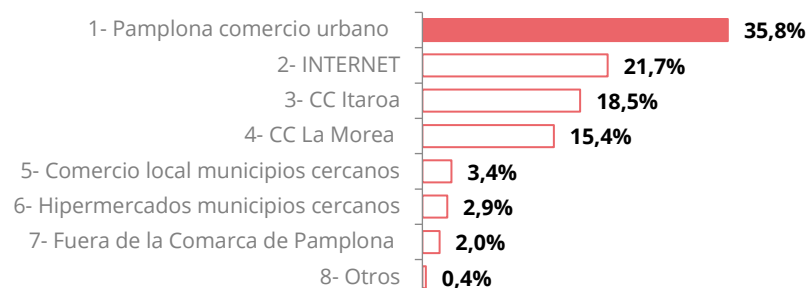
- Del total del gasto terciario de la ciudadanía del Valle de Egüés fuera del municipio, más de un tercio sale en dirección a Pamplona.
- Esta cifra de evasión hacia Pamplona se eleva al 39% para los núcleos menos poblados del municipio (excluyendo Sarriguren, Erripagaña y Gorraiz).
- En segundo lugar, se ubica el Centro Comercial Itaroa (20%), que a pesar de perder pulso comercial en los últimos años sigue siendo referencial, previsiblemente favorecido por su cercanía física a núcleos como Olaz, Gorraiz o Egüés.
- Tampoco es desdeñable la fortaleza de Internet como destino de fuga (19%).

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

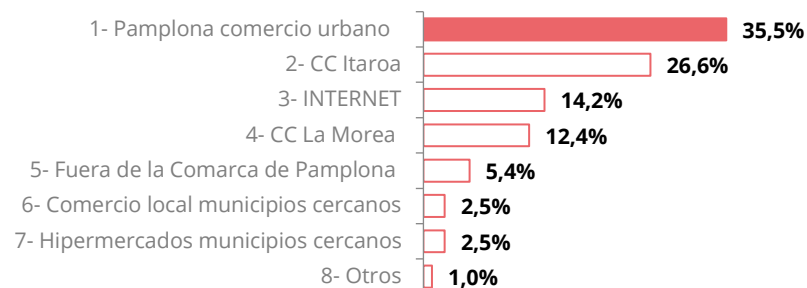
C) Retención y evasión del gasto comercial

¿A dónde se “escapa” el gasto desde cada núcleo fuera del Valle de Egüés?

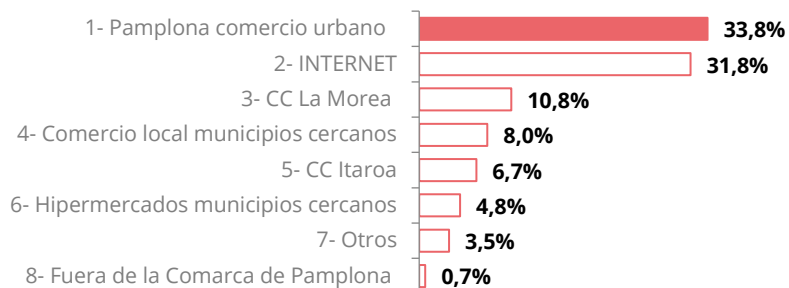
Sarriguren



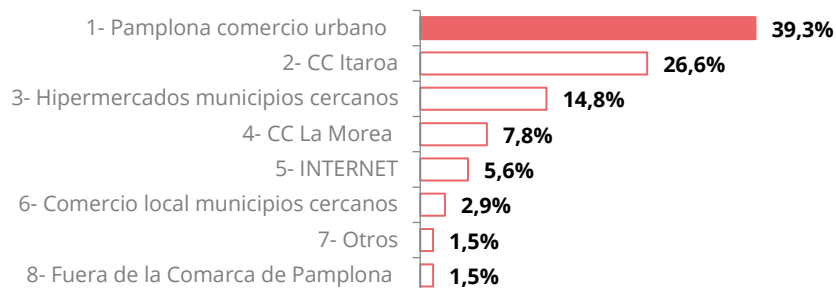
Gorraiz



Erripagaña



Resto



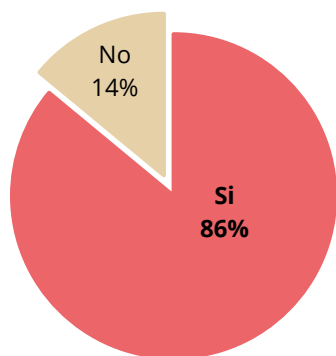
Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

D) Internet como destino de evasión de gasto

Uso y Hábitos de compra por INTERNET

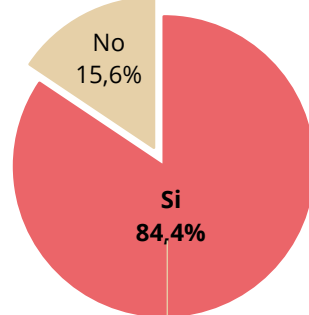
Población que utiliza Internet como medio de búsqueda de información de productos y/o servicios (%)



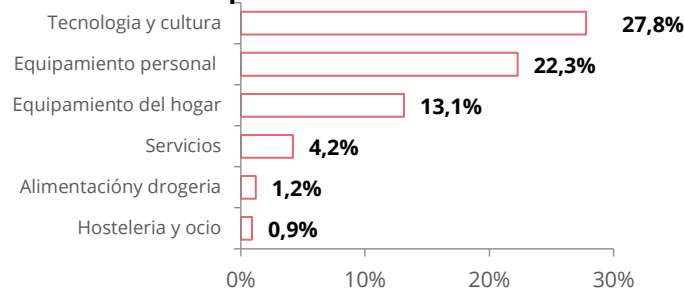
*Los menores de 65, en torno al 93% afirma utilizar Internet como medio de búsqueda antes de comprar un producto/servicio.

Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

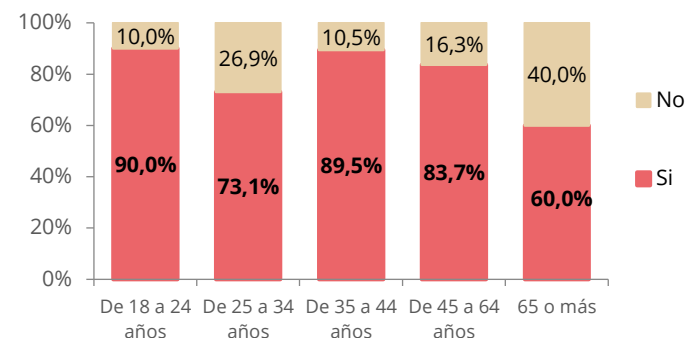
Población que ha comprado por Internet al menos una vez en 2023 (%)



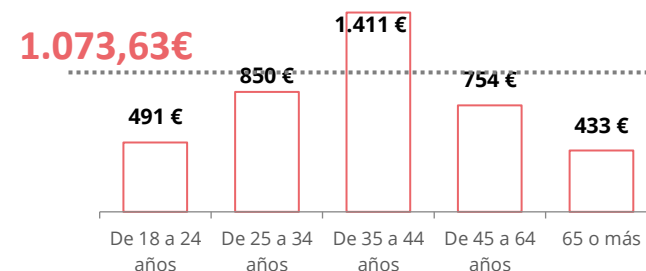
% Compradores/as por internet por ramas de actividad



Población de que ha comprado por internet al menos una vez en 2023 según estrato de edad (%)



Gasto medio del último año realizado por internet entre la población que ha comprado online (%)



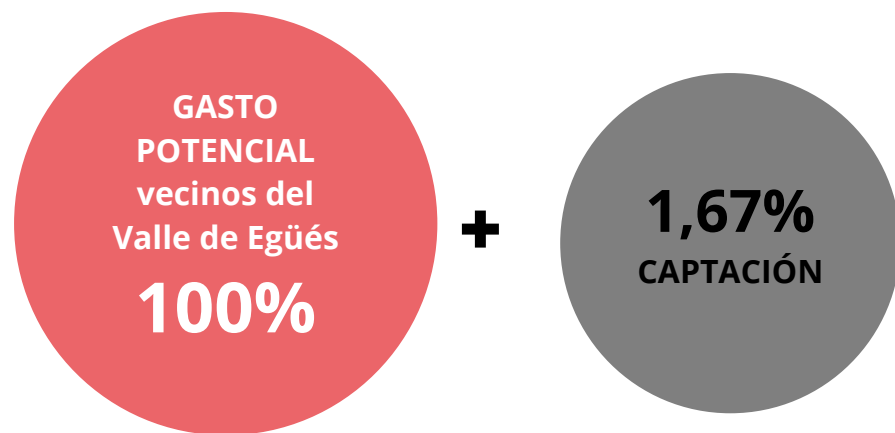
1.073,63€

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

E) Captación del gasto de fuera del Valle de Egüés

¿Cuánto gasto se logra atraer de fuera?

CAPTACIÓN: % DEL GASTO anual de las/os vecinos del Valle de Egüés



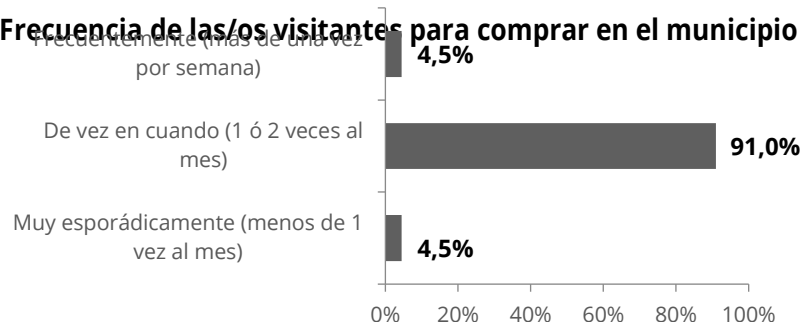
- El Valle de Egüés apenas capta un 2% de gasto comercial de vecinos/as del entorno
- Una realidad asociada a la poca presencia de consumidores/as de fuera (y no tanto a su ticket medio de gasto).
- Aquellos visitantes que realizan compras en el municipio cubren un 16,23% de su gasto comercial mensual en el Valle de Egüés.

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

E) Captación del gasto de fuera del Valle de Egüés

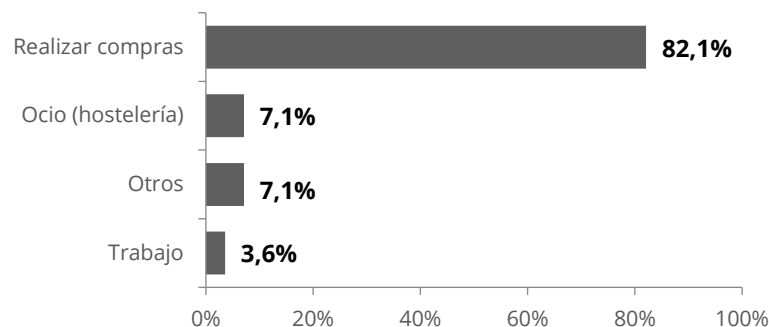
Comportamiento de las/los consumidoras/es de fuera del municipio

Frecuencia de las/os visitantes para comprar en el municipio (%)

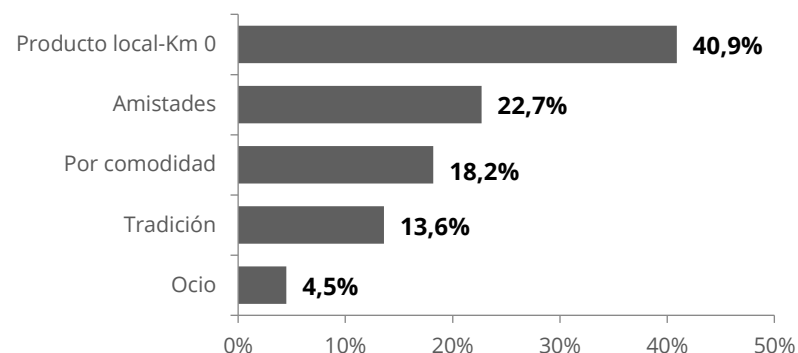


- Perfil de los y las visitantes que vienen: “esporádico” y motivado por las compras.
- La adquisición de productos locales de Km0 una de las principales motivaciones de compra (comercio especializado de alimentación fresca).

Motivos de las/os viandantes para visitar el municipio (%)



Motivos de las/os visitantes para comprar en el municipio (%)

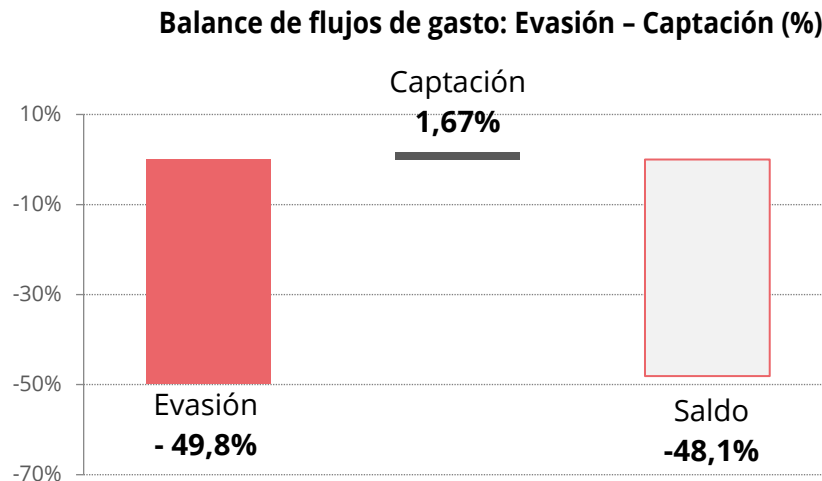


Fuente: Encuestas de Cuento de Flujos de consumidoras/es No Residentes

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

F) Balance Evasión y Captación Comercial

Saldo resultante entre la Evasión y la Captación Comercial



- Déficit pronunciado en su saldo comercial producto de una alta evasión y una limitada capacidad de captación
- Coherencia con las dinámicas socioeconómicas y territoriales en el marco de la propia Cuenca de Pamplona.

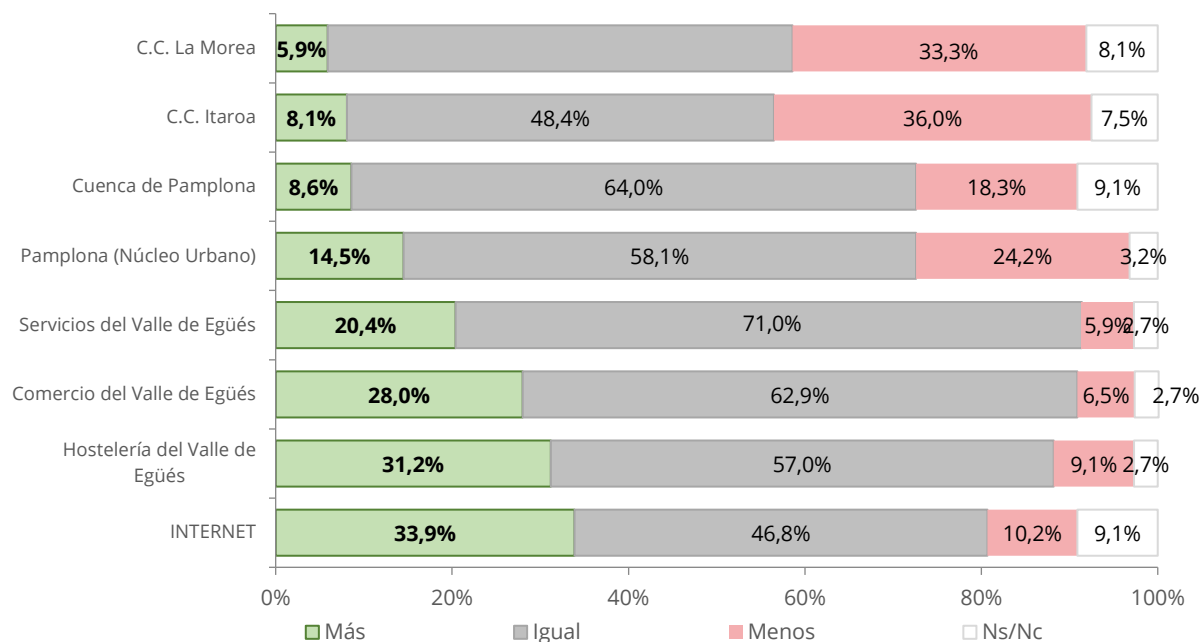
Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

2.3. Caracterización de la Demanda Comercial del Valle de Egüés

G) Tendencia del anclaje del gasto en el Valle de Egüés

Evolución reciente del comportamiento del gasto

Comportamiento del gasto de las/los consumidoras/es en los últimos 3 años (%)



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

Una perspectiva general “optimista” ...

- Importante colectivo de vecinas/os que afirma gastar más que hace tres años tanto en hostelería (31%), comercio del Valle de Egüés (28%) y servicios (20%).
- 41% de las/los jóvenes de entre 18 y 34 años ha aumentado su consumo a la hostelería del valle.
- 42% del 25 a 34 años admite haber incrementado su consumo de servicios en el municipio.
- Además, en los grandes equipamientos comerciales de referencia se reduce el gasto de las/los vecinas/vecinos del Valle de Egüés en los grandes equipamientos comerciales.
- El consumo en el centro comercial Itaroa se ha reducido en un 42% entre la ciudadanía de entre 35 y 65 años. Tendencia repetida para el centro comercial La Morea.
- Entre las/los mayores de 45 y menores de 65 años, un 41% ha incrementado su consumo en internet.

3. LA OFERTA COMERCIAL EN EL VALLE DE EGÜÉS

3.1. Elementos generales de contexto

A) El Comercio Urbano y las grandes tendencias en el Retail

Tendencias clave

T1. OMNISCANALIDAD Y REVALORIZACIÓN DE LA PROXIMIDAD

El crecimiento del comercio online ha sido significativo en los últimos años. Actualmente, en muchos países desarrollados, las ventas online representan entre el 8% y el 25% del total, con un margen de crecimiento aún considerable. Así, ya no se puede plantear una competencia entre el comercio online y offline. La tendencia se orienta hacia el omnisciente, un consumidor que utiliza múltiples canales para satisfacer sus necesidades de compra. Los establecimientos físicos y las plataformas digitales son ya componentes complementarios de una misma estrategia. Las empresas deben interactuar con sus clientes a través de todos los canales disponibles.

Para el comercio local, la transición hacia la omniscanalidad presenta desafíos significativos. Este enfoque requiere una inversión considerable en recursos financieros, técnicos y humanos, lo que a menudo está fuera del alcance de muchos pequeños comerciantes. En este entorno dinámico, el comercio online sigue abriendo nuevos modelos de negocio y formas de atender al omniconsumidor.

Eventualmente, estas innovaciones llegarán al pequeño comercio, fortaleciendo su competitividad en un entorno cada vez más digitalizado. En este contexto, el comercio físico aumenta su importancia si es capaz de adoptar este enfoque a la par que resalta su dimensión de interacción social como parte esencial de la experiencia de compra.

T2. DIGITALIZACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Las decisiones de la clientela se basan en criterios como servicio, precio y proximidad, dependiendo de sus necesidades y circunstancias. Para satisfacer estas expectativas es esencial adoptar un enfoque omnicanal, que combine ventas online y físicas, y fundamentalmente, tener un comercio digitalizado y competitivo. Los establecimientos comerciales deben integrar el e-commerce y operar como comercios digitalizados, combinando a su vez la tecnología en tienda con atención personalizada que enriquezca la experiencia de compra física.

