

Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020

EUSKADI  BASQUE COUNTRY

Marzo, 2014

Introducción	
1. Presentación general del Plan: Premisas y proceso	5
2. Metodología de trabajo	9
Operativa	10
Esquema de participación y equipos de trabajo	13
3. Marco de referencia	14
Primera parte: Análisis estratégico	
4. Magnitudes básicas: oferta turística	20
Oferta alojativa	21
Oferta alojativa (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)	37
Grado de ocupación	42
Grado de ocupación (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)	46
Delimitación de la industria turística	49
(Evolución de magnitudes básicas: demanda turística / Motivación y comportamiento del turista: Referencia al PLAN DE MARKETING)	56
5. Competitividad de Euskadi como destino turístico	57
Aproximación conceptual	58
Desempeño: Resultados económicos y sociales	61
Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico	63
Gobernanza turística	65
Las personas de la industria turística y su formación	67
Sostenibilidad	69
Calidad	71
Desarrollo empresarial e innovación	73
Políticas de apoyo a la demanda	76

6. Tendencias 2020	77
Segunda parte: Formulación Estratégica	
7. Visión estratégica y esquema general de la formulación	83
8. Objetivos generales	86
9. Estrategias	88
10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas	90
Estrategia 1: Innovación	91
Estrategia 2: Producto - Mercado	96
Estrategia 3: Marca y comunicación	102
Estrategia 4: Fortalecimiento empresarial	108
Estrategia 5: Gobernanza turística	113
11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5	118
Cierre: Gestión del Plan	
12. Gestión del Plan Estratégico	133
El ciclo estratégico	134
Planes de Gestión	135
Cuadro de Mando Estratégico	136
Otros mecanismos de gestión	139
Anexos	
Anexo 1: Relación de entidades participantes	141
Anexo 2: Fuentes de información documentales	144
Anexo 3: Relación de tablas y gráficos	147

INTRODUCCIÓN

PRESENTACIÓN GENERAL DEL PLAN: PREMISAS Y PROCESO

1. Presentación general del Plan: premisas y proceso

El presente documento recoge los resultados del proceso de reflexión estratégica conducente a la elaboración del Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020, un proceso llevado a cabo a lo largo del año 2013 y que partió de las siguientes premisas:

- Un Plan con la vista puesta en el **horizonte 2020**. Esto tiene a priori dos implicaciones importantes:
 - La necesidad de combinar elementos de diseño estratégico a largo plazo junto con otros de medio o corto plazo. Esto será visible en el momento de formular la Estrategia en torno a componentes como la Visión 2020 junto con otros –líneas de actuación, programas o iniciativas - cuya puesta en marcha podrá plantearse para los próximos años.
 - La conveniencia de llegar a acuerdos interdepartamentales, interinstitucionales, público-privados que garanticen el mantenimiento de un propósito estratégico a largo plazo en beneficio del sector y del País.
- Un Plan **coherente con la estrategia de competitividad del País** y con la **marca** que lo proyecta internacionalmente (*Basque Country*).
- Un Plan que goce de la **máxima adhesión** por parte de agentes turísticos públicos y privados del país como base para una mayor eficacia y eficiencia desde la corresponsabilidad, la concertación y la intercooperación.
- Un Plan capaz de rentabilizar al máximo el **conocimiento**, la **experiencia**, **competencias** y **capacidades** de los diferentes agentes, asumiendo cada uno el rol que le corresponde.
- Un Plan **ambicioso pero realista y factible**, capaz de plantear apuestas y renuncias y concebido como una herramienta útil de gestión.
- Un Plan **desplegable en planes cuatrienales y anuales** (planes de gestión) que se ajusten a la realidad, requerimientos y condicionantes del momento teniendo en cuenta el impacto y resultados obtenidos.

1. Presentación general del Plan: premisas y proceso

Además, procede hacer notar en esta presentación que el Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020 se ha elaborado **en paralelo al Plan de Marketing***. En este sentido, ha sido importante delimitar el alcance de ambos proyectos y que los equipos de trabajo responsables de los mismos hayan estado coordinados para que el proceso no genere duplicidades ni solapes y el resultado sea coherente y consistente.

- El Plan Estratégico contempla de forma amplia y con una visión fundamentalmente de largo plazo la realidad de un sector transversal, con una alta implicación e impacto territorial, en el que participan agentes públicos y privados entre los que se generan múltiples conexiones. Con esa visión de largo plazo, el nuevo Plan Estratégico formula la **Visión** del turismo en Euskadi en el horizonte de 2020, los grandes **objetivos estratégicos**, las **estrategias**, **líneas de actuación** e **iniciativas estratégicas** adecuadas para alcanzarlos.
- El Plan de Marketing combina el enfoque a largo plazo con la definición de actuaciones a corto plazo de tipo operativo y en ámbitos más específicos con el fin de posicionar y promocionar Euskadi como destino turístico en los mercados. A tal fin, el Plan de Marketing define estrategias de **posicionamiento** y diferenciación, estrategias de **producto**, de **mercado** y **marca** y estrategias de **promoción** y **comercialización**, así como las tácticas de mayor retorno de la inversión a ejecutar en el tiempo.

El documento está estructurado en dos partes fundamentales (**Análisis Estratégico** y **Formulación Estratégica**) precedidas por esta presentación y dos capítulos dedicados respectivamente a la metodología de trabajo y al marco de referencia que constituyen el Programa de Gobierno y el Plan de Actuación 2013-2016 del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. A partir de ahí, el Análisis contempla un extenso capítulo de magnitudes básicas, referidas fundamentalmente a la oferta turística y, específicamente a la oferta alojativa y a una caracterización general de la industria turística. Aquí se hace una primera llamada al Plan de Marketing como el documento en el que se recoge el análisis en detalle de magnitudes básicas referidas a la demanda turística y las motivaciones y comportamientos de los y las turistas que han visitado Euskadi en los últimos años.

* A lo largo del documento se hacen llamadas al Plan de Marketing como fuente de las informaciones y líneas propuestas o como documento en el que se desarrolla la información con respecto al tema que corresponda.

1. Presentación general del Plan: premisas y proceso

La Parte 2 presenta en sucesivos capítulos los contenidos de la **Formulación Estratégica**: visión, objetivos generales, estrategias, indicadores y metas, líneas de actuación e iniciativas estratégicas. De esta forma quedan recogidas las decisiones estratégicas tomadas a lo largo del proceso de reflexión.

El documento contiene así mismo un capítulo de cierre que introduce las **pautas para la puesta en marcha de una sistemática de gestión** del Plan en torno a la idea del ciclo estratégico y los mecanismos necesarios para abordarlo (Planes de gestión anuales, Cuadro de Mando Estratégico y foros de gestión).

Finalmente, se recogen así mismo cinco **anexos** de información relativa a la metodología seguida a lo largo del Plan Estratégico (relaciones de entidades participantes o de fuentes de información documental), la relación de tablas y gráficos o dos consideraciones preliminares sobre temas de especial relevancia estratégica tratados tanto en la fase de análisis como de formulación (Reparto competencial y Modelo de Gestión Turística Territorial de Euskadi).