El entorno digital se convierte en una herramienta para aumentar la atracción de las tiendas físicas y mejorar la experiencia de compra. La digitalización incluye formas de usar la tecnología para conectar mejor con los clientes, ofrecer servicios adicionales y optimizar la experiencia de compra, considerando aspectos como:

- **Social Selling:** Uso de redes sociales para acercarse al cliente, fortalecer la comunidad y fomentar ventas.
- **Big Data:** Emplear análisis de datos para conocer a los clientes, personalizando ofertas y estrategias de fidelización.
- **Mcommerce:** Aprovechar el móvil como herramienta que favorece la relación con el cliente, convirtiéndolo en aliado.
- **Otras tecnologías:** Incluir herramientas como IoT, realidad extendida (XR), gestión automatizada, etiquetas RFID...

La digitalización debería ser vista concebida como una herramienta para acercarse al cliente, mejorar el servicio, fidelizarlo y potenciar las ventas tanto físicas como online. Sin embargo, todo esto debe enmarcarse en un modelo de negocio bien definido (estrategia), un posicionamiento claro y una gestión empresarial excelente, desde compras hasta RRHH.

T3. SERVITIZACIÓN: PERSONAS Y CREACIÓN DE VALOR

El éxito de las empresas comerciales depende cada vez más de su capacidad para ofrecer un servicio excepcional a los clientes. Con el auge del e-commerce, las tiendas físicas deben redefinir su función, convirtiéndose en oferentes de un servicio especializado, adaptado a las necesidades específicas de cada cliente. Este servicio puede incluir asesoramiento, atención personalizada, entrega a domicilio, instalación, y personalización de productos y precios.

El producto pierde relevancia en comparación con el servicio. La clave para destacar es ofrecer un servicio de alta calidad que, aunque apoyado en la digitalización, está centrado en la interacción humana. El comercio físico se transforma en un entorno donde el valor principal es la capacidad de las personas para brindar soluciones personalizadas. Para lograr esto, las empresas deben enfocar sus esfuerzos en aspectos como el empleo, la formación y la cualificación del personal, asegurando que sus empleados estén bien preparados para ofrecer un servicio excepcional.

T4. UN NUEVO HABITAT URBANO Y COMUNIDAD

El comercio forma parte constituyente del espacio urbano, contribuyendo al sentimiento de comunidad a través de la inclusión ligada a la interacción entre diferentes. El panorama actual está dando pie a una reconfiguración del espacio urbano con desafíos que requieren de un enfoque integral que combine la digitalización, la adaptación de los modelos de negocio y la colaboración entre actores para fortalecer el comercio de proximidad y enriquecer la vida urbana, para abordar:

- **Reducción de Establecimientos Comerciales:** La aceleración del cierre de comercios ha conllevado a un aumento significativo de locales vacíos en áreas comerciales y barrios modificando la propia fachada urbana.
- **Economía Urbana y Terciarización:** La reducción de comercios se ve acompañada de un aumento en el número de establecimientos de servicios, como clínicas, peluquerías y oficinas profesionales, en las fachadas comerciales.
- **Logística de la Última Milla:** Con el e-commerce ha crecido exponencialmente el reparto de productos a domicilio planteando nuevos desafíos como la congestión del tráfico, la huella de carbono y el incremento de residuos de embalaje. La gestión eficaz de la logística de última milla es vital para minimizar impactos en pro de la sostenibilidad.
- **Debilidad Asociativa y Colaboración Público-Privada:** La desaparición de comercios ha debilitado el tejido asociativo limitando su capacidad de acción, exigiendo la aparición de nuevas fórmulas de colaboración público-privada.

T5.- HIPERPERSONALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA DE COMPRA

En el centro de este complejo escenario se encuentran las personas consumidoras. Por un lado, la creciente población de edad avanzada busca confianza, cercanía y atención personalizada. Por el otro, las nuevas generaciones están impulsando cambios hacia formas de interacción diferentes buscando un comercio conectado dotado de servicios innovadores.

La gran diversificación y diferenciación de tipologías de consumidor/a empuja hacia la **hiperpersonalización del servicio** como modelo comercial. En este entorno, el comercio local se encuentra ante la oportunidad de destacar mediante el ofrecimiento de servicios y experiencias de compra excepcionales desde la proximidad, pudiendo así diferenciarse de los grandes operadores tanto online como offline.

T6.- CONCIENCIA SOCIAL EN TORNO A LA SOSTENIBILIDAD Y LA SALUD

Cuestiones sociales centrales como el cambio climático, la transición demográfica y la salud dejan necesariamente su impronta en la realidad y futuro del retail. El cuestionamiento global del modelo energético tradicional, el envejecimiento de la población, el cambio de la composición de la población, y las consecuencias de la crisis sociosanitaria están reconfigurando los valores de consumo, afectando áreas como el abastecimiento, la producción, la distribución, y los propios hábitos de consumo.

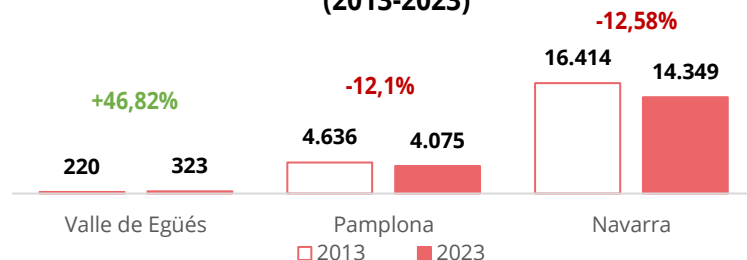
Además de diversificarse, el nivel de exigencia de las personas consumidoras muestra una tendencia incremental. Así pues, los sectores que conforman el terciario urbano están obligados a adaptar y mejorar su oferta con la finalidad de operar en concordancia con estos nuevos valores, formas y costumbres de consumo.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

A) Grandes cifras del parque terciario y comercial

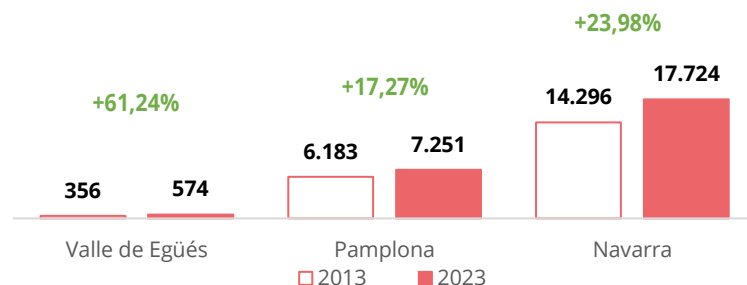
El terciario en cifras: evolución territorial comparativa

Nº y evolución de empresas de comercio, transporte y hostelería
(2013-2023)



- La evolución de la oferta de comercio, transporte y hostelería del Valle de Egüés en la última década es muy positiva (47%) e incluso superior al progresivo aumento poblacional experimentado (20%). Esto muestra una tendencia contraria a aquella registrada en los ámbitos comparativos referenciales.

Nº y evolución de empresas del total de servicios (2013-2023)



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del DIRCE (INE)

- El análisis relativo a las empresas de servicios refleja un ascenso generalizado, que también es superior en el municipio que, en las otras unidades territoriales, debido a la razón previamente descrita.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

A) Grandes cifras del parque terciario y comercial

El terciario en cifras: evolución territorial comparativa

Demografía y densidad de establecimientos de comercio, hostelería y servicios (2024)

	Nº establecimientos
Equipamiento personal	5
Tecnología y Cultura	10
Artículos del hogar	5
Alimentación y Droguería	44
Resto	11
Hostelería y Ocio	29
Servicios a la persona ⁷	31
Total	135

	Establecimientos x 1.000 hab.
Valle de Egüés	6,1
Sarriguren	6,6
Pamplona	21,3
Comarca de Pamplona	16,4

- La densidad comercial del Valle de Egüés es inferior a la que presenta su espacio próximo de referencia. Esto se debe a la tipología de hábitat y dinámica socio-urbanística del municipio, de carácter eminentemente residencial

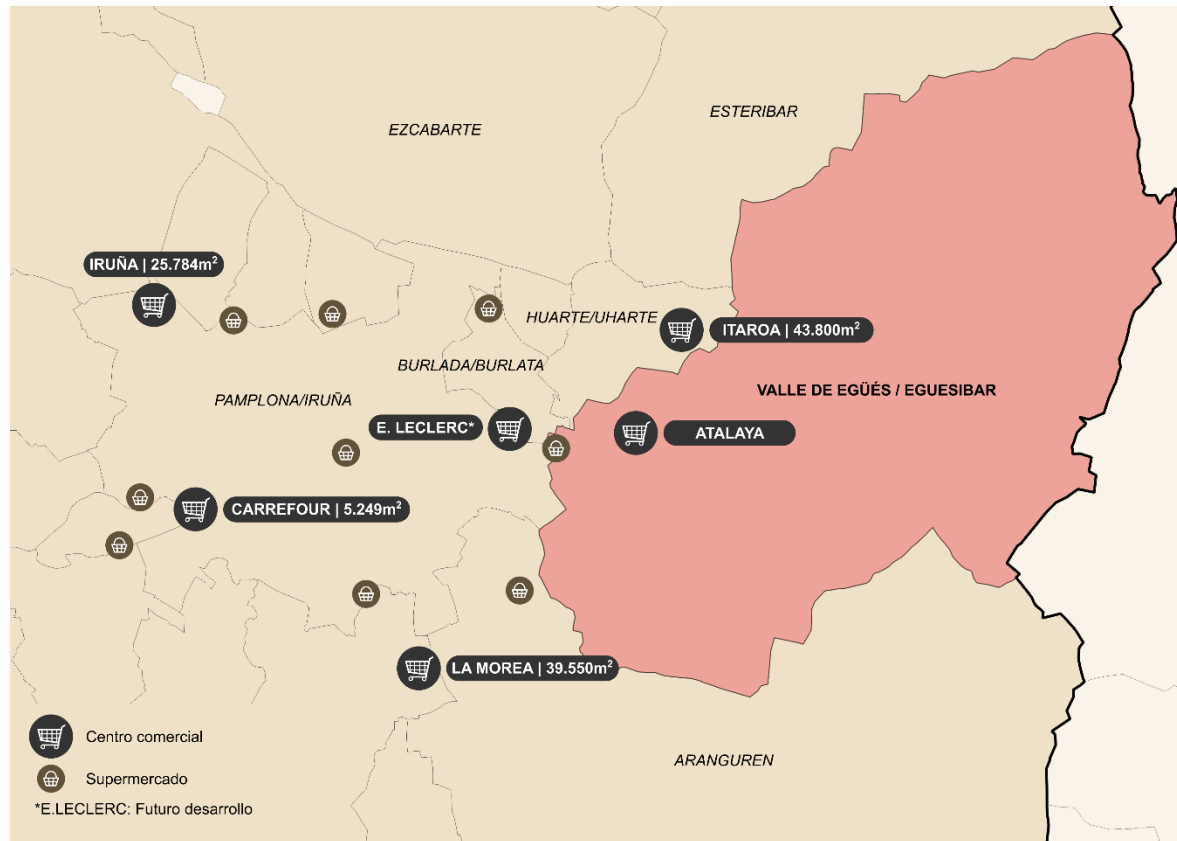
Fuente: Elaboración propia a partir de BBDD del DENA y del Nomenclátor (Nastat)

⁷ En este ejercicio general de contexto tan solo se han incluido los CNAES 9601 (Lavado y limpieza de prendas textiles y de piel), 9602 (Peluquería y otros tratamientos de belleza) y 9609 (Otros servicios personales n.c.o.p.).

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

A) Grandes cifras del parque terciario y comercial

Mapa de grandes superficies comerciales



Fuente: Elaboración propia

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

A) Grandes cifras del parque terciario y comercial

Distribución y concentración del comercio

Distribución espacial del comercio del Valle de Egüés (2024)

	SARRIGUREN				ERRIPAGAÑA		GORRAIZ	TOTAL
	Bardenas Reales	Reino de Navarra	Plaza Mayor	Plaza Puerta de Aranguren	Erripagaña	La Valeta	Plaza Palacio de Gorraiz	Establecimientos en calles principales
Comercio	16	12	--	--	2	1	1	32
Alimentación	6	5	--	--	1	1	1	14
Otros	10	7			1	--	--	18
Servicios	20	16	4	6	5	7	5	63
Hostelería	13	6	1	0	3	1	1	25
Total de actividades	49	34	5	6	10	9	7	120
Asociados	20 (40,8%)	11 (32,3%)	4 (66,7%)	1 (16,7%)	3 (30%)	3 (33,3%)	1 (16,7%)	43 (35,8%)

Fuente: Elaboración propia

- El mix comercial del Valle de Egüés se ve completado con el mercadillo semanal que se celebra todos los sábados a la mañana en Sarriguren y que cuenta con una decena de puestos, fundamentalmente de alimentación.

- Del total de los establecimientos que hay en todo el Valle de Egüés 85,6% se encuentran en estas 7 calles.
- La mayoría de los negocios que conforman la oferta de comercio local se aglutinan en Sarriguren (76,9%). La calle Bardenas reales agrupa más de 1/3 de los establecimientos del Valle de Egüés
- Erripagaña es el segundo núcleo de referencia en lo concerniente al comercio local.
- El 35,25% de los negocios está asociado.
- 77,6% de los establecimientos asociados está localizado en Sarriguren.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

94 establecimientos encuestados

39 establecimientos **Comerciales**

- | | |
|--|--|
| 1. ASCARZA HERMANOS, 2019 S.L. | 21. JUBIKE |
| 2. BAZAR XIA | 22. LIBRERÍA EGUZKI |
| 3. BM SARRIGUREN | 23. LIBRERÍA LA VALETA |
| 4. CARNICERÍA RONCAL S.L. | 24. LOS ARGENTINOS |
| 5. CONTROL TÉCNICO ADMINISTRATIVO S.L. | 25. LOTERÍA LA TXIKITA |
| 6. COVIRAN SARRIGUREN | 26. MARTÍNEZ CRESPO FCO JAVIER Y NARRO GARCÍA SUSANA |
| 7. EXPENDURÍA 1 | 27. MÓNICA SANZ "SABWAY" |
| 8. FARMACIA AITZIBER LECUMBERRI LARREA | 28. OGI BERRI |
| 9. FARMACIA ASTIZ ARZOZ | 29. OPTICA SARRIGUREN |
| 10. FARMACIA SANTIAGO LEOZ LANCHETAS | 30. PÉREZ ZABALEGUI REBECA Y ROSÓN VITORIA IBAI |
| 11. FRAMACIA SANTIAGO RUBIO ECHARTE | 31. PESCADERÍA AITONA |
| 12. FARMACIA SARRIGUREN | 32. POLIEGO S.L. / NATURE |
| 13. FRADDY AYALA ARREGLOS DE ROPA | 33. SARRIEROSI S.L. |
| 14. FRUTAS EDURNE | 34. SARRIWANG ALIMENTACIÓN |
| 15. FRUTAS Y VERDURAS HUICI | 35. SERVICELL SARRIGUREN |
| 16. FRUTERÍA AZAHAR | 36. TAHONA |
| 17. FRUTERÍA SARIN | 37. VAPEO VAPOR |
| 18. GOMIMOLAN | 38. XABIER IRAIZOZ / ESTANCO 2 |
| 19. HERBORISTERÍA IZARO | 39. ZUAZU 200A S.L. |
| 20. JIMÉNEZ AGUILAR 2022 | |

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

37 Establecimientos de **Servicios**

- | | |
|--|--|
| 20. LA PELU DE PATTY | 1. ACADEMIA EDURNE / EDURNE ARROYO |
| 21. LAKSMIR | 2. CENTRO DE ESTÉTICA |
| 22. MAI NEW STYLE ESTILISTAS | 3. CLÍNICA DENTAL IRURZUN |
| 23. MAITAGARRI | 4. CLÍNICA DENTAL SARRIGUREN S.L. |
| 24. MAPFRE RIPAGAINA | 5. CLÍNICA DENTAL VALLE DE EGÜÉS |
| 25. MARÍA LUCÍA SALVADOR VALENCIA / MAISS ESTILISTAS | 6. CLÍNICA VETERINARIA SARRIGUREN |
| 26. MARTÍN LANZAS AITXIBER / PLANILLO SOLER MARTA | 7. CRC RIPAGAINA |
| 27. MONREAL-SANTOS ARQUITECTOS | 8. DENTAL RIPAGAINA S.L. |
| 28. MONTSERRAT GUTIERREZ GARCÍA / MONNET ESTILISTAS | 9. Echeverria Ganuza Maria Soledad Y Erdozain Rios Paola |
| 29. NAHIKARI CENTRO PSICOEDUCATIVO | 10. EKOEDER S.L. |
| 30. NIETO ESTILISTAS S.L. | 11. EL PRINCIPITO |
| 31. PUNTO DE ENTRENAMIENTO PRIME S.L. | 12. FARMACIA ANA MARÍA IRAIZOZ |
| 32. PUNTOXPRESS | 13. GS PELUQUEROS |
| 33. RIPACARS | 14. HUSER ASESORÍA – RAQUEL PÉREZ PÉREZ |
| 34. SERENDA SLOW BEAUTY S.L. | 15. ICC ELECTROMECAÁNICA |
| 35. SOCIEDAD MICROOP. OREKA CENTRO DE TERAPIA Y CRECIMIENTO PERSONAL | 16. INGERLAN SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA |
| 36. TEIDE INGENIEROS CONSULTORES S.L.P. | 17. IRUMAR CONSULTING (MIBOR ASESORES) |
| 37. TJ ENGLISH | 18. ISAN FISIOTERAPIA Y OSTEOPATIA S.L. |
| | 19. KRIYA SOCIEDAD MICROCOOPERATIVA |

18 Establecimientos **Hosteleros**

- | | |
|---|--|
| 1. LA MARQUESA | 10. AL CACHOPO |
| 2. OGIBERRI RIPAGAINA S.L. | 11. AMO VALCARCEL MARIA MISERICORDIA Y VALEZ YAGUE ANTONIO |
| 3. PANAKERY | 12. BAR GROUTXO |
| 4. S.I. BALBUENA RITA Y LATRONICO GABRIEL | 13. BAR OLD DREAM |
| 5. SARRIWINES S.L. - EL RETROGUSTO ES MIO | 14. BINGRU PAN |
| 6. TABERNA BADOSTAIN | 15. CERVECERÍA EL VALLE |
| 7. TABERNA BARDENA REALES | 16. CERVECERÍA ENJOY |
| 8. THE WALL | 17. GORRAIZ HOTEL S.L.U. |
| 9. TUPLYN COFEE | 18. GORRAIZ RESTAURACIÓN S.L.U. |

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

Dimensión empresarial (nº empleos) y género

Alto grado de feminización

- 64% de las trabajadoras en el sector en el municipio son mujeres. Una proporción que en el caso de los servicios se eleva hasta un 69%.
- El número de personas trabajadoras por establecimiento en el Valle de Egüés es relativamente alto, con cifras superiores a 3 incluso cuando se contabiliza únicamente el comercio.
- El caso de Gorraiz es particularmente significativo con una dimensión superior a los 7.5 empleos por establecimiento, fundamentalmente por motivo de los grandes equipamientos hosteleros allí establecidos.

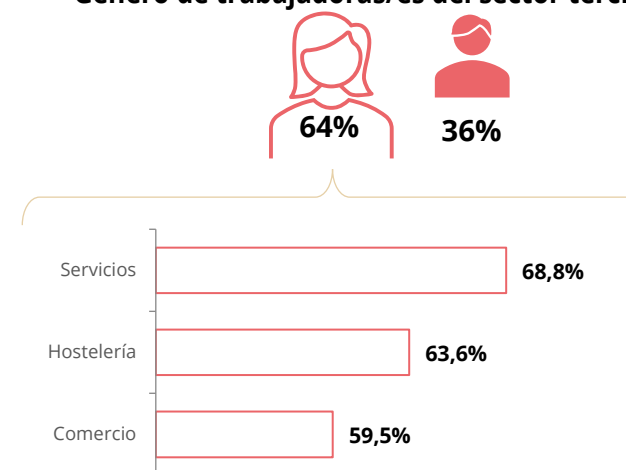
	Hombre	Mujer	TOTAL
MEDIA	1,45	2,57	4,01
Comercio	1,34	1,97	3,31
Hostelería	2,29	4	6,29
Servicios	1,43	2,52	3,66

Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

N.º medio de trabajadores por establecimiento

4

Género de trabajadoras/es del sector terciario (%)



3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

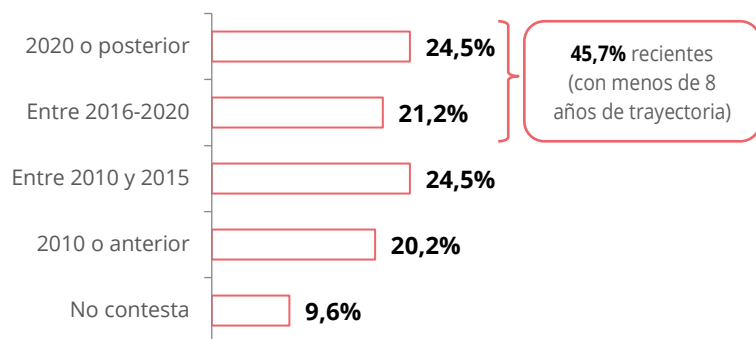
B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

Caracterización de la oferta por antigüedad y situación propietaria

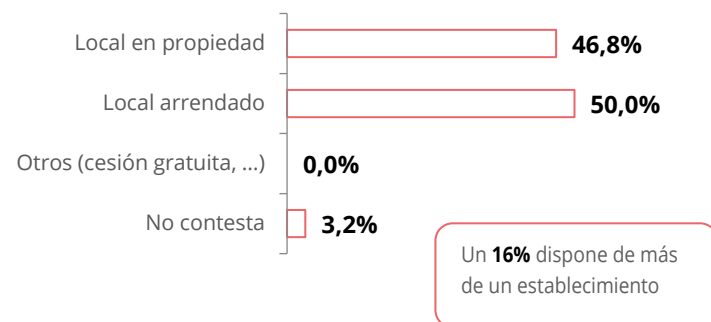
Un parque terciario joven

- ¼ de los negocios cuenta con una trayectoria de 4 años, reflejando el interés de emprendimiento en el sector.
- La media de antigüedad del total de los establecimientos no alcanza los 10 años.
- La proporción de locales arrendados es relevante (50%).
- Esto se da en un contexto marcado por la amplia presencia de locales de propiedad pública (NASUVINSA) y de medidas municipales orientadas a la activación de dichos locales.⁸

Antigüedad del parque comercial (%)



Situación respecto a la propiedad del local (%)



Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

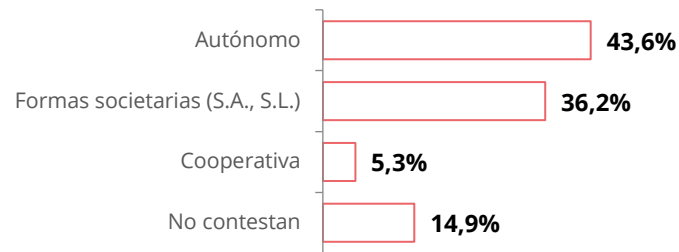
⁸ En 2015 el Ayuntamiento y Nasuvinsa firman un convenio de colaboración para favorecer la activación de 20 locales comerciales sitos en Sarriguren (alquiler con opción a compra).

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

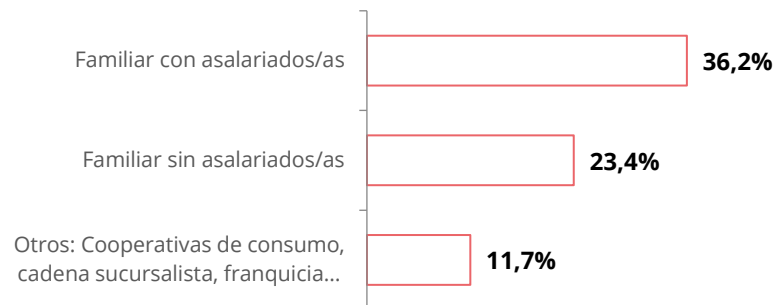
Caracterización de la oferta por forma jurídica y de explotación

Forma Jurídica del Establecimiento (%)



- A pesar del protagonismo del colectivo de autónomos es destacable la presencia de negocios constituidos bajo forma societaria (superior al 36% del total).

Forma de explotación del establecimiento (%)



- Más del 36% de los establecimientos opera con una estructura familiar con personal asalariado, reflejando estructuras empresariales de cierto peso.

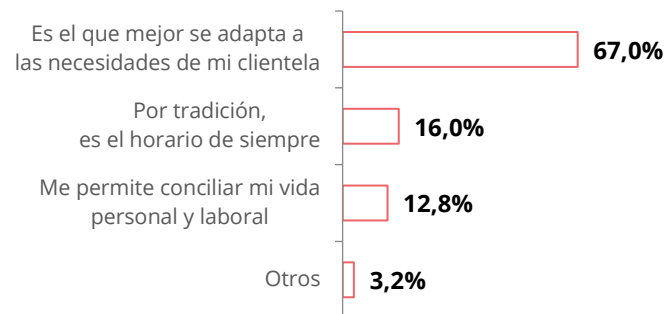
Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

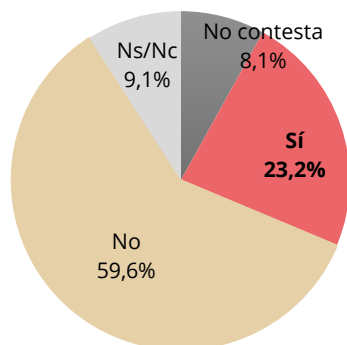
Caracterización de la oferta por horarios

Criterio para fijar el horario actual del establecimiento (%)



- Más de 2/3 del total de los establecimientos encuestados afirma establecer sus horarios en función de las necesidades de la demanda.

Dispuesto a modificar el horario (%)



- En consonancia con lo anterior, más de la mitad de los comercios no estarían dispuestos a modificar su horario (63%).
- A pesar de todo, casi ¼ del total sí estarían dispuestos a plantear un cambio de horarios si ello ayudase a mejorar su oferta de cara la clientela.

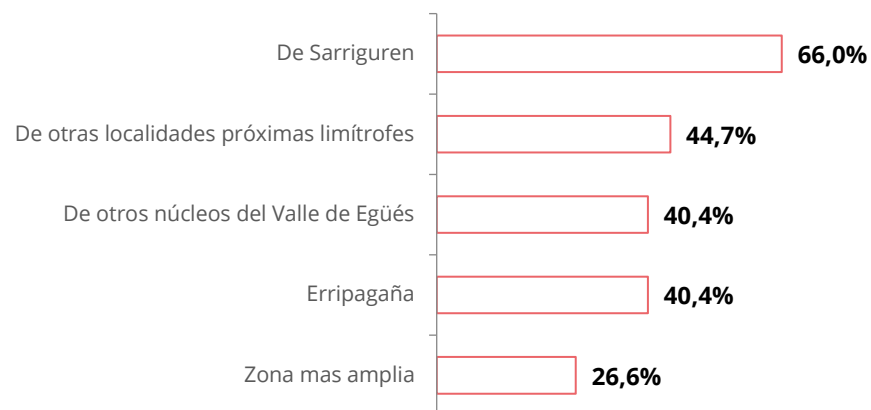
Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

Caracterización de la oferta por origen de la clientela

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



- Sarriguren emerge como el principal núcleo de captación de clientela potencial de los negocios del municipio.
- Además, los comercios del Valle de Egüés demuestran cierta influencia supramunicipal, ya que casi la mitad de los establecimientos afirma captar clientela de localidades cercanas.
- Esto se explica gracias a la proximidad de algunos núcleos poblacionales a otras localidades destacando su gran interacción comercial (e.g. residentes del Valle de Egüés, Pamplona/Iruña, Burlata y Huarte conviven y consumen en Erripagaña).

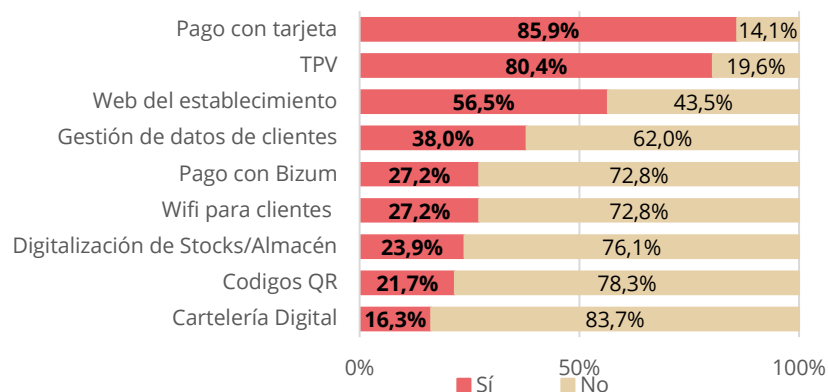
Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

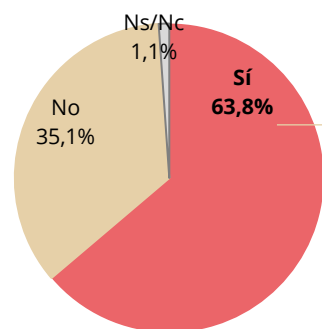
B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

Oferta de servicios a la clientela

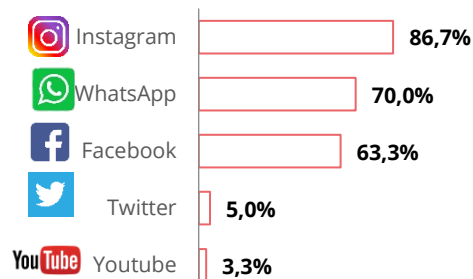
Dispone de las siguientes herramientas (%)



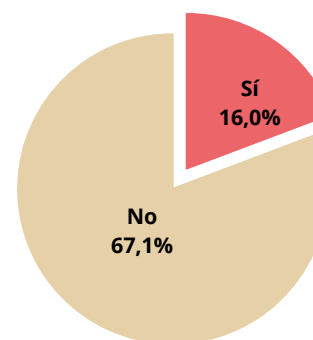
Familiarizado con las redes sociales (%)



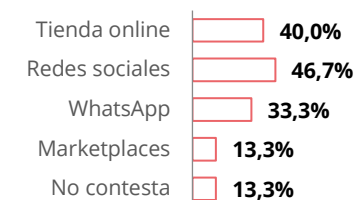
¿Qué RRSS? (%)



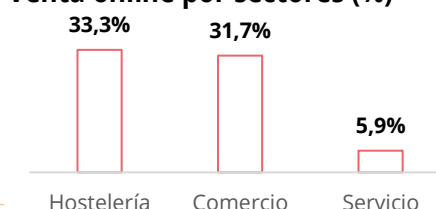
Realiza venta online (%)



Realiza venta online (%)



Venta online por sectores (%)



- Temas centrales asociados a la digitalización presentan un nivel bastante avanzado de estandarización (CRM y *digitalización del backoffice*).
- Las RRSS prevalecen como vector principal de venta Online.
- Casi 2/3 de los negocios están familiarizados con el uso de las RRSS, entre las cuáles sobresalen Instagram y WhatsApp.

Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

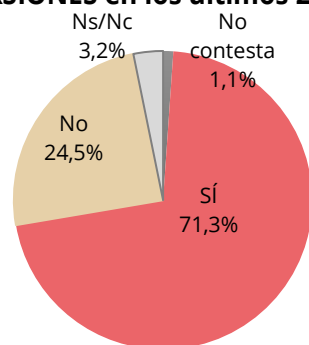
3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

Inversiones y publicidad

ALTO DINAMISMO

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



Ámbito de inversión (%)

En equipamiento y/o mobiliario en el establecimiento físico de venta

86,6%

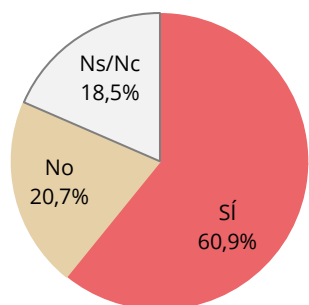
En dimensión digital (posicionamiento internet, web, plataforma, apertura redes...

46,3%

En equipamiento y/o mobiliario en almacén, logístico, espacio administrativo/gestión

40,3%

Inversiones previstas para los próximos 3 años (%)



Áreas de inversión (%)

En equipamiento y/o mobiliario en el establecimiento físico de venta

57,1%

Tecnología

41,1%

Obras

39,3%

Publicidad

33,9%

En dimensión digital

32,1%

En equipamiento y/o mobiliario en almacén, logístico, espacio...

26,8%

Página web

23,1%

Sistemas de fidelización

12,5%

No contesta

5,4%

Otro

3,5%

Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

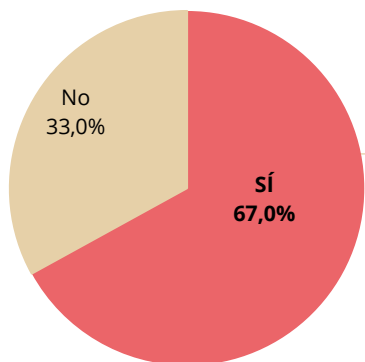
- Cerca de $\frac{3}{4}$ de los negocios han realizado inversiones en los últimos 2 años centrando el foco en equipamiento y/o mobiliario para el establecimiento.
- Cabe destacar que casi la mitad de los establecimientos que han hecho inversiones también han profundizado en la dimensión digital del negocio.
- El 60% de los negocios prevé realizar inversiones en los próximos años. Estas inversiones se concentrarán, sobre todo en la adquisición de equipamiento y/o mobiliario para el establecimiento, así como en inversiones relativas a la dimensión tecnológica de los negocios y en las obras.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

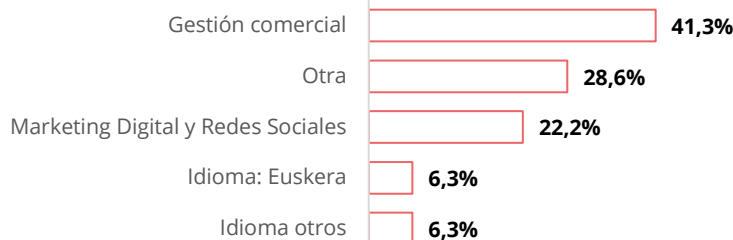
Formación

Formación realizada en los últimos 3 años (%)



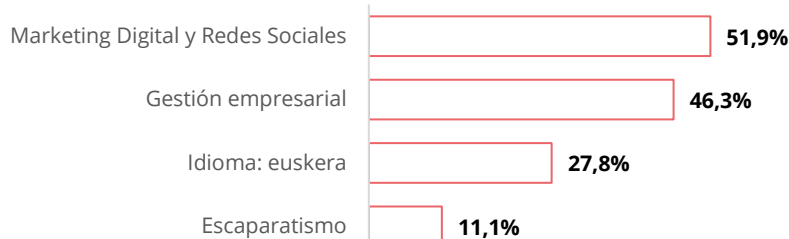
- El **57,4%** de los establecimientos considera necesario reforzar su formación

Áreas de formación (%)



- 2/3 de los negocios se han participado en procesos formativos en los últimos 3 años. Muchos de estos han profundizado en materia de gestión comercial.

Áreas de formación (%)



- Más de la mitad de los establecimientos admite tener necesidades formativas, entre las cuales destacan 2 áreas en particular: el marketing digital y las RRSS, y la gestión empresarial.

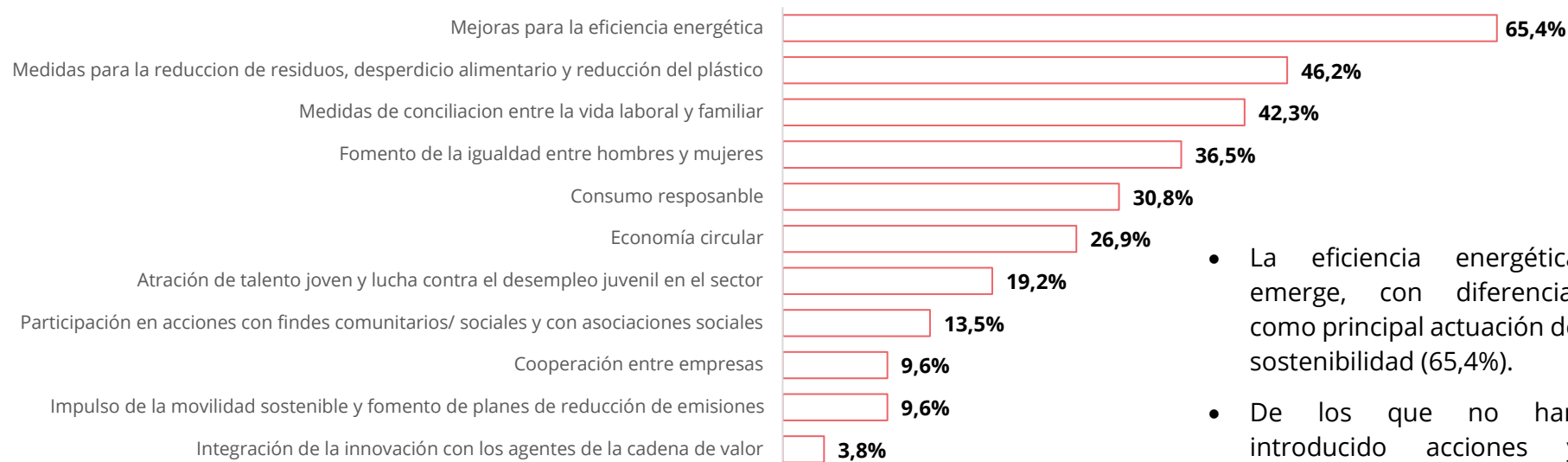
Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

B) Retrato Competitivo del Comercio del Valle de Egüés

Acciones y criterios de sostenibilidad

- Un 22% de los comercios del sector alimentación apuesta por líneas más sostenibles en su oferta (productos km0 y de proximidad, producción ecológica, productos de temporada, prácticas de cero despilfarros, etc.).
- Un 55% dice haber introducido algunas de las siguientes acciones y criterios de sostenibilidad:



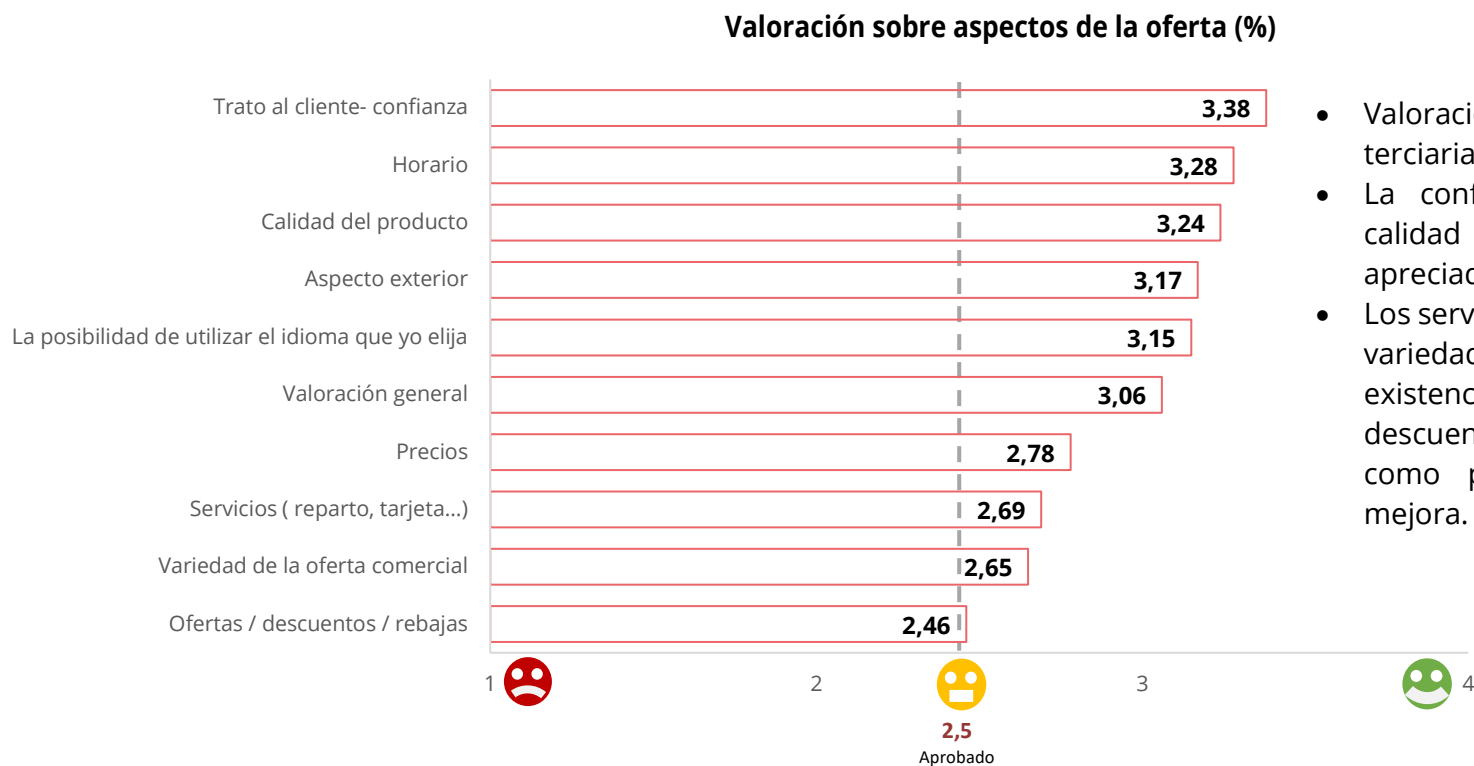
- La eficiencia energética emerge, con diferencia, como principal actuación de sostenibilidad (65,4%).
- De los que no han introducido acciones y criterios de sostenibilidad un 29,2% estaría interesado en hacerlo.

Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

C) Valoración del comercio del Valle de Egüés

Evaluación de la clientela

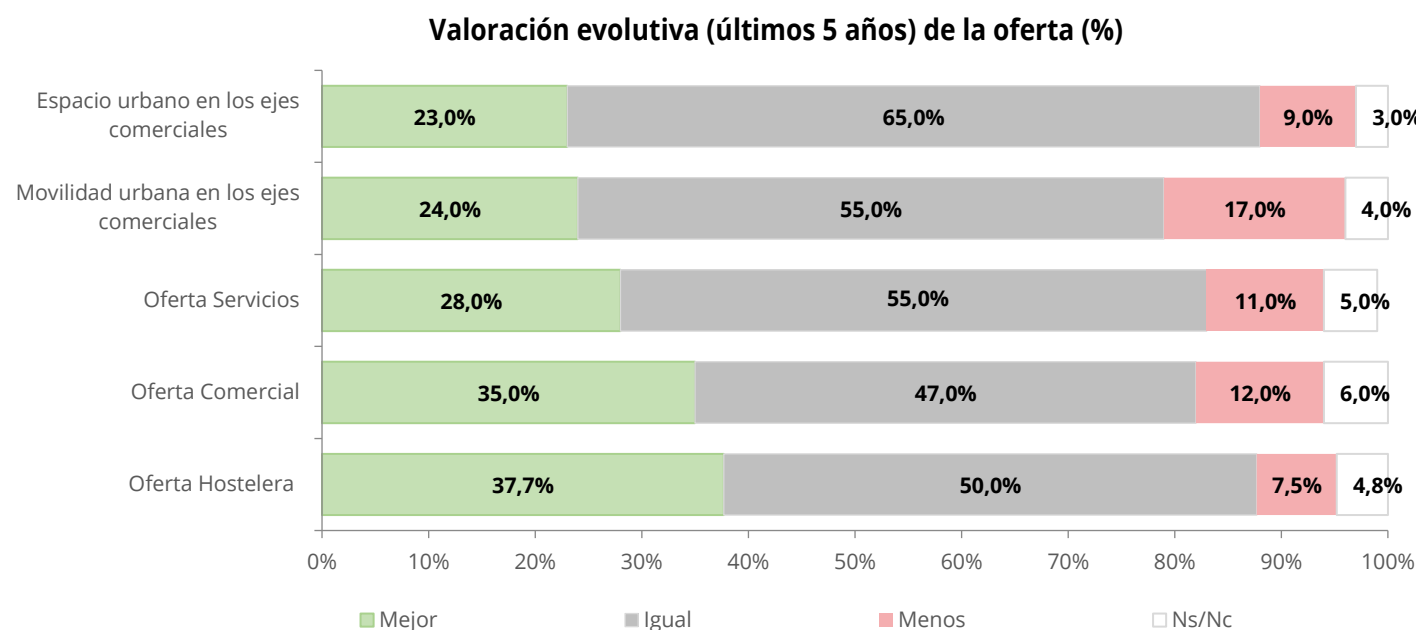


- Valoración positiva de la oferta terciaria urbana del Valle de Egüés.
- La confianza, los horarios y la calidad como aspectos más apreciados por la clientela.
- Los servicios adicionales de valor, la variedad de la oferta, y la existencia/ausencia de ofertas, descuentos, promociones etc. como principales elementos de mejora.

Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

C) Valoración del comercio del Valle de Egüés



Fuente: Encuesta a hogares del Valle de Egüés

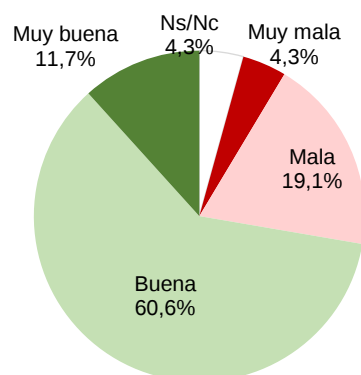
- La mayoría de las/los vecinas/os considera que la situación en los aspectos evaluados se mantiene igual que hace 5 años.
- Más de 1/3 de las/los habitantes señala una mejora tanto de la oferta hostelera como de la oferta comercial.
- El 46% de las/los jóvenes de entre 24 y 35 años percibe una mejora de la oferta comercial.
- Aunque ¼ de la población estime que la situación ha mejorado en los últimos años, la evolución de la movilidad en los ejes comerciales es el aspecto peor valorado, ya que, casi 1/5 de las/los vecinas/os entiende que la situación es peor que hace 5 años.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

C) Valoración del comercio del Valle de Egüés

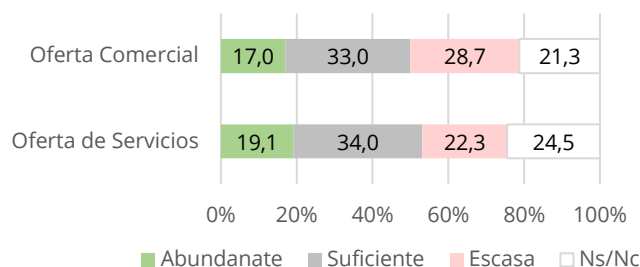
Evaluación de la oferta sobre aspectos de la dinámica terciaria

Imagen de la vida comercial (%)



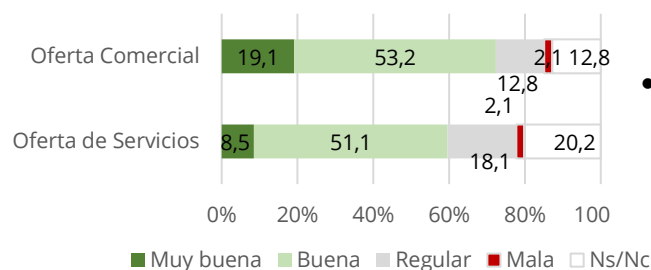
- Más del 72% de los comerciantes valoran de forma positiva la vida comercial del Valle de Egüés.

Valoración sobre la cantidad de la oferta (%)



- A pesar de considerar positivamente la cantidad de oferta terciaria existente, más de ¼ de los negocios considera insuficiente la oferta de comercio, tendencia que, aunque en menor medida también se observa para los servicios.

Valoración sobre la calidad de la oferta (%)



- Los negocios del sector terciario urbano realizan una valoración positiva de la calidad de la oferta comercial, y en menor medida, de la oferta de servicios del Valle

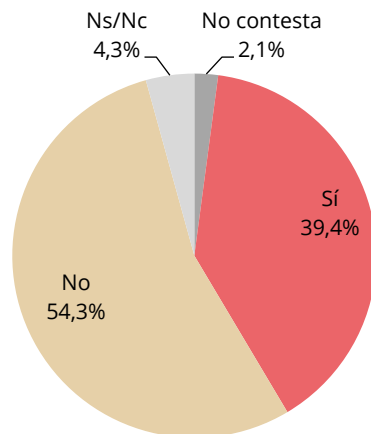
Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

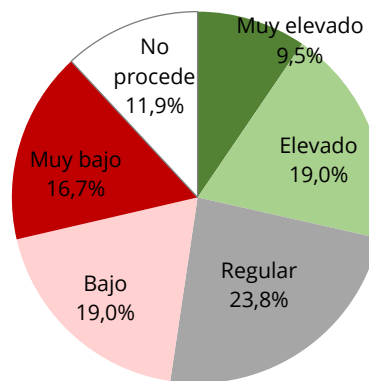
D) Asociacionismo y Dinamización Comercial

Dinámica asociativa

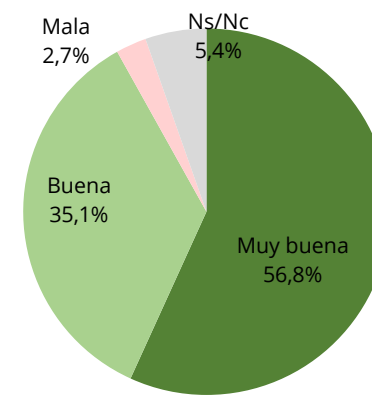
Pertenencia a alguna asociación (%)



Grado de participación en la asociación (%)



Valoración de la asociación (%)



Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

- El nivel de participación asociativa en el Valle de Egüés no alcanza el 40% de los establecimientos del sector terciario urbano.
- El grado de implicación en la dinámica asociativa de aquellos establecimientos asociados es relativamente limitado.
- Por el contrario, los establecimientos asociados realizan una valoración marcadamente positiva de la asociación.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

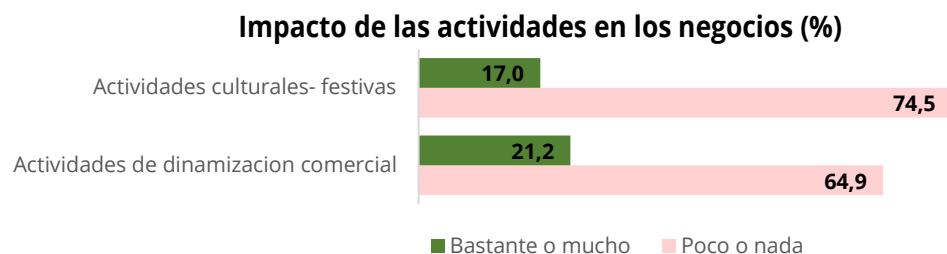
D) Asociacionismo y Dinamización Comercial

Valoración de las prácticas de dinamización terciaria

Inventario de programación de Animación Comercial en el Valle de Egüés

Marco de colaboración entre el Ayuntamiento y la Asociación de Comerciantes creada en 2018 para dinamizar el comercio local, fomentar la participación ciudadana y crear un entorno comercial atractivo durante todo el año, mediante actividades temáticas, concursos y eventos para atraer a vecinas/os y visitantes, como:

1. **Campaña de Halloween**
2. **Campaña de Navidad** (mercadillo de navidad, sorteo especial de Supercheque de 1.000€, concursos de escaparates, etc.)
3. **Fiesta del Comercio** (yincana artística, sorteos, etc.)
4. **Campaña “¡Hola Primavera!”** (escaparate con flores, yincana primavera, etc.)
5. **Campaña de Tómbola** (Septiembre/Octubre)
6. **“Desafío Empresas” Escape Room**
7. **Campaña de Retraso en el Uso de Teléfonos Móviles**



Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

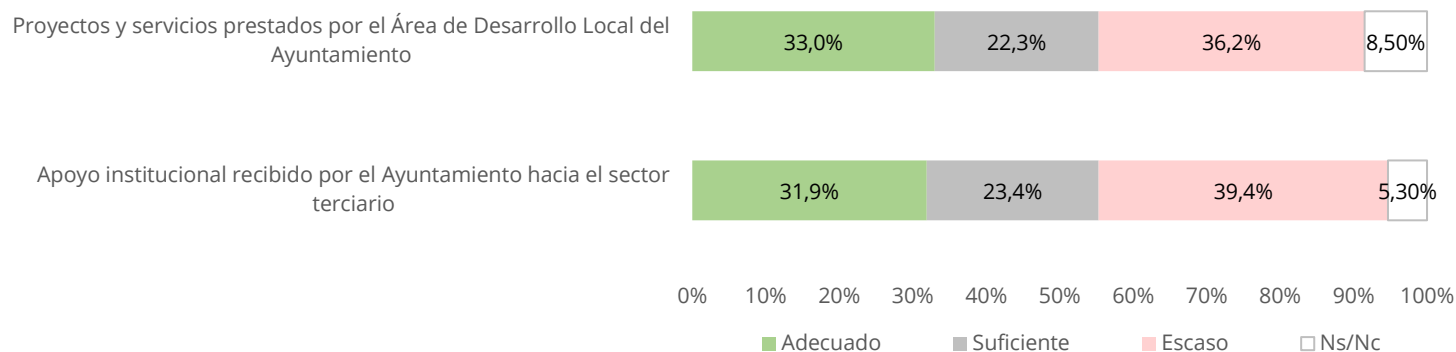
- Para la mayoría de los negocios, las actividades culturales y festivas, así como las actividades de dinamización comercial realizadas, no tienen un impacto significativo.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

E) Programas y Ayudas de apoyo al sector

Valoración de los programas y ayudas

Valoración sobre ámbitos de apoyo sectorial (%)



Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

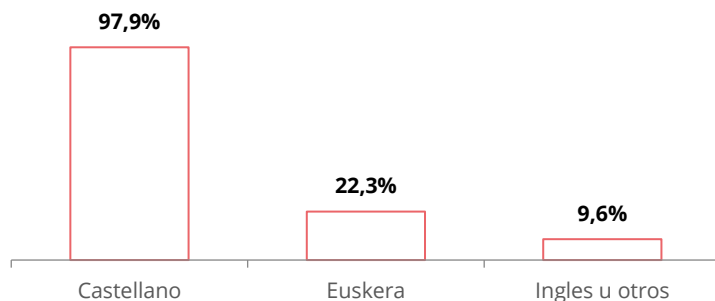
- Más de la mitad de los negocios aprueban el desempeño de las principales estructuras locales de apoyo sectorial. Sin embargo, es necesario recalcar que la cifra de disconformidad se sitúa entre el 36% y el 40% de los establecimientos.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

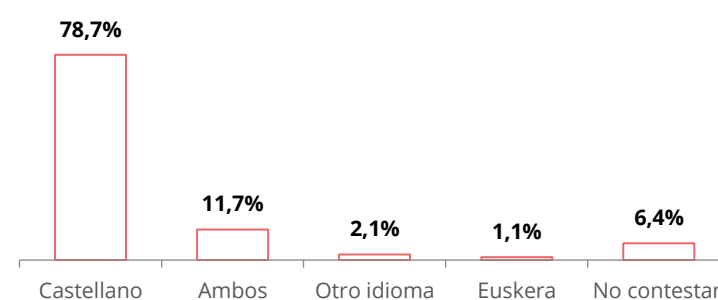
F) El Comercio y el euskera

Situación y uso del euskera en el panorama comercial

Establecimientos con personal que hable estos idiomas (%)



Idioma principal de la rotulación exterior (%)



Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

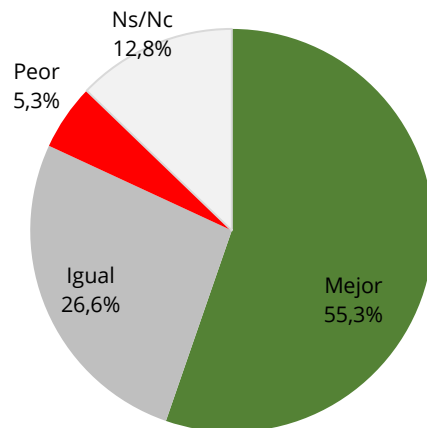
- Casi ¼ de los establecimientos cuentan con personal que habla euskera.
- Según los establecimientos, se da un predominio del castellano (99%) como preferencia de uso lingüístico habitual por parte de los consumidores. Aun así, más 1/3 de los mimos muestra una preferencia a utilizar el euskera de forma ocasional o habitual. Además, a un 37% de los encuestados les gustaría tener más opciones de atención en euskera.
- Tan solo el 11% de los negocios disponen su rotulación en bilingüe. En este sentido, más de ¼ de los establecimientos estaría interesado en disponer de alguna subvención municipal para la rotulación bilingüe de su negocio.

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

G) Evolución y perspectivas empresariales

Valoración del desempeño empresarial

Evolución del negocio en 2024 respecto al 2022 (%)



- Más de la mitad de los comercios ha notado una mejora en comparación con 2022.
- Además, $\frac{1}{4}$ admite estar en una situación similar a la de hace 2 años.
- Aquellos establecimientos que afirman estar en una situación más delicada no llegan al 6%.