METODOLOGÍA DE TRABAJO

2. Metodología de trabajo: Operativa

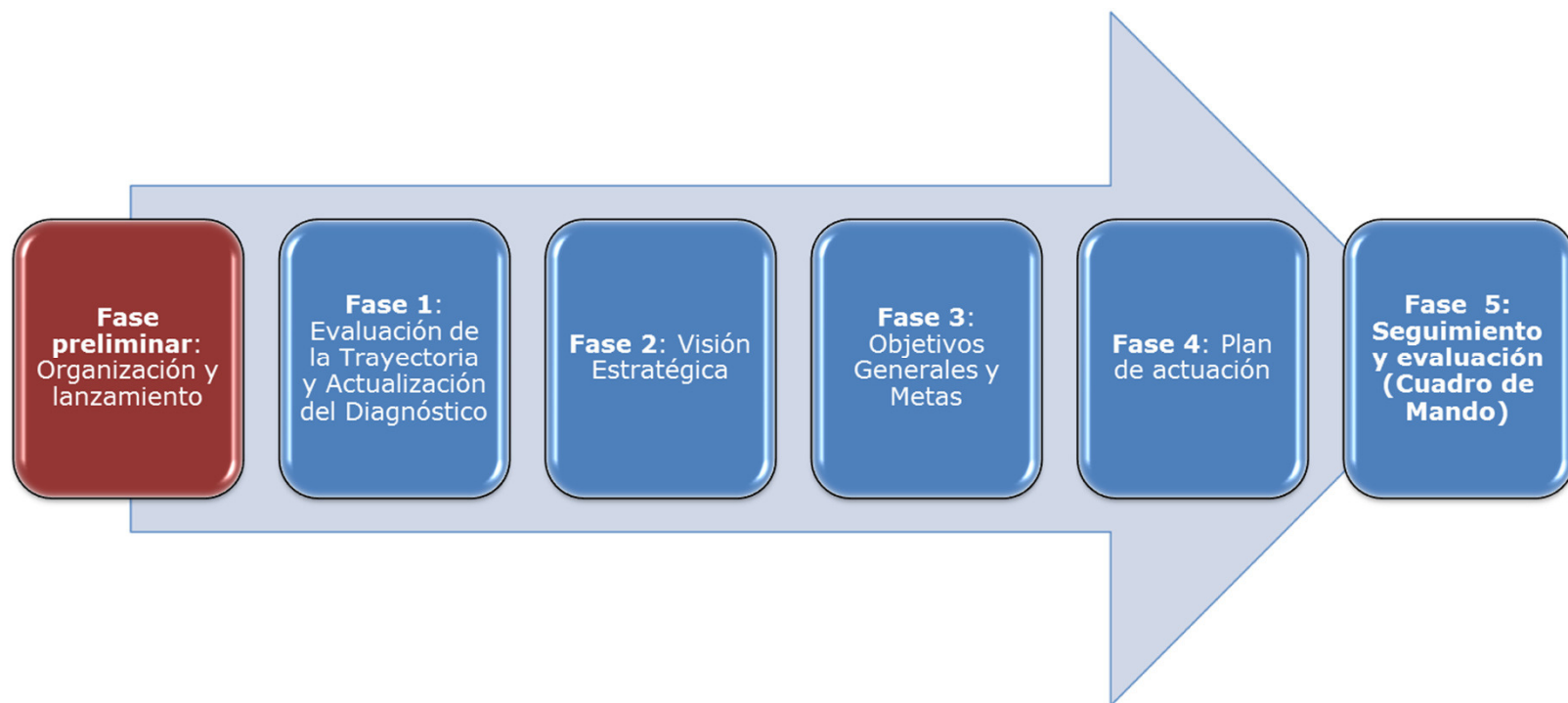
En el diseño de la metodología y el plan de trabajo llevado a la práctica se ha tenido en cuenta la necesidad de trabajar en un Plan con las características mencionadas más arriba (más allá de la legislatura actual, coherente con la estrategia de competitividad del País, ambicioso pero realista y factible,...) y la existencia de una **trayectoria de trabajo** en materia de competitividad turística en Euskadi iniciada hace casi una década y los aprendizajes adquiridos en torno a componentes clave a contemplar en el diseño de la nueva política turística y que se recogen en el siguiente gráfico.



2. Metodología de trabajo: Operativa

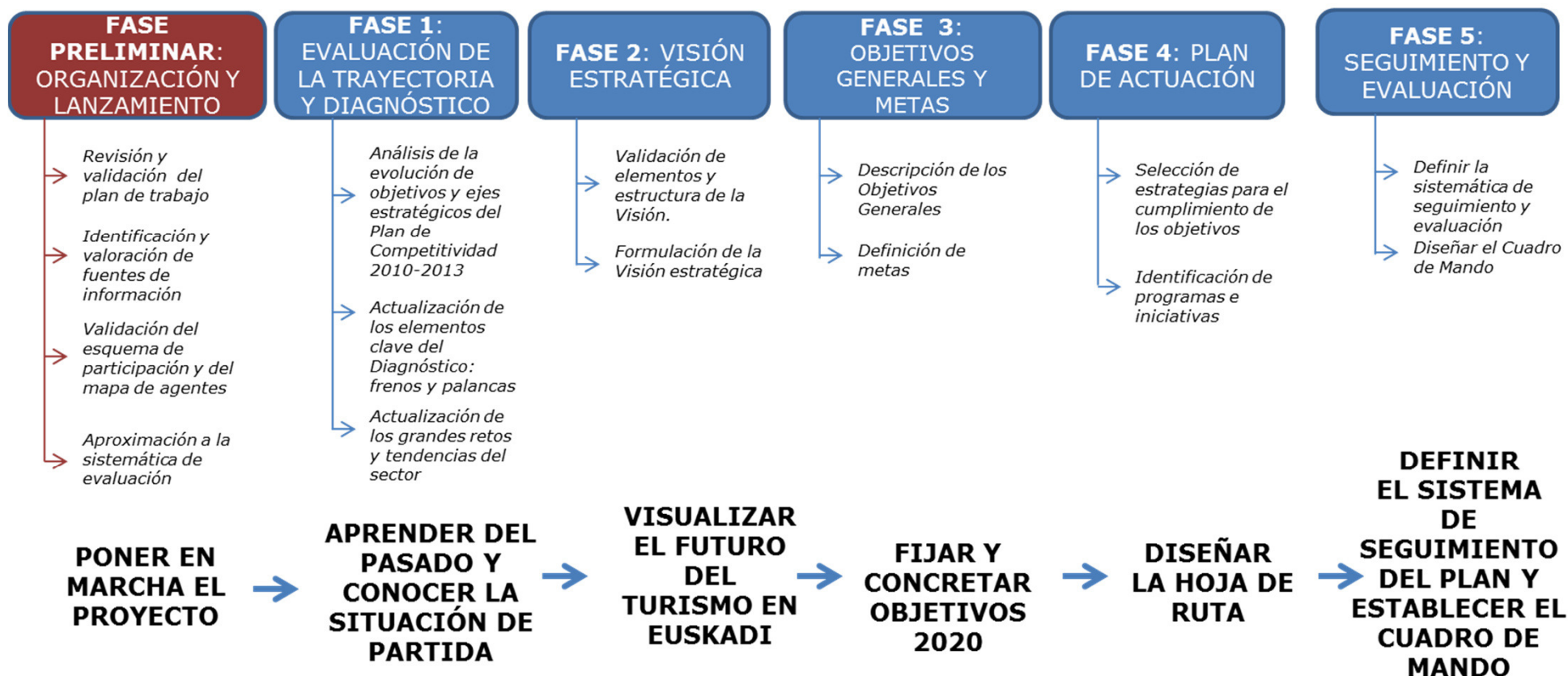
Con todo ello y teniendo en cuenta el hito de la formación en el mes de septiembre de 2013 de un Equipo Director (ver detalle más adelante) llamado Mesa de Turismo 2020, se ha buscado un actuación eficiente, agilizando los cauces de participación y manteniendo una dinámica de reuniones intensa para posibilitar un correcto análisis y toma de decisiones estratégicas.

La operativa de trabajo se ha estructurado en torno a una fase preliminar de organización y lanzamiento y las siguientes cinco fases, en las que se han ido incorporando diferentes inputs de la elaboración del Plan de Marketing desarrollado en paralelo.



2. Metodología de trabajo: Operativa

Y en cada una de las fases se han definido unos objetivos generales y unas acciones, que se visualizan en este gráfico.



2. Metodología de trabajo: Esquema de participación y equipos de trabajo

El proceso ha contemplado la participación de **diferentes agentes clave** en la definición de la Estrategia como una condición favorecedora de un buen resultado final –riqueza de diferentes visiones, intercambio de opiniones, contraste, consecución de compromisos y acuerdos, etc.- y especialmente necesaria teniendo en cuenta la importancia de la cooperación en la gestión y ejecución del Plan. De hecho, con el esquema de participación que se ha propuesto y llevado a cabo se ha pretendido cumplir varios objetivos:

- Información y comunicación.
- Intercambio de opiniones y perspectivas, generación de ideas y debate estratégico.
- Aportación de legitimidad social al Plan.
- Generación de adhesiones y acuerdos.

Foros y mecanismos de participación	Participantes	Funciones	Hitos de participación	Cauces
Mesa de Turismo Vasco 2020 – Equipo Director del Plan	Viceconsejera de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco, Directora de Turismo del Gobierno Vasco, Directora General de Basquetour, consultores de Gura Market in (Diagnóstico y Estrategias de Marketing) y de LKS (Diagnóstico y estrategias de competitividad)	Aportación de directrices, validación de documentos, hitos y avances en el proceso y toma de decisiones	Todo el proceso. Periodicidad de reuniones: quincenal	Equipo de trabajo activo durante todo el proceso.
Mesas Temáticas	Grupos de trabajo formados por representantes de la Dirección de Turismo y Basquetour	Desarrollo de propuestas sobre las Estrategias específicas de los Planes. 4 Mesas: i) Competitividad, ii) Conocimiento e Innovación, iii) Ordenación y gobernanza turística, y iv) Marketing	Diagnóstico y fase inicial de la formulación estratégica	Reuniones ad hoc
Panel de expertos y expertas	Personas con conocimiento experto sobre el turismo en general; en Euskadi y fuera de Euskadi	Aportación de conocimiento experto para un primer borrador de trabajo	Análisis de tendencias y grandes retos, Formulación de la Visión y establecimiento de Objetivos generales	Entrevistas personales
Informantes cualificados y cualificadas	160 agentes de Euskadi con amplio conocimiento para contrastar conclusiones preliminares del Plan	Aportan conocimiento experto desde diversos ámbitos de expertise	Contraste del documento Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020	Contraste de borrador de trabajo

En el Anexo I se presenta el listado de personas y entidades participantes en el panel de expertos y expertas y como informantes cualificados y cualificadas.