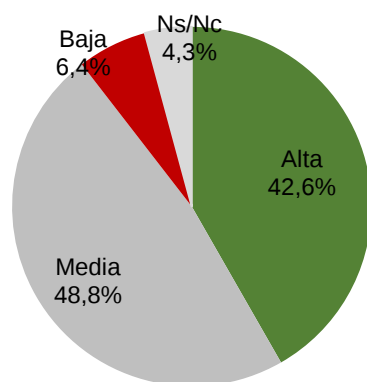
Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

3.2. Caracterización de la Oferta Comercial del Valle de Egüés

G) Evolución y perspectivas empresariales

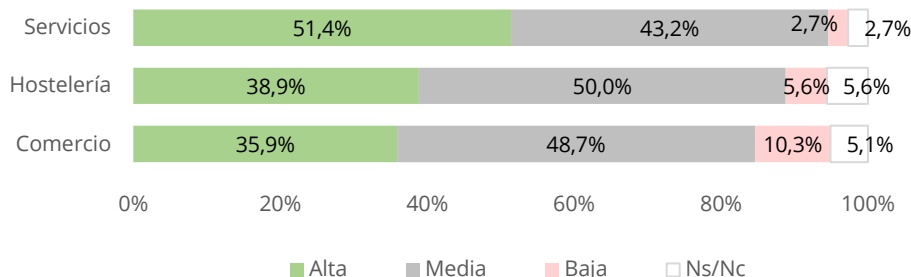
Proyección futura de los negocios

**Proyección/viabilidad.
Próximos tres años**



- El 43% de los negocios expresa una alta viabilidad de sus establecimientos para los próximos tres años.
- Casi la mitad afirman señalan una viabilidad media.
- Aquellos negocios que afirman estar sujetas a una viabilidad baja durante los siguientes 3 años es bastante reducida (6%).

**Proyección/viabilidad por sector
Próximos tres años**



- Son los servicios quienes apuntan con mayor peso una alta viabilidad de cara a los 3 próximos años.
- En el lado opuesto, tan solo algo más de 1/3 de los comercios destacan una viabilidad alta para los 3 próximos años. Además, un 10% de los comerciantes expone una viabilidad baja para afrontar el futuro próximo.

Fuente: Encuesta a establecimientos del Valle de Egüés

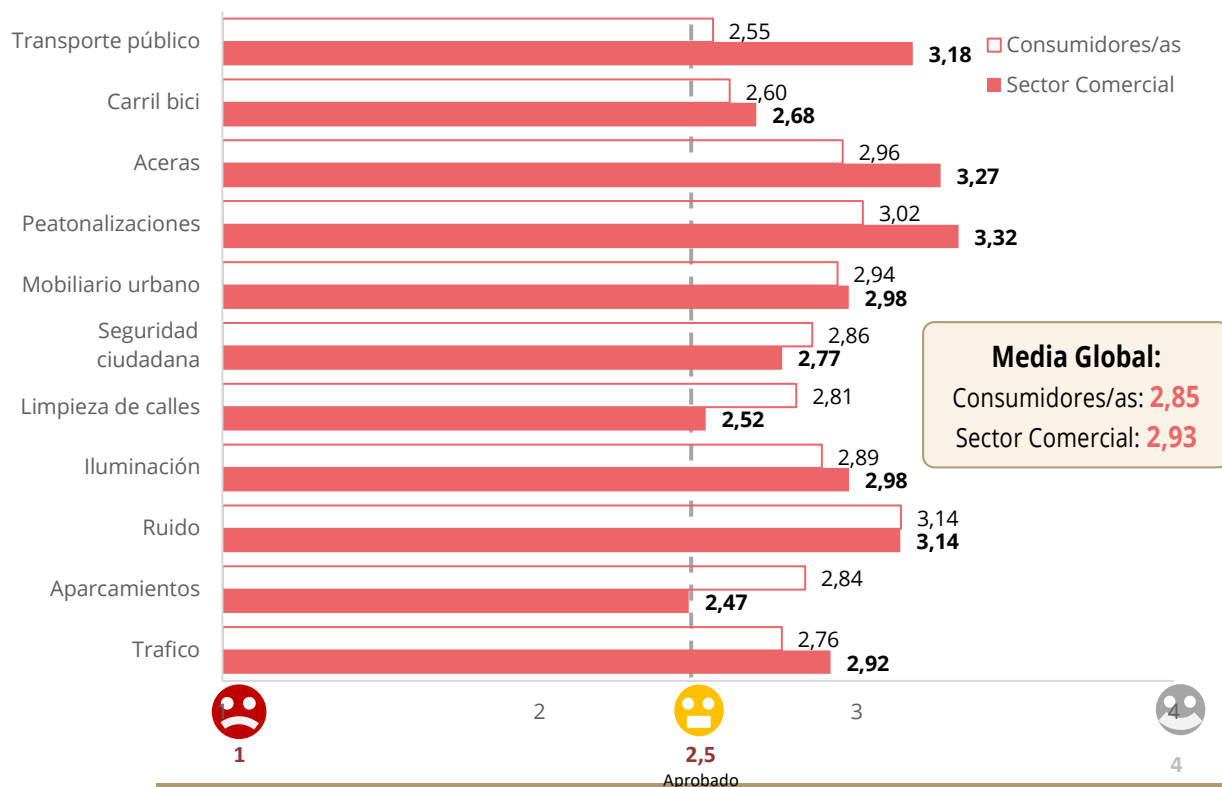
4. URBANISMO Y MOVILIDAD

4.1. Claves territoriales y urbanísticas

A) Valoración de aspectos urbanísticos

Valoración de los principales elementos del urbanismo comercial

Valoración sobre los aspectos urbanísticos del territorio (1-Muy Malo al 4-Muy Bueno)



- Valoraciones positivas tanto por parte de las/los consumidoras/es como, sobre todos, de los establecimientos, con una calificación general notable de 7.2 sobre 10.
- Las/los vecinas/os otorgan su mejora valoración a al ruido (su ausencia, en este caso), las peatonalizaciones, y las aceras. Por su parte, los elementos mejor valorados por parte de la oferta son las peatonalizaciones, las aceras, y el transporte público.
- Este último elemento es uno de los que generan mayores diferencias, ya que, a pesar de aprobar, la ciudadanía considera el transporte público como el aspecto urbanístico más frágil. Sucede lo mismo con el carril bici, con una valoración menos destacable.
- El comercio valora negativamente los aparcamientos apuntando una insuficiencia de estos. También recibe una puntuación aprobada pero bastante baja la limpieza de las calles.

4.1. Claves territoriales y urbanísticas

A) Valoración de aspectos urbanísticos

Otros elementos destacables del urbanismo y la movilidad urbana

- Tras la progresión demográfica exponencial acaecida en el Valle de Egüés en las últimas dos décadas, el enfoque socio-urbanístico actual apunta hacia una nueva fase de **crecimiento más pausado** con la finalidad de propiciar un marco de vida próspero para las/los residentes que conjugue los distintos usos del suelo de manera ordenada. En consecuencia, es poco probable que, a futuro, se destinen grandes espacios para su desarrollo urbanístico. Acorde con esto, puede preverse que el **comercio local** también entre en una nueva **fase de consolidación de la oferta existente**, con una maduración del tejido comercial actual.
- El municipio se encuentra actualmente en proceso de **concreción de** infraestructuras y **equipamientos socioculturales y deportivos de nivel** elevado que doten a un tejido social dinámico y próspero de los recursos necesarios para convertir al municipio en un marco de vida atractivo y satisfactorio para sus residentes. El comercio local, dispone en este sentido de un terreno de juego propicio para **ligar** su **oferta comercial como dotación complementaria al resto de equipamientos** y actividades que conforman el hábitat urbano.

- La movilidad urbana también ha de conocer un nuevo periodo intensificando el esfuerzo por infraestructuras, medios y hábitos de desplazamiento más sostenibles. La creación de un carril bici en el Valle de Egüés, se enmarca en esta dinámica. En un espacio dominado por la dependencia hacia el coche particular el fomento de medios de transporte alternativos como la bicicleta se advierten fundamentales para contribuir a la mejora de la calidad del aire y del estilo de vida saludable de la población. A pesar de levantar ciertas disconformidades por parte de residentes y comerciantes de la zona, el carril bici emerge como dotación útil para facilitar desplazamientos seguros y reducir el tráfico y la contaminación. A pesar de haber conllevado una reducción de aparcamientos y con ello el temor a la pérdida de clientela y decrecimiento de las ventas, la llegada del carril bici debe servir de acicate para el comercio local, buscando nuevas captaciones.

5. SÍNTESIS DAFO

PALANCAS DE APOYO (FORTALEZAS / OPORTUNIDADES)

- 1 Dotación de equipamientos públicos de calidad:** El municipio se encuentra actualmente avanzando en la estructuración de sus dotaciones de carácter público. Mientras que algunas, como el Polideportivo, se encuentran en fase final de obra, otras como la Casa de Cultura, continúan en estado de proyecto. Sea como fuere, estos avances contribuyen a consolidar gradualmente los recursos municipales a disposición de la ciudadanía, generando un marco de vida propicio para afianzar las relaciones y dinámicas de cotidianidad en el municipio, lo que ha de ser aprovechado por parte del terciario urbano para afianzar su presencia e importancia en el ecosistema urbano local.
- 2 Espacio comercial local de referencia:** La calle Bardenas Reales en Sarriguren emerge como verdadero eje del comercio local del Valle de Egüés. La articulación de un eje marcado ofrece una referencia clara para las personas residentes del Valle de Egüés en lo concerniente a compras y consumo. La estructuración del uso comercial en un mismo eje y sus calles aledañas favorece el fortalecimiento de la oferta mediante la disposición de un mix comercial espacialmente conexo que ayuda a mejorar la experiencia de compra de las personas consumidoras.
- 3 Evolución favorable de la oferta comercial local:** La tendencia del comercio local del Valle de Egüés es significativamente positiva en cuanto a los bienes cotidianos, los servicios y la hostelería. El municipio ha incrementado su oferta de comercio local de forma exponencial en los últimos años y destaca la juventud del parque comercial. Aunque aún existan vacíos en la composición del mix comercial del municipio (equipamiento de la persona, equipamiento del hogar, tecnología, etc.), el comercio local está experimentando una progresión que aumenta la variedad de posibilidades comerciales al servicio de las/los vecinas/os.
- 4 Propensión de la ciudadanía a consumir localmente:** El nivel de consumo local de la ciudadanía del Valle de Egüés ha aumentado significativamente en el último lustro. Además, esto viene acompañado del descenso del consumo de las personas residentes en áreas referenciales de captación del gasto (espacios comerciales colindantes, Pamplona, etc.). Además, destaca la importancia de la retención del gasto que realizan las familias jóvenes. Por lo tanto, se intuye una curva todavía ascendente de captación del gasto local por parte del comercio local.
- 5 Nuevas oportunidades de emprendimiento:** En un contexto marcado por la existencia de una masa crítica significativa de personas consumidoras, el crecimiento del anclaje local del consumo, la existencia de vacíos en el mix comercial, y la consolidación de todo tipo de equipamientos públicos que favorecen la presencia de la ciudadanía en el municipio, se reúnen las condiciones adecuadas para la aparición de nuevas iniciativas empresariales que puedan cubrir las principales carencias y necesidades relativas a la oferta comercial local del Valle de Egüés.

6

Carácter empresarial del sector comercial: Es reseñable la proporción de establecimientos comerciales del municipio constituidos bajo alguna forma societaria. Se significa así una orientación profesional de gran parte de los negocios terciarios del Valle de Egüés que reflejan cierta solidez como apuesta empresarial. Son precisamente las estructuras de carácter empresarial aquellas más susceptibles de prosperar en el actual panorama comercial, debido a su mayor dimensión y capacidad de mejora continua y competitividad.

7

Relevancia de la gestión empresarial como área a fortalecer: El sector muestra una gran sensibilidad hacia la importancia que adquiere todo lo concerniente a la gestión empresarial como ámbito vital para asegurar la competitividad de los negocios. En este sentido, es remarcable que la gestión empresarial aflore como principal ámbito de formación de los negocios durante los últimos años. Además, esta tendencia tiene visos de continuación, ya que se señala como una de las principales necesidades formativas a fortalecer durante los años venideros.

8

Nivel de digitalización del sector relativamente alto: En términos comparativos, los negocios que conforman la economía terciaria urbana del Valle de Egüés muestran unos estándares más avanzados de digitalización. Aunque no se trate de prácticas totalmente estandarizadas, cuestiones como la gestión de datos de clientes, la digitalización de almacén e inventarios o el marketing digital presentan un grado de avance bastante destacado. El hecho de contar con un parque terciario de creación reciente y clara vocación empresarial favorece la adopción de este tipo de recursos que contribuyen a incrementar la competitividad de los negocios.

9

Optimismo del sector comercial local: El comercio local del Valle de Egüés se caracteriza por la positividad de sus perspectivas a corto-medio plazo. En este sentido, el terciario urbano del municipio mantiene una visión positiva sobre su viabilidad a futuro, reflejando un punto de vista que invita al optimismo. Esta imagen favorable viene alimentada por el crecimiento sostenido experimentado por el conjunto de los sectores que conforman la oferta local durante los últimos años. Además, el trabajo de la asociación obtiene una valoración positiva por parte de los establecimientos asociados lo que fortalece este optimismo general.

10

Proactividad municipal por impulsar el comercio local: La administración local es consciente de la necesidad de impulsar el comercio local en tanto en cuanto el terciario urbano forma parte inherente de la dinámica socioeconómica local. En este sentido, desde el ámbito municipal se destinan recursos para la articulación de diferentes acciones y programas orientados a los sectores concernidos.

PUNTOS CRÍTICOS (DEBILIDADES / AMENAZAS)

1

Desconexión entre núcleos poblacionales: La articulación del municipio en núcleos distantes entre sí disminuye la capacidad de interacción interna dentro del Valle de Egüés. Este hecho se ve agravado por la fragmentación urbanística entre estos núcleos con infraestructuras como la PA-30 que dificultan los flujos internos. Así, la oferta de comercio local, que fundamentalmente, se concentra en Sarriguren, no se ve especialmente favorecida por influjos de otros núcleos locales.

2

Identidad local no consolidada: El hecho de tratarse de un municipio de creciente expansión cuyos residentes provienen originalmente de otras áreas aledañas hace que el arraigo y sentido de pertenencia hacia el lugar sea más reducido. En este sentido, el Valle de Egüés se encuentra aún en proceso de conformación de su propia identidad. Esto tiene su reflejo en los hábitos de consumo y compra de sus habitantes cuyo anclaje local es todavía mejorable.

3

Percepción menos favorable sobre la movilidad: La movilidad es uno de los temas centrales con repercusión directa sobre el tejido comercial. En este sentido, la distancia existente entre núcleos y del propio Valle de Egüés hacia la centralidad de la comarca, provoca que la movilidad adquiera un peso muy relevante en la articulación de la dinámica comercial del municipio que muestra una gran dependencia hacia el coche como medio para realizar compras. Desde el punto de vista del comercio, las intervenciones que se realicen respecto pueden derivar tanto en nuevas oportunidades como amenazas (mayor fuga del gasto).

4

Dificultad para retener el gasto terciario propio: Debido a su naturaleza reciente el Valle de Egüés está todavía inmerso en un proceso de construcción de la identidad propia, lo que repercute en las dinámicas sociales de su población. La comprensión del crecimiento del Valle de Egüés en el marco del proceso de periurbanización de Pamplona influye en que este anclaje local sea aún incipiente impactando en los hábitos de consumo y compra de su población, todavía propensa a realizar una parte significativa de su gasto terciario urbano fuera del municipio. Este hecho es particularmente significativo entre el segmento senior, que registra unas cifras altas de evasión del gasto.

5

Limitada atraktividad comercial: A la dificultad para retener el gasto de las personas residentes en el propio Valle de Egüés se le suma la escasa capacidad del comercio local del municipio para captar flujos de consumo de otras áreas. Además de al propósito inicial residencial que motiva el crecimiento del Valle de Egüés esto se debe también a la propia composición del mix de comercio local del municipio que muestra algunas lagunas en ámbitos como al equipamiento personal, al equipamiento del hogar, etc.

6

Optimización de la colaboración público-privada: A pesar de existir una relación sostenida y adecuada entre el sector y el propio Ayuntamiento que incorpora tomas de contacto para la información sobre decisiones, así como para la preparación y coordinación de acciones conjuntas, todavía no se ha conformado un espacio o marco de colaboración y coordinación estable que posibilite una comunicación sistematizada de carácter recurrente.

7

Crecimiento de la oferta comercial periurbana: Uno de los principales elementos característicos de la oferta comercial de la cuenca de Pamplona está relacionado con la existencia de múltiples centros y parques comerciales que circundan la ciudad central. Debido a su ubicación y morfología urbanística, el Valle de Egüés se encuentra plenamente expuesto a la mayor parte de estos equipamientos que, en algunos casos compiten directamente con los establecimientos de carácter local. Es más, el municipio cuenta con una zona comercial de esta tipología que ya capta una buena parte del gasto comercial local y que podría continuar ampliando su oferta en el futuro⁹.

8

Optimización de la dinámica asociativa: Por una parte, debido a la composición del municipio, la asociación sectorial del terciario urbano agrupa fundamentalmente a los establecimientos de Sarriguren, rebajando el nivel de asociacionismo, ya que pudiera percibirse como algo alejada por parte de los negocios localizados en otros núcleos. Además, el nivel asociativo del comercio es más limitado que el de los servicios. Por otra parte, a pesar de obtener una valoración positiva por parte de los establecimientos asociados, el nivel de participación e implicación en la asociación es aún mejorable.

9

Nivel inicial de servitización: Todavía existe un largo camino a recorrer en cuanto a la conformación de una oferta sólida con servicios de valor conjuntos que puedan satisfacer las necesidades de una tipología de demanda plural y ya habituada a formas de consumo y compra que valoran componentes adicionales de calidad del servicio recibido, como la disposición de sistemas de reparto, sistemas de fidelización, facilidades de compra, etc.

10

Gran penetración de Internet como destino de compra: En el Valle de Egüés es significativa la parte de la tarta de gasto que adquiere internet, así como la proporción del ticket medio de gasto de este destino de evasión del gasto. Encima, su evolución como forma de consumo y compra es incluso superior a la progresión positiva dibujada por los establecimientos del terciario urbano. Los establecimientos locales han de adaptarse también a esta realidad combinando formas digitales y físicas de llegar a su clientela potencial.

⁹ Atalaya prevé continuar con el desarrollo comercial de la zona modificando su planteamiento inicial, en concordancia con los imperativos correspondientes.

Parte 2.- PLAN DE ACCIÓN

1. OBJETIVOS Y ENFOQUE DEL PLAN

MISIÓN

Fortalecer y organizar el desarrollo de la oferta de la economía urbana del Valle de Egüés para su consolidación como referencia terciaria de las personas residentes en el municipio.

VISIÓN

- Situar al comercio, servicios, y hostelería local como componentes constituyentes para la construcción de la identidad local y el impulso de su dinamismo.
- Progresar en el direccionamiento de la economía urbana local hacia los estándares de competitividad sectorial.
- Propiciar la colaboración público-privada como estrategia de acción comercial en favor del interés común del municipio y su desarrollo socioeconómico.

PRINCIPIOS RECTORES

- La inclusión del terciario urbano como parte inherente de la identidad local y de su dinámica ordinaria como cimientos.
- La proactividad como clave para generar una oferta terciaria urbana dinámica y adaptable a los requerimientos cambiantes de una sociedad conectada.
- La autenticidad de la oferta como pivote para la creación de interrelaciones sólidas entre la población y su economía urbana.
- La comodidad, la confianza y la calidad del servicio como elementos competitivos diferenciales del comercio local a fortalecer frente a otros modelos.
- La experiencia de consumo de la clientela a través de la servitización y la personalización de la oferta como pilares de competitividad.
- El carácter pionero y la capacidad de emprendimiento en segmentos de oferta no presentes en el municipio como clave para completar el mix comercial.
- La inclusión de la sostenibilidad como concepto central para el desarrollo de una actividad terciaria viable a largo plazo.