MARCO DE REFERENCIA

3. Marco de referencia

En el momento de abordar la elaboración del Plan Estratégico del Turismo en el País Vasco es preciso hacer referencia a dos documentos que constituyen su marco de referencia y en los que se señalan las directrices a tener en cuenta a lo largo de este proceso. Por un lado, el **Programa de Gobierno 2012-2016 para afrontar tres compromisos de País** y, por otro lado, el **Plan de Actuación 2013-2016 del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad**.

El primero de los tres compromisos del Programa de Gobierno es *El empleo y las personas*. Bajo este epígrafe se recogen catorce grandes temas desplegados en objetivos e iniciativas. El sexto tema es la *Industria Turística: Un sector emergente* y se contextualiza haciendo referencia a los siguientes rasgos y aspiraciones:

- La importancia del turismo como factor dinamizador de la actividad económica y el empleo e impulsor de la internacionalización y la apertura del territorio. **La promoción turística, por lo tanto, es parte de una estrategia global para la promoción de Euskadi** en el exterior.
- La progresiva consolidación del turismo en Euskadi como sector dinámico y cuyo peso relativo en nuestra estructura económica ha aumentado. El **crecimiento progresivo del turismo y su equilibrio territorial** surge como uno de los propósitos del Gobierno Vasco.
- Es un compromiso del Gobierno el crecimiento armónico del turismo, aprovechando las oportunidades en los distintos mercados y ofreciendo un **destino turístico de calidad, competitivo, innovador y profesional**.
- Es necesaria una **adecuada coordinación y cooperación** entre los agentes públicos y privados que intervienen en la aportación a turistas de experiencias memorables y de calidad.
- Aprovechamiento al máximo en una situación de crisis de la **capacidad generadora de riqueza y empleo** del sector turístico.
- Avance hacia modelos más sostenibles, en armonía y con respeto al medio ambiente y a la diversidad cultural. Poner en valor el **turismo en ámbitos rurales** como vía para preservar este entorno y asegurar la pervivencia de sus habitantes.
- Necesidad de construir **alianzas y estrategias de cooperación internacional** en sectores relevantes y en sectores emergentes prioritarios dentro de nuestra política industrial.
- La importancia de encontrar **elementos diferenciadores en los destinos de ciudad**. En Euskadi el turismo urbano tiene una especial relevancia y la diferenciación con respecto a la competencia es cada vez más difícil.

3. Marco de referencia

- Extender la marca Euskadi y hacer visible su gran potencialidad, que radica en sus **atractivos culturales**, irrepetibles en ningún otro lugar del mundo.
- Impulsar y reforzar el posicionamiento del destino Euskadi a través de su **estrategia de marca-país**.
- Potenciar el carácter **multiproducto** de Euskadi, con nuevos productos que permitan mejorar la estancia media y el grado de ocupación.
- Adaptar la oferta y conseguir su integración en los circuitos turísticos internacionales, modernizando infraestructuras turísticas, mejorando las cualificaciones profesionales y preservando la sostenibilidad de recursos naturales y medioambientales.
- Incentivar la **introducción y uso de nuevas tecnologías**, favoreciendo la evolución hacia nuevos modelos de relación entre visitante y destino y ampliando los canales de comunicación.
- Un **modelo de desarrollo turístico integral**, sustentado en la planificación territorial, mediante una gestión respetuosa hacia el medio.

A partir de ahí, se presentan una serie de iniciativas en torno a seis objetivos, que se recogen en el siguiente cuadro:

Objetivos del Programa de Gobierno 2012-2016 en materia de Turismo

1. **Reorganizar la administración turística.**
2. **Marca turística "Euskadi".**
3. **Apoyo al sector turismo.**
4. **Gestión eficiente de la actividad turística.**
5. **Comercialización del producto turístico.**
6. **Formación del sector.**

Fuente: Programa de Gobierno 2012-2016 para afrontar tres compromisos de País

Junto con el Programa de Gobierno, el marco de referencia en el que el Plan Estratégico se va a desarrollar viene delimitado por el **Plan de Actuación 2013-2016 del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad**.

En el desarrollo en detalle de este Plan de Actuación, la reflexión sobre el Modelo Turístico de Euskadi se recoge como eje prioritario de la Viceconsejería de Comercio y Turismo y la elaboración del Plan Estratégico es una de las acciones previstas a tal fin. Se entiende la reflexión sobre el Modelo como un proceso de replanteamiento del marco a partir del cual se puedan definir y ejecutar las políticas turísticas de Euskadi para los próximos años.

El Departamento apuesta por contar con "un modelo turístico propio, basado en una identidad particular y única, capaz de atraer al turista por su singularidad y articulado en torno a una serie de productos que orienten y estructuren la oferta turística vasca hacia la consolidación de Euskadi como un destino turístico de referencia. Y un modelo que además, se constituye como una poderosa herramienta para impulsar el proceso de internacionalización y apertura de nuestro territorio y que supone un elemento fundamental en la Estrategia de País marca Euskadi-Basque Country, liderada por lehendakaritza".

La consolidación de Euskadi como destino turístico de referencia se convierte en el primero de los objetivos, para el que además de la reflexión sobre el modelo futuro del turismo en Euskadi, la Viceconsejería plantea otros dos ejes de actuación: el impulso al marketing estratégico y la mejora de la gestión del conocimiento y la inteligencia de mercado.

Un segundo objetivo es fortalecer y consolidar la industria turística. Cuenta con cuatro ejes: i) la evolución y extensión de los programas de gestión turística de calidad, accesibilidad y sostenibilidad, ii) el refuerzo de la formación y la profesionalización, iii) el impulso a la modernización e innovación del sector –en colaboración con la Dirección de Emprendizaje, Innovación y Sociedad de la Información, y iv) la mejora de la colaboración entre los agentes turísticos.

Finalmente, la Viceconsejería se plantea también optimizar el marco institucional y de gestión, y concretamente trabajar en torno a dos ejes: i) la ordenación y racionalización del Mapa de Agentes Turísticos y ii) la aprobación del marco normativo necesario para la ordenación del sector.

3. Marco de referencia

Resumen de objetivos, ejes y acciones en materia de Turismo del Plan de Actuación 2013-2016 del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco

Objetivos generales del Plan de Actuación 2013-2016

- Superar la crisis
- Reforzar la competitividad de las empresas
- Impulsar el modelo socio-económico de Euskadi

Objetivos específicos:

Avanzar hacia la consolidación de Euskadi como destino turístico

- Eje 1:** Modelo futuro turístico de Euskadi:
- Modelo territorial
 - Plan Estratégico
 - Plan Director Destino

- Eje 2:** Impulso al marketing estratégico:
- Marca Euskadi
 - Plan de Marketing
 - Apoyo a promoción
 - Inventario recursos

- Eje 3:** Mejora de gestión del conocimiento e inteligencia de mercado:
- Acceso y gestión del conocimiento turístico
 - Fortalecimiento del Observatorio

Fortalecer la industria turística

Eje 1: Extensión calidad turística, accesibilidad y sostenibilidad:

- Gestión de calidad
- Modelo accesibilidad
- Cultura sostenibilidad
- Campañas inspección

Eje 2: Formación y profesionalización:

- Diagnóstico necesidades
- Diseño programas especializados
- Mejora imagen

Eje 3: Modernización/ Innovación:

- Nuevo MET
- Fomento uso TICs
- Comercialización
- Innovación incremental
- Empresas turísticas innovadoras

Eje 4: Colaboración entre agentes turísticos:

- Trabajo en red y alianzas
- Fomento cooperación interempresarial

Optimizar el marco institucional y de gestión

- Eje 1:** Ordenación y racionalización del Mapa de Agentes Turísticos
- Rediseño Mapa Competencias

- Eje 2:** Aprobación del marco normativo para la ordenación del sector
- Decretos reguladores sobre la Ley 6/1994 de Ordenación del Turismo en el País Vasco

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Actuación 2013-2016 del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco

PRIMERA PARTE: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

EVOLUCIÓN DE MAGNITUDES BÁSICAS: OFERTA TURÍSTICA

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Según los datos correspondientes a 2012, en la CAPV se localizan un total de 970 alojamientos turísticos, cifra que supone un incremento del 17% respecto las cifras de 2009.