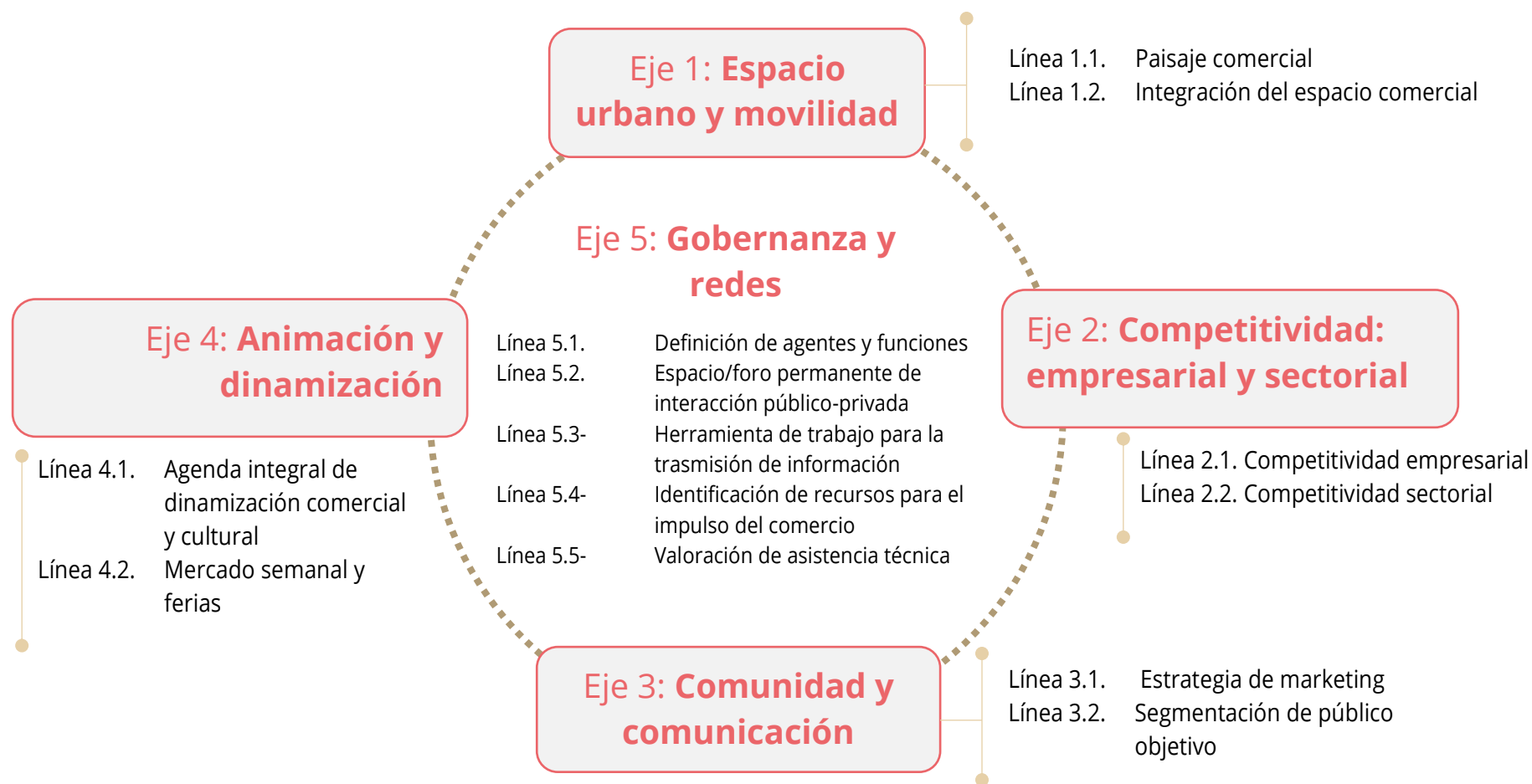
ESQUEMA TRABAJO

El planteamiento de trabajo propuesto reúne estrategias de corte tradicional combinadas con estrategias de plante más innovador. Destacan en este sentido los siguientes apartados:

- Urbanismo Comercial como herramienta de ordenación, accesibilidad, amabilidad del espacio urbano, etc.
- Animación y dinamización del comercio como motor de atracción de cara a la clientela.
- Competitividad como horizonte y medio para garantizar calidad y servicio.
- Comunidad y comunicación como fórmula de inserción del comercio en el seno de la dinámica socioeconómica local.
- Cliente como motivación y fin último de la estrategia de negocio del comercio local.
- Servitización como vía para la mejora de la atractividad del comercio y de la experiencia de consumo.
- Digitalización como instrumento para avanzar en la profesionalización del tejido empresarial y de su servicio.
- Emprendimiento como forma de enriquecimiento del mix de la actividad.
- Sostenibilidad como principio y procedimiento para dirigir las pautas futuras de la oferta.
- Alianzas como método de activar e implicar a todos los actores públicos y privados concernidos de manera coordinada.

2. ESQUEMA Y PLAN DE ACCIÓN

2.1. Esquema de ejes/áreas de intervención



2.2. Plan de acción

EJE 1: Espacio urbano y movilidad

Línea 1.1. Paisaje comercial

El Valle de Egüés cuenta con ejes comerciales de referencia que articulan la actividad emergiendo como centros de interacción socio-comercial a nivel de Sarriguren. La concentración espacial del comercio favorece el anclaje espacial de dicho uso en el ideario colectivo de las personas residentes, dotando de densidad a estos ejes. En cualquier caso, existen vacíos comerciales considerables que pueden perturbar la visión de continuum comercial urbano. En este sentido, es indispensable conseguir entornos urbanos agradables estéticamente que se conviertan en referenciales para residentes y visitantes.

Acción 1.1.1. Activación de locales vacíos

La principal zona comercial local del Valle de Egüés se encuentra en Sarriguren entorno a la Calle Bardenas Reales y aquellas contiguas a esta. A pesar de registrar ratios de ocupación evidentes, tanto en esta calle como en el resto de las zonas con bajos no residenciales de carácter comercial todavía existen locales sin uso que cabría movilizar para consolidar la oferta comercial local, generando un espacio atractivo que invite al encuentro, y con ellos a las compras y consumo.

El municipio ya trabaja en este sentido con la finalidad de activar locales vacíos para su transformación en negocios fundamentalmente pertenecientes al terciario urbano. Desde este punto de vista se requiere adoptar medidas innovadoras con capacidad de generar cambios. Se pronuncian en este sentido posibilidades como las siguientes:

- **Incubadora horizontal de negocios del tercio urbano:** una de las oportunidades para la posible ocupación de locales vacíos pasa por adaptar algunos de los locales disponibles para que sirvan como espacios de testeo y pilotaje real de ideas de negocios novedosas en ámbitos como el comercio (fundamentalmente), los servicios a la persona y la hostelería, y que sean encuadrados en un sistema de apoyo (incluyendo ayudas), asesoramiento y seguimiento general con una duración suficiente para comprobar la viabilidad de estas ideas de negocio.
- **Fortalecimiento del plan de ayudas existente:** el Ayuntamiento dispone actualmente un sistema de activación de locales vacíos gracias a un convenio de colaboración con NASUVINSA que permite a las personas emprendedoras acceder a un establecimiento, ya sea en régimen de alquiler o mediante la posibilidad de compra, a precios competitivos. Cabría integrar esta medida dentro de la propia incubadora o en su defecto el marco de un sistema de apoyo al emprendimiento que contemple como parte concomitante la activación de locales comerciales vacantes.
- **Embellhecimento y usos temporales:** entre las medidas más clásicas para la activación de locales vacíos emerge la posibilidad de contribuir al embellecimiento de estos espacios, así como el impulso de usos temporales de duración reducida. Entre estos usos podrían destacarse, *pop-up stores* o *showrooms* de establecimientos reales ubicados en otros lugares.

En cualquier caso, es menester destacar que cualesquiera opciones se adopten para seguir avanzando en la ocupación de los bajos comerciales existentes en las principales arterias comerciales del municipio, ha de elaborarse primero una reflexión estratégica en este sentido que lleva a la generación de un **marco de actuación de carácter integral** que comprenda las diferentes vertientes implicadas desde el aspecto urbanístico, hasta áreas como el emprendimiento, el empleo, o incluso la parte más social.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	• Ayuntamiento • Nasuvinsa	• Nº de locales vacíos reactivados • Nº de locales vacíos movilizados • Surgimiento de la incubadora • Nº de asesoramientos • Nº de iniciativas emprendidas • Montante de las ayudas	Dotación anual a concretar en función de los contenidos a desarrollar

Línea 1.2. Integración del espacio comercial

Es fundamental entender la dinámica comercial del municipio en su contexto socioespacial más amplio, organizando su desarrollo en concordancia con elementos que le son trascendentales como los es la ordenación y la planificación territorial a nivel municipal. Por lo tanto, resulta vital que la ordenación del comercio a escala local sea integrada como parte inherente de la acción urbanística del municipio de tal manera que las estrategias de desarrollo comercial vayan de la mano de las perspectivas que existan en cuanto a temáticas como la movilidad, la accesibilidad, la configuración de nuevos espacios de desarrollo urbanístico o la transformación de los existente, la creación de dotaciones públicas, etc.

Acción 1.2.1. Accesibilidad

Es fundamental dar facilidades a la clientela potencial para acceder a los espacios comerciales predeterminados, que en el caso del Valle de Egüés están muy definidos, lo que favorece esta labor. La permeabilidad entre espacios se muestra como elemento de relevancia para impulsar el desarrollo comercial. En este sentido, la movilidad y la accesibilidad cobran una importancia destacable.

Aunque, la presencia peatonal tiene que prevalecer en la nueva perspectiva de urbanismo comercial dónde espacio de encuentro, ocio y consumo convergen, es también necesario que se contemplen todo el resto de las fórmulas y medios de desplazamiento presentes en el día a día de las dinámicas de movilidad locales. Desde este punto de vista es importante que futuros desarrollos o redefiniciones de espacios, peatonales, ciclables y de tráfico contemplen al comercio en su articulación urbana, trabajando cuestiones como:

- **Señalética:** determinación de las principales áreas comerciales en el conjunto del espacio urbano anunciando y promoviendo el arribo de viandantes hacia los espacios comerciales principales existentes y aquellos por desarrollar.
- **Señalamiento de zonas de aparcamiento:** trabajo de difusión de espacios de aparcamiento adicionales próximos a los ejes comerciales que puedan ser empleados por aquellas personas que se muevan en vehículo a la hora de realzar las compras.
- **Dotación de espacios reservados rotativos:** valoración sobre la idoneidad de establecer zonas de aparcamiento exclusivas para su uso comercial en espacios próximos a las arterias comerciales primarias, mediante sistemas de ocupación momentánea de duración determinada que otorguen una ventaja competitiva al comercio local para la atracción de flujos adicionales de consumo.

- **Promoción del carril bici y dotación de aparcamientos:** la bici resulta un medio de transporte residual a la hora de los desplazamientos por motivo de consumo y compra en el municipio. Esto en cambio no tiene por qué permanecer inmóvil, pudiendo generar dinámicas para el impulso de la bicicleta como medio de desplazamiento para las compras. Además de una labor promocional fuerte, esto requiere de la adecuación de lugares específicos para su estacionamiento seguro.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Bajo - Medio	Ayuntamiento	• N° de intervenciones en señalética • N° de aparcamientos rotatorios • N° de nuevos aparcamientos de bici	Dotación anual a concretar en función de los contenidos a desarrollar

Acción 1.2.2. Equipamientos públicos

Se mencionaba previamente la necesidad de crear permeabilidad espacial en forma de posibilidad de tránsito entre espacios con usos de distinto orden. Pero más aún si cabe es necesario trabajar en la **conectividad** real **entre** los **usos** que se dan en dichos espacios. Es decir, a pesar de contar con zonas algo diferenciadas en cuanto a usos comerciales, culturales, administrativos, sociosanitarios, educativos, deportivos, etc. el Valle de Egüés tiene por delante el desafío de favorecer la complementariedad de los usos que se dan en dichos espacios fortaleciendo urbanísticamente las formas de transitar entre los espacios que de forma ordinaria y recurrente han de ser empujados por la ciudadanía, generando **espacios de flujo** que redunden en el beneficios común de todos estos usos y equipamientos, incluyendo los establecimientos comerciales entre estos últimos.

La señalética, así como la **supresión o mitigación de los efectos barrera** que puedan darse entre algunos de estos espacios, para que se conviertan en más accesibles y transitables, sobre todo desde el punto de vista peatonal, es crucial, en este sentido.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio	Ayuntamiento	• N° de intervenciones urbanísticas	Dotación anual a concretar en función de los contenidos a desarrollar

Acción 1.2.3. Estándares urbanos

Una de las claves para favorecer el encuentro de la gente en la calle está relacionado con la dotación de estándares urbanos de calidad que inviten a experimentar la calle como lugar de interacción socio-comercial, favoreciendo su permanencia en los principales **ejes comerciales** transformándolos en **verdaderos lugares para el ocio y disfrute colectivo**. Esto pasa por asegurar la dotación y mantenimiento de equipamientos urbanos orientados a satisfacer las posibles necesidades y expectativas de las personas residentes. Para ello se plantean dos posibles ámbitos de actuación:

- **Seguimiento y actualización de estándares urbanos:** llevar a cabo una valoración sistemática, anualizada de las necesidades de actualización/renovación de equipamientos y estándares urbanos (iluminación, pavimentación, mobiliario urbano, elementos de señalética, etc.). Para ello será útil poner en marcha un sistema de seguimiento de equipamiento urbano comercial que ofrezca un marco de intervención preciso para analizar y ejecutar las necesidades de mejora urbanística.
- **Equipamiento urbano inteligente:** de igual manera podría resultar interesante incorporar elementos inteligentes en el mobiliario y espacio urbano, de forma que mediante el uso de tecnología se posibilite la avanzar en aras de la sostenibilidad social, económica y medioambiental. Como ejemplo ilustrativo se puede pensar en la instalación de luminaria inteligente, sistemas de contadores de personas que permiten analizar los flujos, horarios, recurrencias...

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Bajo - Medio	Ayuntamiento	• Evaluación de inicio • Plan anual de actuaciones • Nº de intervenciones acometidas • Elementos inteligentes instalados	Dotación anual a concretar en función de los contenidos a desarrollar

EJE 2: Competitividad: empresarial y sectorial

Línea 2.1. Competitividad empresarial

La progresión y desarrollo del tejido comercial del Valle de Egüés pasa por asegurar la viabilidad del sector a largo plazo. Esto, a su vez, está directamente conectado con la capacidad de las empresas del sector por regirse mediante estándares profesionales cada vez más avanzados. El escenario global en el que compiten los comercios se ha endurecido haciendo que la competitividad de las empresas sea vital para garantizar su sostenibilidad y continuidad futura. Cualquier progreso que pueda darse en este sentido está estrechamente ligado a cuestiones clave en el marco empresarial como la digitalización, la formación y capacitación, la sostenibilidad o el emprendimiento selectivo.

Acción 2.1.1. Emprendimiento

La oferta del terciario urbano del Valle de Egüés se caracteriza por la juventud de su parque comercial que refleja una gran pulsión de apertura de nuevas iniciativas comerciales. En ese camino, el mix comercial del municipio ha ido ampliándose, aumentando la variedad de la oferta y las opciones de consumo y compra de los residentes del municipio. No obstante, existen todavía tanto locales propicios para la implantación de nuevas iniciativas como necesidades de cubrir ciertos segmentos y nichos de demanda, por ahora ausentes en el paisaje comercial local del Valle de Egüés, que deberían adquirir un nivel de preferencia superior en esta dinámica, sin por ello, obviar otro tipo de solicitudes de emprendimiento comercial.

En este sentido, podría resultar relevante **diseñar y desarrollar un plan propio de emprendimiento comercial** que trabaje de forma integral y coordinada los siguientes aspectos ofreciendo un apoyo particularizado a aquellas iniciativas que muestren verdaderos visos de prosperar y que también incluya ventajas para su implantación:

- **Estrategias de captación:** configuración de una estrategia y vías para la captación y atracción activa de nuevas iniciativas locales y externas, así como de traslados desde otros puntos, proyectando una visión receptiva y ventajosa del Valle de Egüés.
- **Crecimiento empresarial:** canalización del crecimiento empresarial dirigido a aquellos negocios de éxito, tanto del propio municipio como de otros lugares que conciban la apertura de nuevos establecimientos, atrayéndoles al Valle de Egüés.

- **Sistema de soporte:** enmarcar la labor anterior en un programa que posibilite tanto la atracción activa como el proceso requerido para la implantación de los negocios captados. Por lo tanto, este sistema de apoyo tendría que abarcar todos los elementos requeridos, desde la dimensión económica, hasta el asesoramiento para la ejecución práctico-efectiva de los posibles proyectos lanzados y su posterior seguimiento, conectándolo a su vez con otro tipo de posibles intervenciones recogidas en este plan (e.g. programa de activación de locales vacíos).

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
Alto	• Ayuntamiento • Asociación • Federación • Cámara Navarra • Dirección de comercio Navarra	• Plan de emprendimiento • Estrategia de captación • Nº de iniciativas emprendidas • Nº de segundas aperturas • Nº de traslados captados • Líneas de apoyo abiertas	Dotación anual para líneas de apoyo

Acción 2.1.2. Digitalización

La competitividad de los negocios requiere de una constante adecuación de estos en cuanto a su capacidad para adaptarse a los cambios que reconfiguran la propia naturaleza del retail actualmente. En este sentido, la digitalización cobra un peso transcendental convirtiéndose en un elemento indispensable para la mejora de la efectividad de los negocios en cuanto a su gestión, funcionamiento, imagen y comunicación, calidad del servicio ofertado, etc.

De acuerdo con esto, a pesar de contar con un tejido comercial comparativamente bien armado en su plano digital, se requiere actuar específicamente en el plano de la digitalización mediante la planificación y desarrollo de una **estrategia de impulso digital del terciario urbano** del valle de Egüés para transitar un camino progresivo hacia la digitalización de las estructuras de gestión y funcionamiento de los negocios, la logística, y la comercialización y marketing de cara a la clientela.

La estrategia de impulso digital sería:

- **Modular:** con diferentes niveles de servicio (módulos de trabajo sucesivos) adaptados a las necesidades de las distintas realidades empresariales, según dimensiones, actividades, público objetivo, etc.
- **Mixto:** combinando contenido y conocimiento en aplicaciones y soluciones tecnológicas para el comercio, buscando ajustar la mirada tecnológica desde la realidad comercial de cada empresa, sus rasgos, necesidades y capacidades reales de transformación.

- **Integral:** que cubra dos líneas de acción; del escaparate hacia dentro (digitalización de la gestión; stock, pedidos, facturación, etc.) y del escaparate hacia afuera (interacción con la clientela; CRM, RRSS, etc.).

Para ello, es de vital importancia poner el foco sobre un primer análisis **diagnóstico del estado de la cuestión** en el caso de los establecimientos del Valle de Egüés, aprovechando herramientas de autodiagnóstico ya existentes y combinando dichos análisis con la elaboración de un inventariado de recursos y posibilidades al alcance de los establecimientos para trabajar en sus necesidades más imperativas. Posteriormente, esta primera tarea de evaluación y precisión de posibles alternativas debería ser acompañada por la implementación de un **programa de inmersión práctica en digitalización y gestión del dato** a través de consultorías y tutorizaciones individualizadas como fórmulas de valor y complementadas con sesiones formativas colectivas y específicas de carácter particularizado.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	• Ayuntamiento • Asociación • Federación • Cámara Navarra • Dirección de comercio Navarra	• Nº de autodiagnósticos realizados • Nº de formaciones desarrolladas • Nº de tutorizaciones desarrolladas • Nº de comercios participantes	14.000€-18.000€ formación y tutorizaciones

Acción 2.1.3. Profesionalización y capacitación

Las transformaciones de fondo que afectan al terciario urbano conducen hacia un escenario en el que la búsqueda de la excelencia se convierte en condición indispensable para prosperar como negocio. Esto interpela directamente a la profesionalización del comercio local que requiere optimizar sus prestaciones para que su oferta resulte atractiva. En este sentido, la **mejora continua** se convierte en algo trascendental, haciendo que la capacitación y la formación alcancen un grado de importancia significativo. Los comercios necesitan **incorporar** todo tipo de **nuevas habilidades de manera rápida y eficaz**. Esto provoca la necesidad de formaciones muy precisas y prácticas.