En su distribución por tipologías, el 56,3% de los mismos corresponden a hoteles (53% en 2009), el 41,3% alojamiento rural (44% en 2009) y el restante 2,4% a campings.

El número de plazas que representan estos 970 alojamientos ascienden a 11.536.150, lo que supone un incremento del 11,67% respecto a las cifras de 2009. En este caso, casi el 87% del total de plazas ofertadas corresponden a hoteles y, en menor medida, a alojamientos rurales (13,1%).

Gráfico 1: Número de alojamientos turísticos según tipología. Euskadi 2012.

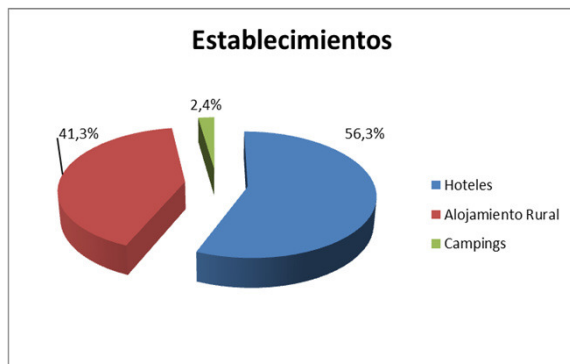
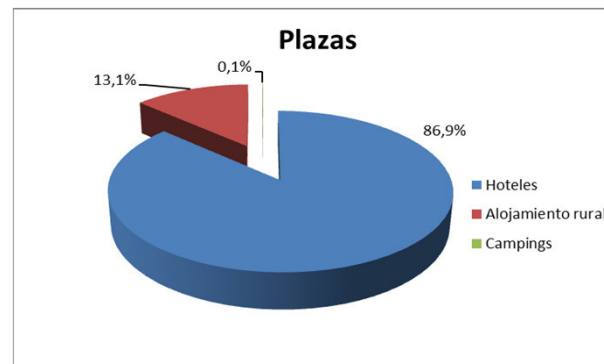


Gráfico 2: Número de plazas según tipología. Euskadi 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

- ***Crecimiento de alojamientos y plazas turísticas en un 17% y un 11% respectivamente en el periodo 2009-2012***

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Tabla 1: Evolución del número de alojamientos turísticos según tipología Euskadi 2000-2012.

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09-12
Hoteles	307	349	390	437	546	109	24,9
Alojamiento Rural	205	249	323	370	401	31	8,4
Campings	23	22	21	22	23*	1	4,5
Total	535	620	734	829	970	141	17,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR). *Los datos relativos a Campings corresponden a 2010.

Tabla 2: Evolución del número plazas turísticas según tipología Euskadi 2000-2012.

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09-12
Hoteles	5.687.350	6.706.809	7.981.360	8.985.474	10.019.331	1.033.857	11,5
Alojamiento Rural	661.344	833.318	1.201.757	1.344.887	1.508.115	163.228	12,1
Campings	8.414	8.360	8.120	8.720	8.704*	-16	-0,2
Total	6.357.108	7.548.487	9.191.237	10.339.08	11.536.150	1.197.069	11,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR). *Los datos relativos a Campings corresponden a 2010.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Establecimientos hoteleros

El destino Euskadi cuenta con un total de **546 hoteles** que ofertan algo más de 10 millones de plazas. En el periodo 2009-2012, el número de hoteles se ha incrementado de manera importante, en casi un 25%, y el número de plazas disponibles en algo más de un millón. Por territorios, Gipuzkoa es el que mayor número de hoteles localiza (45,6% del total), si bien es Bizkaia el que mayor número de plazas concentra (el 47,8% del total de la CAPV).

Gráfico 3: Número de hoteles por territorio histórico. Euskadi 2012.

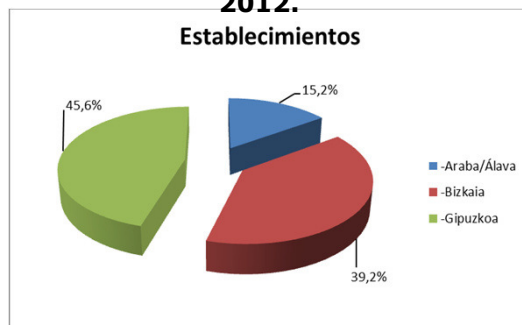
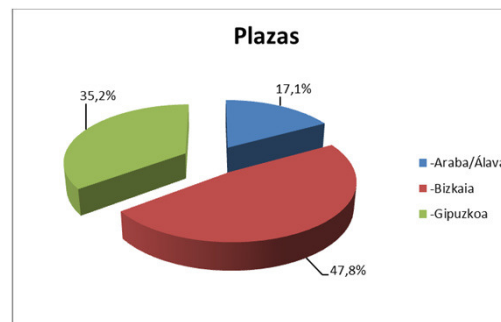


Gráfico 4: Número de plazas por territorio histórico. Euskadi 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

En el periodo 2009-2012, los tres territorios han experimentado un incremento importante de su oferta hotelera. Sin embargo, existen algunas pequeñas diferencias en sus comportamientos. Así, Bizkaia ha concentrado el 53,6% del total de las nuevas plazas creadas, mientras que Gipuzkoa ha localizado el 57,8% de los nuevos establecimientos.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Tabla 3: Evolución del número de hoteles y plazas por territorio histórico y Euskadi 2000-2012.

	EUSKADI		ALAVA		BIZKAIA		GIPUZKOA	
	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas
2000	307	5.687.350	57	950.026	111	2.276.638	139	2.460.686
2002	340	6.223.743	61	1.010.157	128	2.531.506	151	2.682.080
2004	352	7.019.594	58	1.149.930	139	3.059.763	155	2.809.901
2006	390	7.981.360	62	1.234.334	169	3.811.434	159	2.935.592
2008	425	8.509.857	67	1.255.163	179	4.027.758	179	3.226.936
2009	437	8.985.474	69	1.405.688	182	4.233.911	186	3.345.875
2012	546	10.019.331	83	1.709.486	214	4.787.727	249	3.522.118
Cuota	100%	100%	15,2%	17,1%	39,2%	47,8%	45,6%	35,2%
Var. Abs. 09-12	109	1.033.857	14	303.798	32	553.816	63	176.243
Var. % 09-12	24,9	11,5	20,3	21,6	17,6	13,1	33,9	5,3
Aport. Crecim. 09-12	100%	100%	12,8%	29,4%	29,4%	53,6%	57,8%	17,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

Del análisis por estratos, el hecho más relevante es que las capitales ya son los estratos que mayor número de establecimientos y plazas hoteleras concentran. En concreto, en 2012 las tres capitales de la CAPV concentran el 41,4% del total de establecimientos y el 56,3% de las plazas totales hoteleras ofertadas en Euskadi.

Gráfico 5: Evolución del número de hoteles por territorio histórico y Euskadi 2000-2012. (2000=100)

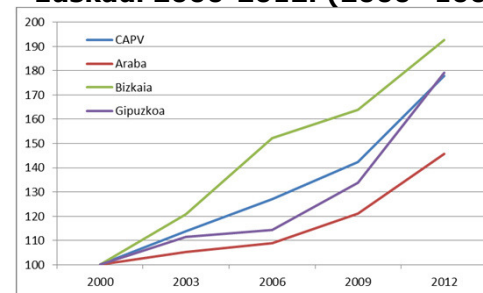
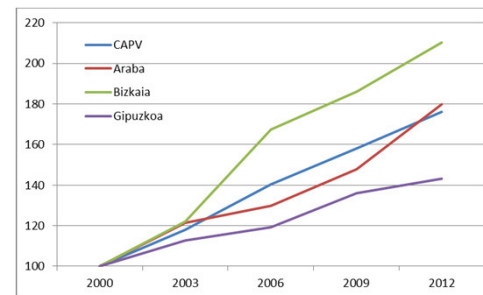


Gráfico 6: Evolución del número de plazas por territorio histórico y Euskadi 2000-2012. (2000=100)



4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Gráfico 7: Número de hoteles por estratos Euskadi. 2012

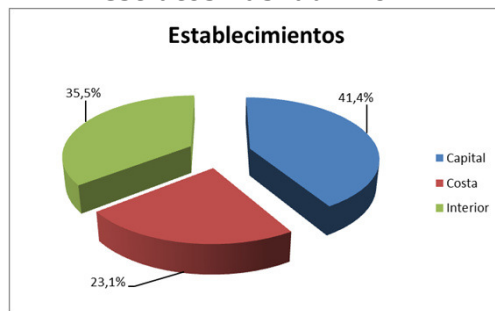
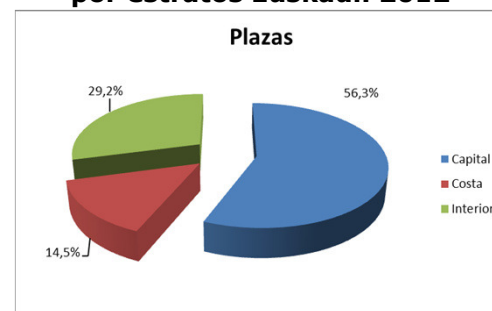


Gráfico 8: Número de plazas por estratos Euskadi. 2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

En el periodo 2009-2012, el número de establecimientos hoteleros en la costa y en las capitales se ha incrementado de manera muy importante (55,6 y 45,8% respectivamente).

Tabla 4: Evolución del número de alojamientos hoteleros según estrato Euskadi 2000-2012.

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09-12
Euskadi	307	349	390	437	546	109	24,9
Capital	122	130	141	155	226	71	45,8
Costa	61	70	80	81	126	45	55,6
Interior	124	149	169	201	194	-7	-3,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

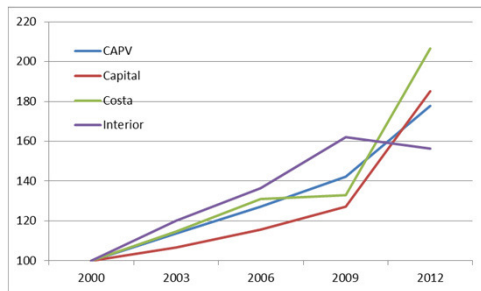
Tabla 5: Evolución del número de plazas hoteleras según estrato Euskadi 2000-2012.

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09-12
Euskadi	5.687.350	6.706.809	7.981.360	8.985.474	10.019.331	1.033.857	11,5
Capital	3.534.634	4.052.263	4.540.721	4.955.165	5.642.274	687.109	13,9
Costa	706.458	753.292	963.576	1.031.998	1.454.955	422.957	41,0
Interior	1.446.258	1.901.254	2.477.063	2.998.311	2.922.102	-76.209	-2,5

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Gráfico 9: Evolución del número de hoteles por estratos. Euskadi 2000-2012. (2000=100)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

Gráfico 10: Evolución del número de plazas por estratos. Euskadi 2000-2012. (2000=100)

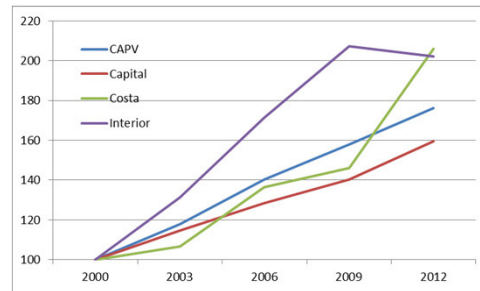
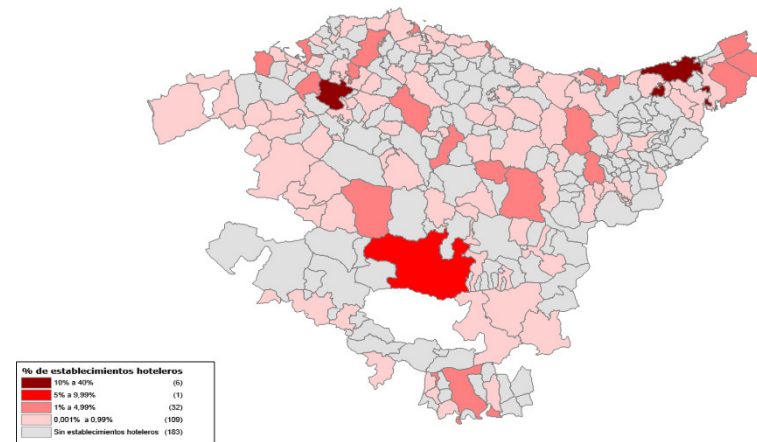
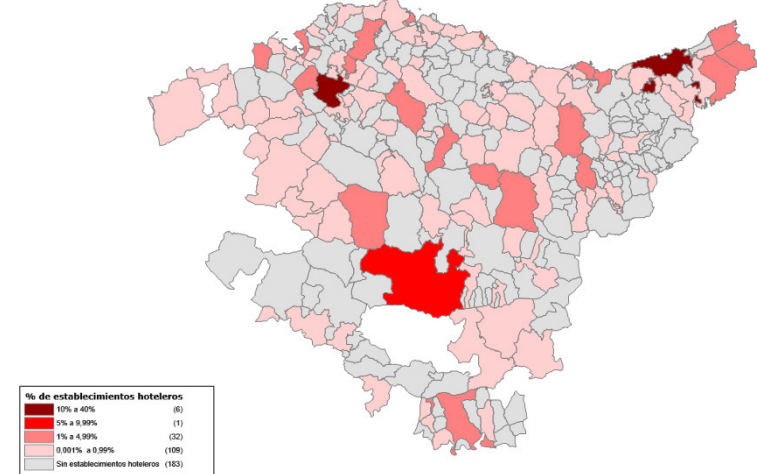


Gráfico 11: Distribución de establecimientos hoteleros por municipios. 2013. %



Por lo que respecta a la distribución de los establecimientos y las plazas hoteleras por municipios, en el **44% de los municipios vascos se localizan establecimientos hoteleros**. Se observa cómo Bilbao y Donostia concentran cada uno a más del 10% de los establecimientos y las plazas hoteleras totales en Euskadi. A partir de ahí, con Vitoria-Gasteiz detrás, el resto de municipios no llegan a representar más del 3% de los establecimientos o de las plazas totales existente en Euskadi. Son, detrás de las capitales, los municipios de Hondarribia, Irun y Laguardia, Zarautz, Oñati y Getxo los que mayor oferta concentran.

Gráfico 12: Distribución de plazas hoteleras por municipios. 2013. %



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Basquetour

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Por lo que respecta al análisis de los establecimientos hoteleros según categoría, en 2012 en Euskadi casi el 47% de los establecimientos se correspondían con pensiones. En el lado opuesto, el 11% de los establecimientos tenía la categoría de 5 y 4 estrellas.

Tabla 6: Establecimientos y plazas hoteleras según categoría. Euskadi 2011-2012.

	2011		2012		2012%	
	Nº	Plazas	Nº	Plazas	Nº	Plazas
-Cinco estrellas	7	1.611	7	1.545	1,3%	5,6%
-Cuatro estrellas	51	9.673	52	9.581	9,5%	35,0%
-Tres estrellas	58	5.454	61	5.398	11,2%	19,7%
-Dos estrellas	86	3.002	87	3.177	15,9%	11,6%
-Una estrella	82	2.770	84	2.810	15,4%	10,3%
-Pensiones	245	4.758	255	4.863	46,7%	17,8%
Total	529	27.269	546	27.375	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

En términos de plazas, son los hoteles de 4 estrellas los que concentran una mayor proporción de plazas: en concreto, el 35% de las plazas hoteleras son de hoteles de 4 estrellas.

Del análisis por Territorios Históricos, destaca que casi el 46% del total de establecimientos y más del 52% de las plazas totales diarias de tres y más estrellas se localizan en Bizkaia.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Tabla 7: Establecimientos y plazas hoteleras según categoría. Por territorios históricos y total Euskadi 2012.

Establecim.	-Tres y más estrellas		-Una y dos estrellas y pensiones		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Araba	19	15,8%	64	15,0%	83	15,2%
Bizkaia	55	45,8%	159	37,3%	214	39,2%
Gipuzkoa	46	38,3%	203	47,7%	249	45,6%
Euskadi	120	100,0%	426	100,0%	546	100,0%
Plazas diarias	-Tres y más estrellas		-Una y dos estrellas y pensiones		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Araba	2.754	16,7%	1.917	17,7%	4.671	17,1%
Bizkaia	8.645	52,3%	4.436	40,9%	13.081	47,8%
Gipuzkoa	5.125	31,0%	4.497	41,4%	9.623	35,2%
Euskadi	16.524	100,0%	10.850	100,0%	27.375	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

En un análisis más pormenorizado respecto a la distribución de los establecimientos y plazas según categoría y estrato geográfico, destaca que Bilbao concentre el 20% de la oferta total de establecimientos de tres y más estrellas. A continuación, Donostia (15,7%) y Gipuzkoa Costa (13%) son los estratos más representativos. Donostia, por otro lado, concentra el 20,5% del total de establecimientos de menor categoría.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Tabla 8: Establecimientos hoteleros según categoría y estrato 2012.