En este clave, se propone la ideación de un **plan formativo práctico** que mediante píldoras formativas específicas aborde los principales retos que atañen al retail local en el presente, que continúe una serie de pasos:

- **Detección de necesidades formativas:** identificación de las principales carencias existentes en este sentido dentro del ecosistema del terciario urbano del Valle de Egüés.
- **Motivación:** a pesar de disponer de un tejido comercial preocupado por su mejora continua es necesario realizar un inventariado concreto de comercios, suscitando el interés por la formación y sirviendo como forma de captación activa.
- **Coordinación de píldoras formativas:** con la información previa es vital acordar con las entidades formativas y/o expertos pertinentes, marcos de colaboración para el ofrecimiento práctico de dichas píldoras que contemplen desde niveles básicos hasta niveles más avanzados, adaptándose a las necesidades diferenciadas de los distintos negocios.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	• Ayuntamiento • Asociación • Federación • Cámara Navarra • Dirección de comercio Navarra	• Plan formativo • Inventariado de recursos formativos • Nº de formaciones desarrolladas • Nº de comercios participantes • Satisfacción de los negocios	No requiere de presupuesto propio 8.000€ si se propone una formación <i>ex novo</i>

Acción 2.1.4. Sostenibilidad medioambiental

La sostenibilidad es hoy el principal paradigma de desarrollo y fundamento de orientación de las políticas de desarrollo socioeconómico local. En este sentido, es crucial que el tejido terciario urbano se alinee tanto con la preocupación que a este respecto muestra de forma cada vez más notable la propia sociedad y comienza a repercutir en sus hábitos de consumo y compra, como con las directrices y medidas que empiezan a imponerse desde el ámbito de la acción pública. El comercio local del valle de Egüés comienza a introducir medidas concretas conducentes a mejorar su actuación en materia de sostenibilidad medioambiental. No obstante, el margen de actuación y mejora que tiene el terciario urbano en este ámbito es aún elevado. Se plantea, en este sentido trabajar de manera específica en el ámbito de la sostenibilidad:

- **Inventariado de áreas de mejora:** en primer lugar, es necesario profundizar en el análisis sobre los aspectos más relevantes referidos a la sostenibilidad medioambiental que puedan ser trabajados desde el comercio local. Además de detectar los principales puntos de mejora, este análisis debería llevar a la identificación de necesidades señaladas por el comercio para incidir en dichas líneas.

- **Programa de intervención:** creación de un programa de apoyo para que los comercios puedan acometer mejoras de acuerdo con los principales puntos de falla encontrados. Este programa podría consistir en una guía práctica de acción, acompañada de un asesoramiento a aquellos negocios interesados en involucrarse más precisamente en alguna de las áreas de intervención predefinidas, y, en función de recursos, de alguna dotación económica propia.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
Medio	• Ayuntamiento • Asociación • Federación • Dirección de comercio Navarra	• Inventariado de necesidades • Programa de actuación • Nº de comercios implicados • Nº de asesoramientos realizados • Líneas de apoyo abiertas	Dotación anual para líneas de apoyo

Línea 2.2. Competitividad sectorial

Además de trabajar de manera individual en el logro de ciertos avances que favorezcan la competitividad de los negocios, debido a su naturaleza local y de servicio de proximidad, el terciario urbano está obligado a trabajar como colectivo desde un prisma de economías de escala para poder alcanzar metas de eficacia y optimización de recursos que permitan sostener la viabilidad presente y futura de los distintos negocios que conforman el comercio local. Por todo ello, se advierte fundamental actuar desde un frente común en aquellos ámbitos de trabajo que muestren una capacidad potencial de trabajo compartido.

Acción 2.2.1. Fortalecimiento del tejido asociativo

Tradicionalmente, las asociaciones de comerciantes han venido desarrollando una serie de actividades que daban respuesta a los retos y tendencias de cada momento, centrando en muchos casos su actividad en la animación y dinamización de calle. A pesar de que estas actividades siguen siendo interesantes y necesarias, los tiempos actuales requieren de actuaciones novedosas para dar respuestas colectivas a nuevos desafíos. Esto pasa entre otras cosas por la adopción de las siguientes medidas:

- **Revisión estratégica:** la primera de las medidas a implementar está ligada a la reflexión participativa y la posible readecuación de las acciones y procedimientos utilizados por la asociación. En este sentido, es necesario generar una evaluación y debate sosegado sobre aquellas actividades promovidas hasta el momento y sobre posibles nuevas acciones y servicios que podrían resultar útiles al conjunto de la masa asociada. Todo ello bajo un mismo manto programático de carácter anual.
- **Fortalecimiento de lazos y redes:** una acción adicional sería la de la incorporación de la asociación en dinámicas de otro orden trabajando de forma sistematizada junto con las estructuras federativas superiores, así como estrechando lazos con otras asociaciones del territorio y de fuera que pudieran servir como marco de inspiración por su implicación en la implementación de buenas prácticas innovadoras.
- **Generación de recursos propios:** actualmente la asociación carece de una visibilidad digital muy marcada, lo que puede deberse a la falta de algunos instrumentos como una página propia, o perfiles en ciertas RRSS. La información web relativa a la asociación está albergada dentro del espacio digital del Ayuntamiento, lo que dificulta la obtención de una referencialidad propia.
- **Captación de nuevos asociados:** la concentración de los establecimientos en Sarriguren ha ocasionado que la mayoría de los asociados se encuentren en dicho núcleo poblacional. Además, el peso del comercio dentro de la asociación es comparativamente más reducido que el de los servicios. Es por ello, que la estrategia de captación de nuevos socios tendría que centrarse sobre todo en estas dos vertientes: establecimientos de comercio, y establecimientos de otros núcleos del municipio.
- **Implicación activa de los establecimientos asociados:** resulta imprescindible involucrar de manera más nítida a otros comercios asociados, generando campañas internas de motivación en forma de llamamiento a la participación, disponiendo para ello de diferentes posibilidades para que cada cual se involucre en función de sus posibilidades, facilitando la transferencia de conocimiento y responsabilidades entre los negocios asociados y distribuyendo mejor las cargas ligadas al trabajo asociado.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	- Asociación - Federación	- Nº nuevos comercios asociados - Nuevos canales propios - Nuevos aliados - Nº comercios implicados en la asociación - Rotación de liderazgo	No requiere de presupuesto propio

Acción 2.2.2. Servicios conjuntos de valor añadido

La generación de valor no emana solamente de la calidad del producto y de su precio, sino que está directamente conectado a la capacidad de ofrecer un **servicio de calidad que permita mejorar la experiencia de consumo y compra de la clientela**. Avanzar en este ámbito también resulta de vital importancia para poder sostener su nivel competitivo frente a otras opciones comerciales. Algunos de estos servicios están estrechamente unidos a competencias en el ámbito digital ligados al e-commerce. El terciario urbano del Valle de Egüés tienen que ser capaz de incorporar en su oferta este tipo de servicios generando valor añadido mediante la combinación de fórmulas, que en cualquier caso subrayen la importancia de aquello que hace diferencial al comercio local; el servicio de proximidad, la cercanía con el cliente, y la profesionalidad desde el conocimiento y la confianza.

En este sentido se plantea analizar la viabilidad operativa y económica para la puesta en marcha y promoción de los siguientes servicios de forma colectiva:

- **Planteamiento de un sistema de fidelización propio:** esta herramienta daría la posibilidad al comercio del Valle de Egüés de actuar de manera unísona en lo relativo al ofrecimiento de ventajas competitivas a la clientela, recabando información valiosa para la ideación de campañas ingeniosas totalmente insertas en la realidad y casuística local.
- **Escaparate digital compartido:** podría valorarse la posibilidad de aprovechar la creación de un espacio digital propio para presentarlo como escaparate digital del comercio local que refuerce la identidad compartida del comercio local del Valle de Egüés.
- **Sistema de reparto conjunto:** adicionalmente cabría valorar la posibilidad de establecer un sistema de reparto conjunto que sirviese para acercar la oferta comercial a todo el Valle de Egüés independientemente de la localización tanto del establecimiento como de la clientela. Dicho sistema de reparto entraría dentro del marco de la distribución urbana sostenible de mercancía aumentando también la efectividad colectiva del sector en este ámbito.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
Alto	- Asociación - Federación - Ayuntamiento	- Nº nuevos servicios ofrecidos - Espacio digital propio - Sistema de fidelización propio - Sistema de reparto	5.000€-10.000€ espacio digital 5.000€-15.000€ pilotaje de otros servicios (fidelización, reparto...)

Acción 2.2.3. Colaboración interempresarial

En un contexto dominado por la multiplicidad de segmentos, públicos objetivo y necesidades y expectativas concretas, es importante generar **dinámicas de trabajo conjuntas** que redunden en la mejora del servicio ofrecido a la clientela, rellenando vacíos individuales mediante la acción colectiva. Una de las alternativas en este sentido pivota en torno a la **cooperación interempresarial** como instrumento para el ofrecimiento de soluciones integrales orientadas a mejorar la atraktividad y la experiencia de consumo y compra de la clientela.

Se propone que los comercios expongan de forma común posibles líneas de acción conjuntas explorando nuevas fórmulas de cooperación por proyectos, tanto entre ellos como con otros sectores que componen el terciario urbano, así como con la totalidad del tejido productivo del municipio. Para ello se podría concebir el establecimiento de un **marco de colaboración con grupos de acción** que trabajasen dinámicas colaborativas específicas, fijando acciones concretas (e.g. cesta de la compra con productos del comercio local orientada a personas trabajadoras de la Ciudad de la Innovación).

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Bajo - Medio	- Asociación - Federación - Ayuntamiento	- Nº grupos de acción formados - Nº proyectos de cooperación - Nº de agentes locales contactados - Nº de agentes locales involucrados	No requiere de presupuesto propio

EJE 3: Comunidad y comunicación

Línea 3.1. Estrategia de marketing

El fin último del terciario urbano es el de contribuir a satisfacer las necesidades socio-comerciales de su público objetivo. Así pues, el foco de trabajo ha de situar a la clientela en el centro de las preocupaciones. Por lo tanto, una parte imprescindible del puzzle está relacionado con la forma de conectar con la clientela real y potencial. Si bien es necesario entender que no todos los clientes que forman parte de la comunidad son iguales ni tienen las mismas necesidades, es importante definir un marco de actuación concreto en materia de comunicación y marketing que acerque la oferta comercial local al conjunto de la clientela potencial.

Acción 3.1.1. Perfilado del público potencial

Prevalece la necesidad de trabajar de forma segmentada sobre cada uno de los colectivos diferenciados de clientela que pudieran existir. Cada uno de los segmentos de clientes tiene necesidades, aspiraciones y formas de relacionarse diferente, por lo que cada uno de estos requiere de estrategias comerciales específicas.

En este sentido se plantea la necesidad de diseñar actuaciones que den una respuesta adaptada a cada colectivo de demanda, que en primer lugar será necesario identificar y conocer. Previo al diseño de las estrategias comerciales específicas, se debe obtener **información sobre** cada uno de los **colectivos que forman la comunidad**, para una vez identificadas sus necesidades y motivaciones se ajusten las actuaciones concretas. Es decir, se requiere un procedimiento de elaboración de BBDD de la clientela del Valle de Egüés que distinga dos pasos:

- **Captación de Datos de Clientes:** las/los vecinas/os y personas consumidoras del municipio dejan una huella comercial. Hay que ser capaces de capturar estos datos (tarjetas, formularios en campañas...) para contar con información sobre la tipología de clientes, perfiles, hábitos, procedencia, necesidades... De esta forma, los establecimientos comerciales podrán ofrecer un mejor servicio y les permitirá proyectar y tomar decisiones (campañas, promoción...) basadas en datos reales.

- **Gestión y mantenimiento de Datos de Clientes:** una vez que se haya captado esta información, es importante hacerse valer de las soluciones tecnológicas existentes (CRM...) que posibilitan la gestión de las relaciones con las distintas comunidades de clientes, aumentando la efectividad de las acciones emprendidas y mejorando la satisfacción de estas.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	• Asociación • Ayuntamiento	• BBDD comunidad del Valle de Egüés • Nº nuevos comercios con gestión de datos	Dotación anual a concretar en función de los contenidos a desarrollar

Acción 3.1.2. Planificación de una estrategia de comunicación conjunta

Cualquier tipo de acción conjunta que pudiera planearse ha de inscribirse en una metodología concreta de difusión. Es imprescindible poder comunicar de forma eficaz al público objetivo deseado aquello que se estime necesario. Por ello, resulta vital conocer y entender el proceso y canales por los que les llega la información a los distintos colectivos del municipio, para luego centrar los esfuerzos en comunicar la información de forma atractiva. En este sentido emergen varias tareas:

- **Arquetipos de cliente:** realizar un análisis del perfil de los clientes del municipio, tomando como referencia inicial la BBDD, y analizando las necesidades, aspiraciones y recorrido que realizan estas personas para informarse antes de realizar las compras o de informarse.
- **Fuentes y Canales:** realizar una prospección de posibles herramientas movilizables en forma de canales de información y responsabilidades, comprobando cual es el mejor enfoque a partir del inventario actual de recursos disponibles.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Alto	• Asociación • Ayuntamiento	• Estrategia de comunicación • Perfilado de clientes • Análisis de fuentes y canales de difusión	10.000€-12.000 € estrategia

Línea 3.2. Segmentación de público objetivo

Tal y como se precisaba anteriormente la comunidad local del Valle de Egüés está compuesta por tipologías de cliente diferenciadas que reúnen una serie de condiciones y expectativas de distinto orden. Habida cuenta de la hiperpersonalización de las necesidades de consumo y compra actualmente imperantes, el comercio local ha de ser capaz de ofrecer a cada cliente aquello que realmente pueda satisfacer sus exigencias. Para ello, es menester que el terciario urbano comience a trabajar desde un prisma segmentado de la clientela, centrando su acción en la atracción y atención a cuatro grandes grupos o tipologías de clientela con características distintas.

Acción 3.2.1. Público senior

A pesar de tratarse de un municipio joven en cuanto a la edad media de su población, uno de los principales puntos de mejora en cuanto a la retención del gasto propio dentro del comercio local del Valle de Egüés pasa por **anclar el gasto de sus mayores en el propio municipio**. Se trata de un segmento que presenta habitualmente una menor propensión al desplazamiento, así como a la compra online, y que, además, cuenta con más tiempo para el consumo y las compras. Esto abre un amplio abanico de oportunidades para el comercio si es capaz de adecuar su oferta a las necesidades del colectivo.

Las personas residentes de más de 65 años constituyen un grupo específico que requiere de un tratamiento particular que favorezca su experiencia de compra en el comercio local. Se propone en este sentido una actuación de doble vía:

- **Campaña de atracción específica:** en el caso del Valle de Egüés es imprescindible trabajar en la captación de sus mayores como base sólida de clientela. Desde este punto de vista sería interesante llevar a cabo algún tipo de acción comunicativa específicamente orientada a dicho público, trabajando mano a mano con aquellas áreas municipales y espacios más orientados a la atención a esta tipología de usuario.
- **Programa de amabilidad:** la oferta también debería realizar una reflexión común con las áreas previamente citadas para consensuar algunas medidas prácticas que pudieran resultar útiles para la mejora de la experiencia de consumo y compra de la clientela senior. Las medidas deberían estar encaminadas a mejorar la amigabilidad y adecuación del comercio para atender a las personas mayores, generando una Red de comercios amigables. Por ejemplo, entre las posibles medidas a adoptar podría evaluarse la posibilidad de poner en marcha algún tipo de servicio personal en el ámbito doméstico acercando la oferta de servicios personales (peluquería, manicura, cuidados de piel...) a viviendas particulares, así como a centros y equipamientos frecuentados por este segmento. En este sentido, sería interesante trabajar la posibilidad de colaboración entre diferentes establecimientos para cubrir conjuntamente un servicio integral hasta ahora ausente.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
Alto	- Asociación - Ayuntamiento - Centros sociosanitarios - Centros socioculturales	- Campaña de marketing - Programa de amabilidad - Medidas de amabilidad - Nº de comercios adscritos - Nº de entidades colaboradoras	4.000€-6.000€ campaña 2.500€-5.000€ medidas

Acción 3.2.2. Público familiar

El público familiar está compuesto por las franjas de edad que reúnen a la mayoría de la población del Valle de Egüés y que a su vez traccionan la mayor parte de la retención del gasto a nivel local. De todos modos, todavía queda un gran margen de mejora en la captación de este segmento concreto, convirtiéndose en un reto de orden primario, ya que, se trata del segmento con mayor capacidad y necesidad de gasto. A demás, las familias funcionan a su vez como principal elemento de transmisión de hábitos de compra y consumo de cara a las siguientes generaciones.

Así, con el doble reto de mejorar la oferta comercial de cara a las familias que ya fijan su gasto en el terciario urbano, y de **aumentar la atracción de familias** que actualmente realizan la mayor parte de su gasto comercial fuera del municipio, se propone un trabajo específico centrado en:

- **Campaña de captación específica:** la primera premisa es la de aumentar la base de personas consumidoras pertenecientes a este segmento, aumentando el porcentaje del gasto que fijan en el término municipal. En este sentido sería interesante tejer lazos con equipamientos como centros culturales, escuelas, centros de trabajo, etc. que estructuran el día a día de estas personas. Además de este soporte físico, también sería necesario orientar la posible campaña digitalmente inventariando previamente la mejor forma para llegar a este segmento.
- **Profundizar en la fidelización:** debido a su necesidad de una mayor cobertura comercial, así como a la magnitud más relevante del ticket de compra, dentro del sistema de fidelización general, sería interesante poder trabajar de manera más particularizada el caso de las familias ofreciéndoles algunas ventajas especiales por motivo de recurrencia, volumen de compras, etc. que redunden en un beneficio mutuo entre el tejido terciario urbano y las familias del municipio.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
Alto	- Asociación - Ayuntamiento - Centros socioculturales - Centros laborales - Centros deportivos	- Campaña de marketing - Medidas y ventajas de fidelización - Nº de comercios adscritos - Nº de entidades colaboradoras	4.000€ - 6.000€ campaña 2.500€ - 5.000€ medidas

Acción 3.2.3. Público joven

El público joven se caracteriza por ser más proclive a desplazarse por motivo de ocio y consumo. Más aún si cabe en un contexto dominado por el efecto de drenaje que genera la cuenca de Pamplona debido a la diversidad y variedad de la oferta que supone. Además, se trata de una población nativa digital que también incorpora esta dimensión en lo relativo al consumo. Siendo conscientes de que se trata de la tipología de consumidor que marcará el futuro a medio plazo de la tipología de masa crítica de personas consumidoras del valle de Egüés, es imprescindible realizar un trabajo específico con este segmento.