	-Tres y más estrellas		-Una y dos estrellas y pensiones		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
--Vitoria-Gasteiz	12	10,4%	25	6,2%	44	8,1%
--Rioja Alavesa	3	2,6%	12	3,0%	16	2,9%
--Resto de Álava	3	2,6%	20	4,9%	23	4,2%
--Bilbao	23	20,0%	47	11,6%	70	12,8%
--Área metropolitana de Bilbao	10	8,7%	20	4,9%	30	5,5%
--Bizkaia costa	14	12,2%	53	13,1%	67	12,3%
--Bizkaia interior	4	3,5%	39	9,6%	47	8,6%
--Donostia / San Sebastián	18	15,7%	94	23,2%	112	20,5%
--Area metropolitana de Donostia / San Sebastián	3	2,6%	15	3,7%	23	4,2%
--Gipuzkoa costa	15	13,0%	44	10,9%	59	10,8%
--Gipuzkoa interior	10	8,7%	36	8,9%	55	10,1%
Total	115	100,0%	405	100,0%	546	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

Respecto a la distribución de las plazas, es también en Bilbao donde mayor número de plazas de tres y más estrellas concentra, con el 35,5% del total ofertado en Euskadi, mientras que Donostia concentra al 18,2% de las plazas, es decir, casi la mitad que Bilbao.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Tabla 9: Plazas hoteleras diarias según categoría y estrato 2012.

	-Tres y más estrellas		-Una y dos estrellas y pensiones		Total	
	Nº	%	Nº	%	Nº	%
--Vitoria-Gasteiz	2.112	12,8%	1.172	10,8%	3.285	12,0%
--Rioja Alavesa	355	2,1%	301	2,8%	655	2,4%
--Resto de Álava	286	1,7%	445	4,1%	731	2,7%
--Bilbao	5.869	35,5%	1.511	13,9%	7.381	27,0%
--Área metropolitana de Bilbao	1.369	8,3%	899	8,3%	2.268	8,3%
--Bizkaia costa	765	4,6%	1.070	9,9%	1.834	6,7%
--Bizkaia interior	642	3,9%	958	8,8%	1.599	5,8%
--Donostia / San Sebastián	3.014	18,2%	1.735	16,0%	4.750	17,4%
--Area metropolitana de Donostia / San Sebastián	276	1,7%	604	5,6%	881	3,2%
--Gipuzkoa costa	1.123	6,8%	1.019	9,4%	2.142	7,8%
--Gipuzkoa interior	712	4,3%	1.139	10,5%	1.851	6,8%
Total	16.523	100,0%	10.853	100,0%	27.377	100,0%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

- **La mayor proporción de plazas está en hoteles de cuatro estrellas (35%), seguido de los de tres estrellas (19%).**
- **El 66% de las plazas de tres y más estrellas se concentra en las tres capitales.**

Alojamientos de Turismo Rural

Los alojamientos de turismo rural en Euskadi ascienden en 2012 a un total de 401 con una oferta superior al 1,5 millones de plazas. Estas cifras suponen un incremento del 8,4% en el número de establecimientos y del 12,1% en el número de plazas respecto a las cifras de 2009.

Tabla 10: Evolución del número alojamientos de turismo rural y plazas por territorio histórico y Euskadi 2000-2012.

	Euskadi		ALAVA		BIZKAIA		GIPUZKOA	
	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas
2000	205	661.344	40	116.739	65	201.941	100	342.664
2002	235	756.663	51	140.029	76	243.415	108	373.219
2004	275	898.440	58	190.102	88	277.013	129	431.325
2006	323	1.201.757	69	222.390	107	401.613	147	577.754
2008	356	1.240.724	77	235.695	116	415.459	163	589.570
2009	370	1.344.887	81	266.151	124	447.971	165	630.765
2012	401	1.508.115	96	330.178	128	463.682	177	714.255
Cuota	100%	100%	23,9%	21,9%	31,9%	30,7%	44,1%	47,4%
Var. Abs. 09-12	31	163.228	15	64.027	4	15.711	12	83.490
Var. % 09-12	8,4	12,1	18,5	24,1	3,2	3,5	7,3	13,2
Aport. Crecim. 09-12	100%	100%	48,4%	39,2%	12,9%	9,6%	38,7%	51,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

Por Territorios, Gipuzkoa concentra el mayor número tanto de establecimientos (44,1%) como de plazas (47,4). Además, en el periodo 2009-2012 ha sido el territorio que mejor comportamiento ha tenido en este sentido, ya que más de la mitad de las nuevas plazas creadas se localizan en este territorio. Así mismo, destaca cómo de los nuevos 31 nuevos establecimientos creados en el periodo, 15 se han creado en Álava. Esto ha hecho que el crecimiento relativo del territorio alavés haya sido el más importante en detrimento de Bizkaia.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Gráfico 13: Distribución del número de establecimientos de turismo rural por territorio histórico Euskadi 2012.

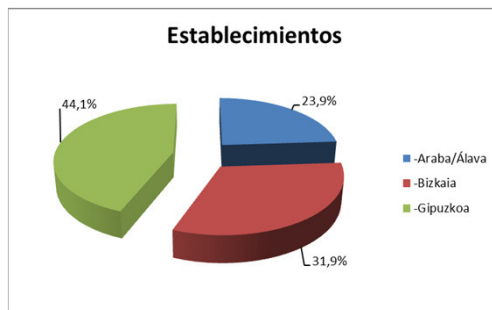
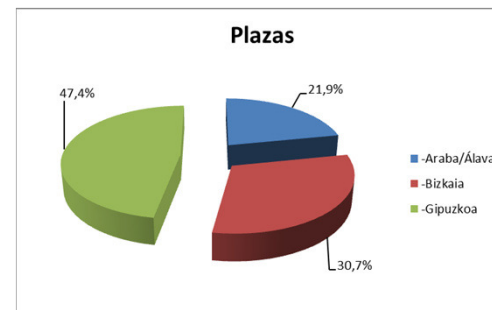


Gráfico 14: Distribución del número de plazas de turismo rural por territorio histórico Euskadi 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

Gráfico 15: Evolución del número establecimientos de turismo rural por territorio histórico Euskadi 2000-2012. (2000=100)

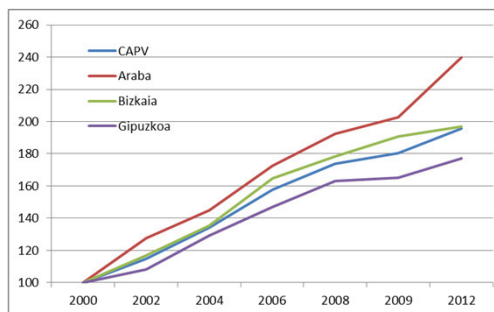
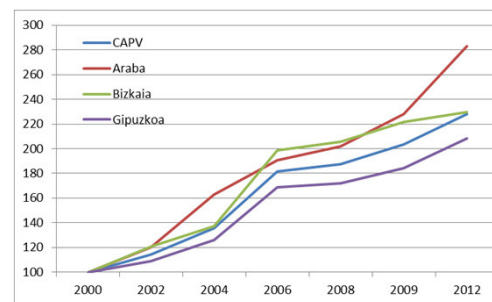


Gráfico 16: Evolución del número plazas de turismo rural por territorio histórico Euskadi 2000-2012. (2000=100)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

- **Moderado crecimiento del número de alojamientos de turismo rural en el periodo**

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Respecto a la distribución de la oferta de alojamiento rural por segmentos y municipios (agroturismos y casa rurales), se observa cómo los municipios del interior y la costa de Gipuzkoa son los que mayor número de establecimientos y plazas concentran. En concreto, Aia es el municipio que mayor número de agroturismos localiza, seguido de Donostia, Deba, Hondarribia, Usurbil, y Oiartzun. En el caso de las casas rurales, la situación es similar, si bien se observa una mayor presencia de municipios alaveses y del interior de Bizkaia.

Tabla 11: Agroturismos por segmentos en la Euskadi 2013.

	Nº Establecimientos	% Establecimientos	Plazas (por día)	% Plazas
Bizkaia Costa	8	3,8%	87	3,8%
Gipuzkoa Costa	35	16,7%	418	18,3%
Total Costa	43	20,6%	505	22,1%
Alava Interior	29	15,8%	272	13,4%
Bizkaia Interior	44	21,1%	483	21,1%
Gipuzkoa Interior	76	36,4%	856	37,5%
Total Interior	149	73,2%	1.611	72,0%
Capitales	13	6,2%	135	5,9%

Tabla 12: Casas Rurales por segmentos en la Euskadi 2013.

	Nº Establecimientos	% Establecimientos	Plazas (por día)	% Plazas
Bizkaia Costa	10	4,9%	114	6,0%
Gipuzkoa Costa	22	10,8%	190	9,9%
Total Costa	32	15,7%	304	15,9%
Alava Interior	54	26,5%	497	26,0%
Bizkaia Interior	58	28,4%	580	30,3%
Gipuzkoa Interior	48	23,5%	452	23,6%
Total Interior	160	78,4%	1.529	80,0%
Capitales	12	5,9%	79	4,1%

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Basquetour.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Gráfico 17: Distribución de agroturismos por municipios. 2013. %

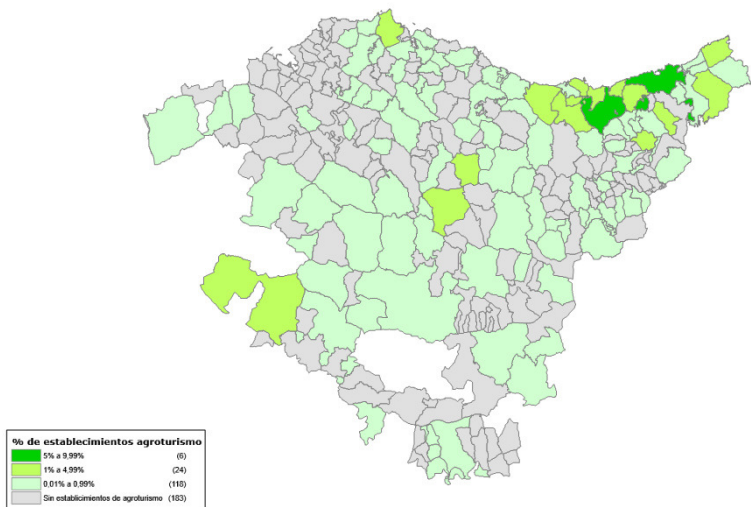


Gráfico 18: Distribución de plazas de agroturismos por municipios. 2013. %

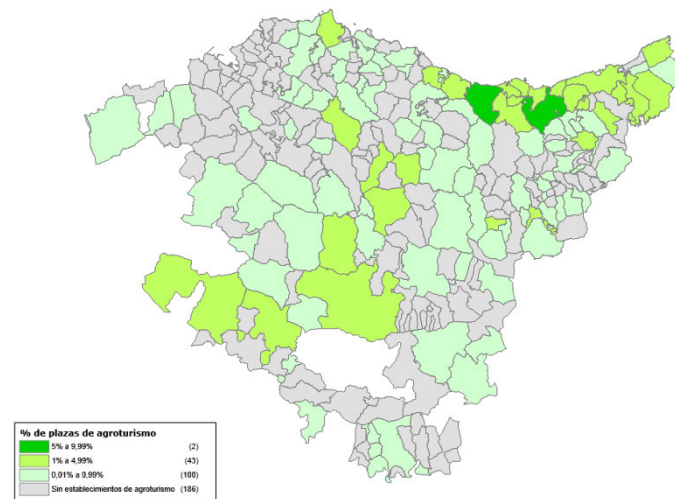


Gráfico 19: Distribución de casas rurales por municipios. 2013. %

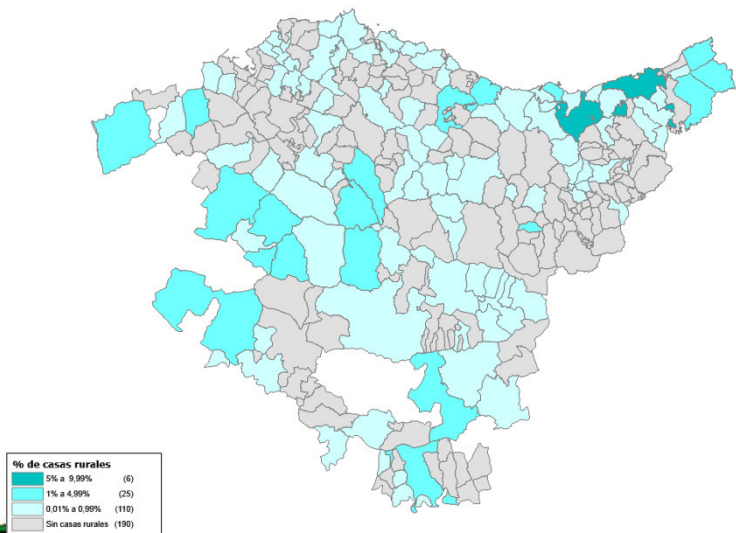
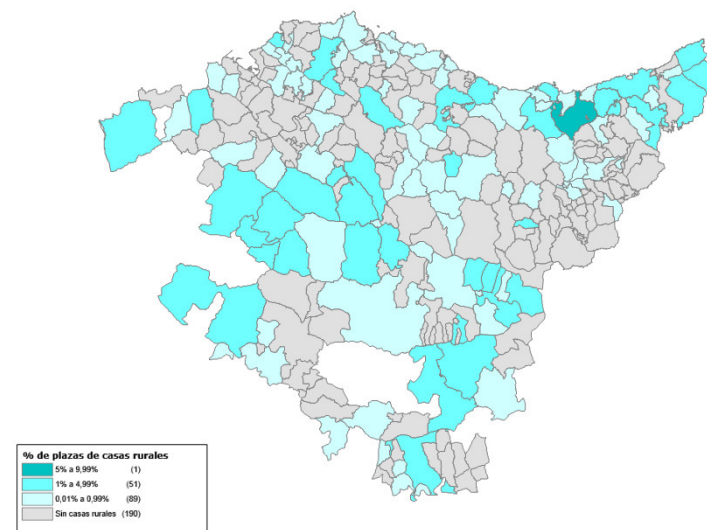


Gráfico 20: Distribución de plazas en casas rurales por municipios. 2013. %



4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa

Campings

Según los datos disponibles a 2010, en Euskadi se localizan un total de 23 campings que ofertan un total de 8.704 plazas. Esta cifras apenas han variado durante la última década.

Por territorios, Bizkaia concentra el 61% y 62% respectivamente del número de campings y plazas ofertadas.

Tabla 13: Evolución del número campings y plazas por territorio histórico y Euskadi 2000-2012.

	Euskadi		ALAVA		BIZKAIA		GIPUZKOA	
	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas	Nº Estab.	Plazas
2000	23	8.414	2	494	14	5.377	7	2.543
2002	23	8.528	2	494	14	5.377	7	2.657
2004	22	8.360	2	494	13	5.209	7	2.657
2006	21	8.120	2	494	13	5.209	6	2.417
2008	22	8.720	2	494	14	5.809	6	2.417
2009	22	8.720	2	494	14	5.809	6	2.417
2010	23	8.704	3	928	14	5.359	6	2.417
Cuota	100%	100%	13%	11%	61%	62%	26%	28%
Var. Abs. 00-10	0	290	1	434	0	-18	-1	-126
Var. % 00-10	0,0	3,4	50,0	87,9	0,0	-0,3	-14,3	-5,0

Gráfico 21: Distribución del número de campings por territorio histórico Euskadi 2012.

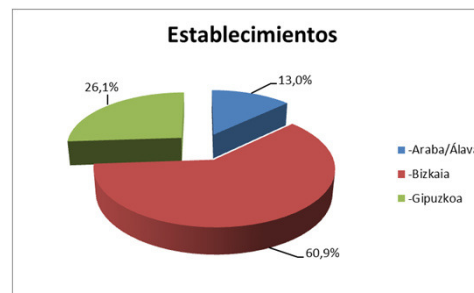
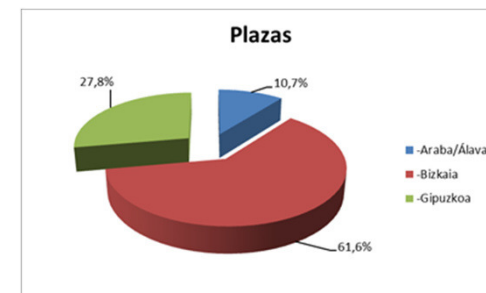


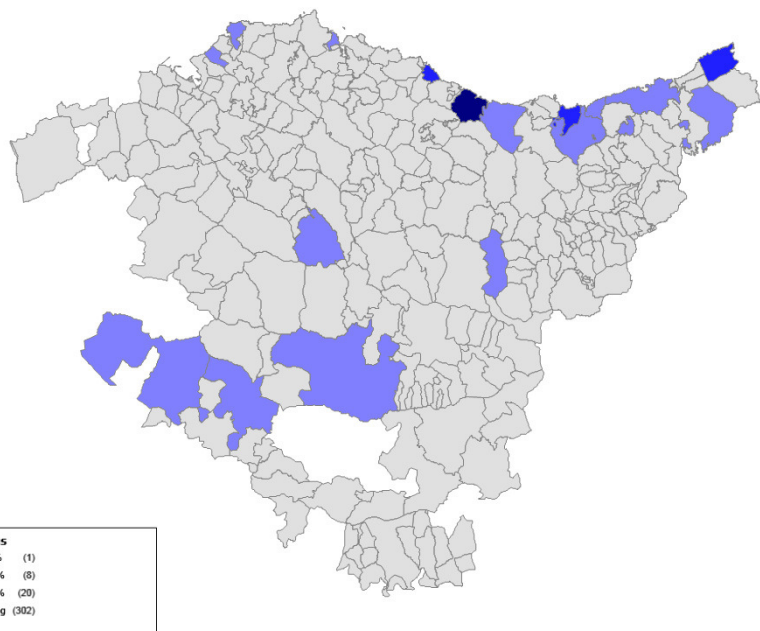
Gráfico 22: Distribución del número de plazas de camping por territorio histórico Euskadi 2012.