Es necesario articular una serie de actuaciones dirigidas de forma especial al colectivo de jóvenes, especialmente concernidos por la inmediatez y por aquello que supone una tendencia:

- **Campaña de captación específica:** con la finalidad de asegurar un suelo de personas consumidoras a futuro que pueda servir al sostenimiento del sector, es necesario trabajar con enfoques y herramientas específicas en lo relativo a la atracción de las personas jóvenes hacia el consumo local. Para ello, resulta necesario emplear las formas y soportes comunicativos más adecuados añadiendo un fuerte componente digital.
- **Aumento de la presencia online:** los establecimientos comerciales han de redoblar esfuerzos en cuanto a su presencia online. Esto no supone necesariamente que tengan que ofrecer un espacio de venta digital, pero sí que han de mostrar su presencia y oferta en la red.

- **Programa de fomento del consumo local:** uno de los principales frenos para impulsar el consumo local de las personas jóvenes tiene que ver con su falta de conocimiento a la hora de adquirir bienes y servicios. En muchos casos no se ha dado una transmisión de conductas de compra entre generaciones. Esto se une a la inercia digital de este segmento haciendo que puedan llegar a sentirse perdidas/os y abrumadas/os a la hora de realizar según que compras presenciales. Es urgente romper estas barreras mediante la ideación de fórmulas de acercamiento entre el terciario urbano y la población joven. En este sentido podría plantearse que la figura de comercio amigable, además de ayudar a las personas mayores también cumpla la función de asistente de compra de las más jóvenes.
- **Colaboraciones con centros educativos y deportivos:** si las personas jóvenes constituyen la futura cantera potencial de clientes, es necesario comenzar a nutrir ese terreno desde un paso previo a la propia juventud, trabajando también en el ámbito de la infancia a través de colaboraciones con los centros de referencia que puedan incorporar en sus líneas de actuación visitas presenciales y o trabajos prácticos concretos que incluyan la interconexión física con los establecimientos que conforman el terciario urbano del Valle de Egüés.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
Medio	- Asociación - Ayuntamiento - Centros educativos - Centros deportivos	- Programa de fomento de compra local - Nº de comercios con presencia online - Nº de comercios adscritos - Nº de entidades colaboradoras	4.000€ - 6.000€ campaña 2.500€ - 5.000€ medidas

Acción 3.2.4. Público visitante/externo

Si bien es cierto que el Valle de Egüés no dispone todavía de una base de captación del gasto exterior sólida, no lo es menos que el municipio comienza a contar con recursos y equipamientos culturales y naturales que pueden llegar a constituir un atractivo capaz de aumentar la presencia de visitantes en el municipio por motivo de ocio. Es precisamente a esta tipología de visitantes a quién se dirige esta última acción comunicativa con el objeto de optimizar su presencia como **fuentes adicionales que incrementen la clientela potencial del municipio** y con ello su capacidad de captación de gasto.

En este sentido se propone trabajar inicialmente desde una óptica interconectada que ayude a generar vínculos y sinergias entre el terciario urbano y su dimensión ocio-turística:

- **Colaboración con centros culturales y recursos turísticos:** los principales puntos controlados de atracción de visitantes por motivo de ocio se concentrarían en los equipamientos de ocio y cultura con los que cuenta en municipio. En este sentido es necesario involucrar a estos puntos en la difusión de la oferta comercial, pensando en la posibilidad de incorporar alicientes como posibles ventajas canjeables en el comercio local para las personas asistentes a las actividades programadas.
- **Inserción de la oferta comercial en la difusión hacia el exterior:** el comercio debería ocupar un lugar en las diferentes actividades que se pudieran concebir como parte la estrategia de comunicación promocional hacia el exterior del Valle de Egüés, asegurando su presencia en los momentos de difusión de la propuesta cultural y natural del municipio.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	• Asociación • Ayuntamiento • Centros socioculturales • Centros turísticos	• Nº de comercios adscritos • Nº de entidades colaboradoras	No requiere de presupuesto propio

EJE 4: Animación y dinamización

Línea 4.1. Agenda integral de dinamización comercial y cultural

Tradicionalmente, la dinamización comercial organizada de manera colectiva se ha focalizado en el planteamiento de eventos y campañas festivas de sensibilización y promoción en la calle (juegos e hinchables, espectáculos, sorteos...). Este tipo de campañas sirven para construir puentes entre el comercio y la ciudadanía aportando cierta visibilidad a las asociaciones, que se encuentran relativamente cómodas con este tipo de actividades. Sin embargo, a pesar de su interés, el escenario socio-comercial ha cambiado y puede afirmarse que este tipo de campañas no tienen por qué ser el centro de la actuación dinamizadora del tejido comercial y de las instituciones. Por lo tanto, resulta vital innovar y ofrecer nuevos proyectos y servicios que aporten valor al tejido comercial y/o a la clientela. Asimismo, con el objetivo de optimizar los recursos y maximizar su impacto, estas actuaciones y servicios deberían desarrollarse desde una lógica de colaboración y coordinación con la oferta cultural y de animación del Valle de Egüés.

Acción 4.1.1. Reflexión estratégica sobre la animación comercial

Las actividades de dinamización y animación llevadas a cabo por la asociación de comerciantes en colaboración con el Ayuntamiento han tenido cierta continuidad en el tiempo consolidándose como citas marcadas en su programación abierta a la ciudadanía. En cualquier caso, sería conveniente implementar un análisis de resultados obtenidos mediante dichas iniciativas. Es decir, tras la celebración de aquellas iniciativas ya pautadas, sería importante desarrollar un trabajo de **revisión y readecuación de las actividades** evitando tendencias inerciales e incorporando el prisma de recursos disponibles y necesidades a satisfacer (léase, del tejido terciario urbano).

Esta labor de reflexión y reacción debe contemplar dos puntos principales:

- **Evaluación compartida mediante técnica *Start-Stop-Continue*:** se plantea reflexionar sobre la utilidad y la necesidad de sostenimiento y/o adaptación de la agenda de programación asociativa. Recordar y refrescar el porqué de la realización de cada evento que se repite recurrentemente elaborando un sencillo análisis *Start-Stop-Continue* (actividades a comenzar, actividades a suprimir, actividades a continuar) para cada actividad/evento/iniciativa. La reflexión debería contribuir a repensar estas actividades generando un nuevo calendario anual completo y atractivo, el cual se evaluaría, y en su caso, modificaría de manera continuada.

- **Optimización de dinámicas de animación existente:** dentro del plan de valoración y readecuación previamente dispuesto, cobra especial importancia profundizar en la mejora de la base de trabajo ya establecida, buscando fórmulas para la optimización y maximización de aquellas iniciativas que actualmente se estén desarrollando y a las que se les presupone un efecto dinamizador tractor.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	• Asociación • Ayuntamiento	• Evaluación de actividades y resultados • Nuevas actividades	No requiere de presupuesto propio

Acción 4.1.2. Convergencia entre la agenda sociocultural y el comercio

El Valle de Egüés goza de una diversidad bastante amplia de **agentes públicos y privados que organizan y dinamizan todo tipo de actividades** a nivel local. Estas actuaciones adquieren un doble sentido. Por un lado, alcanzar determinados objetivos fijados por cada organización, y, por el otro, favorecer que las personas residentes en el municipio permanezcan en la localidad contribuyendo a su dinamismo. Es necesaria que se dé una **coordinación** entre todas ellas y no se solapen las unas con las otras, dando lugar a un calendario equitativamente repartido en el tiempo.

Para todo ello sería de gran utilidad incorporar la visión del tejido terciario urbano en la planificación coordinando las actuaciones dentro del espacio permanente de coordinación que pueda constituirse (ver línea de acción 5.2) con los objetivos detallados, a continuación. Además, el marco de trabajo que ofrece este espacio compartido posibilita el análisis trimestral de los eventos y acciones de interés, sin perder la perspectiva anual a principio de cada ejercicio.

- **Coordinación de agendas:** es necesario replantear el calendario de actividades socioculturales, comerciales y deportivas del municipio, trabajando, en medida de lo posible, en la búsqueda de sinergias que redunden en el beneficio colectivo de las organizaciones responsables y los objetivos deseados que en gran parte serán totalmente compaginables. Desde el punto de vista del terciario urbano es necesario aprovechar el desarrollo de diversas actividades culturales y festivas para incluir en estas al comercio. También es importante reflexionar en el seno del sector comercial la agenda de eventos festivos actuales en los que sería interesante estar presentes.

- **Ideación de acciones conjuntas:** a pesar de que el aprovechamiento y optimización de las actividades de dinamización y animación actualmente desarrolladas cobra una relevancia especial, también es necesario concebir nuevas posibilidades de forma conjunta entre aquellos agentes que hayan mostrado su voluntad por trabajar de forma al unísono y coordinar sus miradas.
- **Integración de la información comercial en la App municipal:** siguiendo con otros ejemplos prácticos ya implementados en otros lugares como el programa Berrikusi promovido en la CAPV, podría ser interesante valorar la idoneidad de incorporar la información relativa al comercio en la aplicación multifunción de cara a la ciudadanía que ya dispone el Ayuntamiento del Valle de Egüés.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	• Ayuntamiento • Asociación • Entidades socioculturales • Entidades deportivas	• Agenda sociocultural y comercial conjunta • Nº de nuevas acciones conjuntas • Adecuación comercial de la App municipal	10.000€-20.000€ readecuación App

Línea 4.2. Mercado semanal y ferias

El Valle de Egüés cuenta con un mercado semanal que se desarrolla en la localidad de Sarriguren, y que dentro de algunas limitaciones que pueda expresar en cuestiones como el tamaño, la variedad de la oferta o el emplazamiento constituye una cita ineludible para parte de la ciudadanía local. En este sentido, el mercadillo ya ha adquirido cierta referencialidad a nivel municipal siendo conocido por la mayoría de la ciudadanía local, independientemente de su condición de personas usuarias o no. Teniendo en cuenta que se trata de una cita semanal de carácter continuado es necesario aplicar un enfoque holístico que contribuya a unir el comercio con el mercadillo. Del mismo modo, sería interesante incluir en esta línea de actuación otro tipo de ferias y eventos de carácter más ocasional que pudieran existir o implementarse en el municipio con la finalidad de actuar de igual manera, trabajando desde la búsqueda de complicidades y actuaciones coordinadas que magnifiquen su efecto de cara la ciudadanía.

Acción 4.2.1. Fortalecimiento de la interacción comercio-mercadillo

El tejido terciario urbano ha de aprovechar las dinámicas y expresiones socioculturales que se desarrollan en el municipio empleándolas en su propio beneficio. Desde este punto de vista es imprescindible planificar la celebración del mercadillo de manera estratégica con el objetivo de que se alcancen metas comunes y se **maximicen los flujos de gente** (potenciales personas consumidoras) en la calle para aumentar la captación de clientela mediante el empleo de fórmulas específicas para abrir el comercio urbano a aquellos perfiles de clientela menos presentes en otros contextos y que, en cambio, pueden tener una mayor presencia local los sábados.

En este sentido, sería necesario reflexionar e implantar una **estrategia de afianzamiento del mercado de los sábados** incluyendo en su oferta toda la complementariedad que ofrece el terciario urbano. Se trata de consolidar los sábados a la mañana en el ideario local como fecha marcada para vivir el espacio urbano a través del encuentro y de las compras de Km0 en el propio municipio. Sería importante iniciar esa tarea con la evaluación integral de la situación actual (emplazamiento, horarios, tipología y variedad de oferta, accesibilidad, perfil de personas consumidoras, etc.), para después imaginar posibles vías de optimización y mejora de esta cita semanal señalada.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Medio - Alto	- Ayuntamiento - Asociación - Federación - Dirección de comercio Navarra	- Evaluación del estado actual - Incremento del flujo de gente y ventas - Nº de iniciativas específicas creadas - Nº de nuevos puestos - Nº de comercios implicados	10.000€-15.000€ análisis y estrategia de afianzamiento

Acción 4.2.2. Generación de agenda mensual de ferias y/o eventos temáticos

Se propone analizar los días señalados fijados en el calendario y crear un **calendario de eventos extraordinarios durante todo el año** relacionado con la oferta del terciario urbano local y el consumo local. Esta acción busca aumentar el impacto de posibles campañas promocionales emprendidas independientemente que pudieran desarrollarse por los negocios del municipio. En su lugar, se propone fijar en el calendario unificado previamente dispuesto citas de carácter mensual o trimestral en las que se aborde una temática particular y que acompañadas por una buena labor comunicativa puedan convertirse en ocasiones referenciales para la ciudadanía local e incluso puedan suponer un atractivo para gente de otros municipios aledaños.

La articulación de esta iniciativa requeriría de la implicación y participación de un número señalado de establecimientos de la localidad, que puedan amoldar su oferta para hacerla encajar dentro del enfoque particular que se quiera dar a cada uno de los eventos puntuales que se desarrollen. Lo óptimo sería que el total del sector participase de esta iniciativa, incluyendo al comercio, los servicios y la hostelería. Por ejemplo, podrían configurarse temáticas como el deporte, los cuidados personales, el producto local, etc.

Nivel de prioridad	Responsables	Indicador	Presupuesto orientativo
 Bajo - Medio	- Ayuntamiento - Asociación	- Calendarización de ferias y eventos - Nº de comercios implicados - Nº de nuevos eventos - Incremento del flujo de gente y ventas	No requiere de presupuesto propio

EJE 5: Gobernanza y redes

Línea 5.1. Definición de agentes y funciones

El desarrollo de un plan de acción como este requiere de un marco de colaboración público-privado eficaz y continuo, sustentado en una serie de elementos clave que faciliten su gestión. Este tipo de procesos de colaboración y trabajo conjunto requieren, en primera instancia, considerar de manera realista y objetiva las capacidades de cada uno de los agentes, y en caso de que sea necesario **crear las condiciones necesarias para que el plan se pueda desarrollar** de forma adecuada. En los procesos de colaboración público-privados es necesario distribuir según capacidades y recursos las atribuciones que se encomiendan a cada parte interviniente.

Debido a la naturaleza fragmentada del sector, el liderazgo transformador del desarrollo local, donde se enmarca el apoyo al terciario urbano, corresponde por competencias y recursos al Ayuntamiento. Así, se considera que es **el Ayuntamiento** del Valle de Egüés quien puede y **debe liderar la dinamización del PAOC** en su fase de implementación, ya que es quien pueden pautar el grueso de las iniciativas; dar soporte de recursos técnicos y económicos; y animar el proceso para su gestación, desarrollo y evaluación.

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 proceso de afianzamiento asociativo para dar cuerpo colaborativo a las iniciativas a desarrollar.

Línea 5.2. Espacio/foro permanente de interacción público-privada

La segunda línea de acción hace referencia al cuadro operativo que facilite la interacción público-privada previamente indicada. Así, con la finalidad de desarrollar y formalizar un espacio de encuentro para la puesta en marcha y desarrollo del PAOC, podría plantearse el establecimiento de una dinámica de trabajo propia, que hoy en día pueda ser más informativa y orgánica (reuniones puntuales para tratar temas concretos), dotándola de un carácter más formal y estratégico, que permita trabajar la visión y objetivos a corto, medio y largo plazo. Se plantea la creación de unas bases para la conformación de la **“Mesa de Comercio del Valle de Egüés”**, espacio constituido como **un foro de trabajo activo** y permanente, **y como punto de encuentro del conjunto de actores implicados** en el desarrollo del comercio local en particular, y de la economía urbana en general.

En una primera fase se perfila como un espacio de encuentro dónde agentes del sector, representantes de la asociación de comerciantes, representantes técnicos y políticos del Ayuntamiento y el resto de posibles participantes que pudieran identificarse (Federaciones, etc.) se encuentren **de manera periódica** y que con un orden del día previamente fijado coordinen de modo práctico los puntos a desarrollar en lo concerniente al plan de acción. A partir de la consolidación de la Mesa de Comercio, y en función de su éxito se sugiere la posibilidad de dotar a la misma de un marco de interlocución más amplio que vaya incorporando progresivamente a otros actores del ecosistema local hasta configurar un Clúster de Economía Urbana con la participación de agentes, socioculturales, turísticos, deportivos, etc.

Línea 5.3. Herramienta de trabajo para la transmisión de información

La dinamización del plan de acción recogido en el PAOC requerirá de la intervención coordinada del conjunto de agentes identificados previamente y coaligados en torno a la mesa de comercio o foro sectorial específico que se estime oportuno. Para ello, además de contemplar la consolidación del propio espacio de trabajo con sesiones trimestrales prefijadas y aquellas adicionales que pudieran surgir en función de necesidades concretas, sería necesario **dotarse de instrumentos que faciliten una comunicación fluida** entre todos los componentes posibilitando una transmisión de información verdaderamente eficaz e interactiva.

La herramienta de gestión y seguimiento activo del desarrollo del PAOC debería permitir la generación de espacios de trabajo compartidos. Se considera, en este sentido, la idoneidad de **generar un espacio digital** (Sharepoint o similar) en el que se puedan compartir contenidos, agendar sesiones y procesos, calendarizar proyectos, celebrar reuniones, compilar notas y elementos de interés, transferir ejemplos de buenas prácticas, etc. Es importante **que** esta herramienta digital **posibilite trabajar de forma colaborativa** ofreciendo a cada agente un medio adecuado para poder volcar sus ideas e inquietudes, y que estas puedan ser conocidas y valoradas por el resto de los actores intervinientes.

Línea 5.4. Identificación de recursos para el impulso del comercio

Uno de los puntales para el posible desarrollo efectivo del PAOC y de las posibilidades y medidas de intervención que ofrece el plan de acción tiene que ver con la disponibilidad de recursos para su ideación, preparación, implementación, gestión y seguimiento. Desde este prisma, resulta fundamental que en la distribución de responsabilidades se contemple el acometido de inventariar y realizar un seguimiento y **actualización** continuada **de** aquellas **vías de financiación y recursos de apoyo y soporte** disponibles que pudieran tener un encaje con las actividades que deriven del desarrollo del plan de acción.

Esta labor se convierte en crucial, ya que determinará la posibilidad real de llevar a cabo algunas de las iniciativas señaladas, y dará pie a posibles modificaciones para poder hacer que distintas actuaciones puedan encajar con los preceptos promulgados por las distintas eventuales líneas de ayuda y programas de apoyo que quisieran ser aprovechados.

Línea 5.5. Valoración de asistencia técnica

La naturaleza y dimensión de los contenidos recogidos en el plan de acción del PAOC exigen una dedicación de calado y de forma continuada, así como de un conocimiento específico por parte de las entidades implicadas (sobre todo, del Ayuntamiento en su rol de liderazgo y de la asociación como principal motor sectorial) que tal vez puedan superar las capacidades y competencias actualmente disponibles. Desde este punto de vista, se plantea la necesidad de **reflexionar sobre la necesidad o no de dotarse de algún recurso externo especializado** que pueda contribuir al desarrollo práctico de las actuaciones.

Se así se estimase oportuno fortalecer los recursos internos existentes a nivel de Ayuntamiento y asociación, cabría contar con un soporte externo en forma de asistencia técnica responsable de dinamizar de forma realista la mesa de comercio, así como el desarrollo de las iniciativas concretas que pudieran derivarse del plan de acción precisado, contribuyendo a ejecución proyectos estratégicos, servicios de valor, etc. En cualquier caso, podrían incluso plantearse fórmulas mixtas en las que la asunción del total de las responsabilidades no recayese exclusivamente en la asistencia técnica, sino que se mantuviesen algunas funciones de consideración más relevante internamente, planteando una externalización de algunos puntos más específicos y que pudiesen requerir de un nivel de especialización y de consumo de tiempo y energía más pronunciados.