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat.

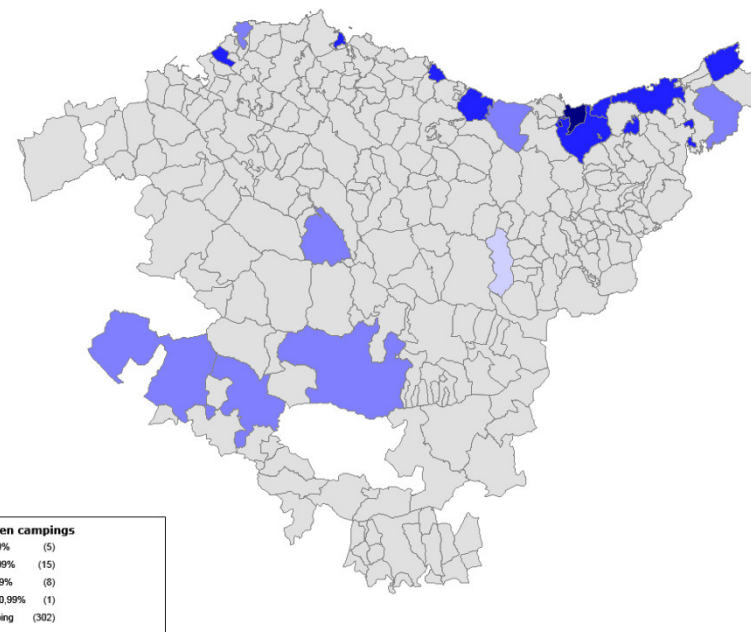
- **Escasa evolución del número de campings y plazas en el periodo**

Gráfico 23: Distribución de campings por municipios. 2013. %



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Basquetour.

Gráfico 24: Distribución de plazas en campings por municipios. 2013. %



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Basquetour.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: oferta alojativa (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Establecimientos y plazas hoteleras

Según datos procedentes del INE, en la CAPV existen en 2012 un total de 504 establecimientos hoteleros que ofertan algo más de 26.400 plazas. Comparativamente con otras Comunidades Autónomas del entorno, la oferta hotelera en la CAPV es sólo superada por la de Galicia en número de plazas, situándose muy cerca la oferta hotelera asturiana en lo que a número de establecimientos se refiere.

Comparativamente, es de destacar el importante incremento de la oferta hotelera experimentada en la CAPV durante el periodo 2009-2012. En concreto, un 17,4% en establecimientos y un 12% en plazas. Ninguna Comunidad del entorno ha tenido durante este periodo un comportamiento tan positivo en cuanto al crecimiento en el número de establecimientos (Asturias, Cantabria y La Rioja han perdido establecimientos), y sólo Navarra ha experimentado crecimientos cercanos en el número de plazas.

Tabla 14: Evolución del número de establecimientos hoteleros por Comunidades Autónomas 2000-2012

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
España	14.870	13.680	14.056	14.810	14.995	0,8%	1,3%	125	185
Asturias	602	611	647	622	573	-4,7%	-7,8%	-28	-48
Cantabria	387	363	377	372	356	-8,1%	-4,3%	-31	-16
Galicia	1.449	1.503	1.450	1.532	1.548	6,9%	1,0%	99	16
Navarra	144	231	243	272	288	99,9%	5,8%	144	16
Euskadi	392	356	384	429	504	28,4%	17,4%	112	75
Rioja (La)	113	111	105	137	133	18,6%	-2,8%	21	-4

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: oferta alojativa (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Tabla 15: Evolución del número de plazas hoteleras por Comunidades Autónomas, 2000-2012

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
España	1.033.011	1.122.052	1.263.779	1.362.877	1.432.582	38,7%	5,1%	399.571	69.705
Asturias	16.923	20.398	23.144	23.553	24.486	44,7%	4,0%	7.563	934
Cantabria	13.485	15.079	16.767	16.978	16.582	23,0%	-2,3%	3.097	-396
Galicia	45.407	53.396	57.134	62.357	63.155	39,1%	1,3%	17.748	798
Navarra	7.139	8.484	9.698	10.882	12.421	74,0%	14,1%	5.283	1.540
Euskadi	16.552	18.339	21.090	23.574	26.409	59,6%	12,0%	9.857	2.835
Rioja (La)	4.502	5.172	5.468	5.974	6.004	33,4%	0,5%	1.502	29

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

- ***Comparativamente el comportamiento de la CAPV en cuanto al crecimiento del número de establecimientos es muy positivo frente a otras Comunidades Autónomas de referencia***

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: oferta alojativa (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Establecimientos y plazas de turismo rural

Por lo que respecta a los establecimientos de turismo rural, sin embargo, todas las CC.AA del entorno a excepción de La Rioja, poseen una oferta tanto de establecimientos como de plazas superior a la de la CAPV. En concreto, según datos del INE, en 2012 la CAPV posee 387 establecimientos que ofrecen un total de 4.069 plazas, mientras que en Comunidades como Galicia, Cantabria y Asturias la oferta es muy superior a la existente en la CAPV.

Sin embargo, la evolución en el número de establecimientos y plazas en el periodo 2009-2012 ha sido muy importante en la CAPV (20,6% en establecimientos y 21,4% en plazas), crecimientos relativos sólo superados por Navarra.

Tabla 16: Evolución del número de establecimientos de turismo rural por Comunidades Autónomas 2001-2012

	2001	2003	2006	2009	2012	Var. % 01-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 01-12	Var. Abs. 09-12
España	5.497	6.974	10.830	13.887	15.395	180,1%	10,9%	9.898	1.508
Asturias	451	565	958	1.318	1.350	199,2%	2,4%	899	32
Cantabria	190	241	326	385	400	110,2%	3,8%	209	15
Galicia	282	395	478	534	536	89,8%	0,4%	253	2
Navarra	408	415	457	555	698	71,1%	25,7%	290	143
Euskadi	195	208	252	321	387	99,0%	20,6%	193	66
Rioja (La)	57	65	76	95	110	94,4%	16,3%	54	15

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Oferta alojativa (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Tabla 17: Evolución del número de plazas de turismo rural por Comunidades Autónomas 2001-2012

	2001	2003	2006	2009	2012	Var. % 01-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 01-12	Var. Abs. 09-12
España	42.925	59.884	95.906	126.234	142.468	231,9%	12,9%	99.543	16.235
Asturias	2.576	3.430	7.237	11.543	12.304	377,6%	6,6%	9.728	761
Cantabria	2.623	4.001	5.530	6.640	7.017	167,5%	5,7%	4.394	377
Galicia	3.108	4.631	5.673	6.519	6.678	114,8%	2,4%	3.570	159
Navarra	2.507	2.697	3.072	3.894	5.036	100,9%	29,3%	2.529	1.142
Euskadi	1.752	2.064	2.609	3.352	4.069	132,3%	21,4%	2.317	717
Rioja (La)	440	549	715	908	1.043	137,2%	14,9%	603	135

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

- ***Crecimiento relativo del número de establecimientos y plazas en el periodo 2009-2012 superior al del resto de Comunidades Autónomas de referencia excepto Navarra***

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: oferta alojativa (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Establecimientos y plazas de camping

Finalmente, por lo que respecta a los campings, la CAPV se posiciona muy por detrás de Comunidades como Asturias, Cantabria o Galicia, donde la oferta de plazas supera las 13.000 frente a las 8.500 existentes en la CAPV. Hay que destacar la evolución ligeramente positiva que ha experimentado esta tipología de alojamientos en la CAPV en el periodo 2009-2012, y donde Navarra ha mantenido un comportamiento muy positivo.

Tabla 18: Evolución del número de campings por Comunidades Autónomas 2000-2012

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
España	782	713	717	740	750	-4,0%	1,3%	-31	10
Asturias	30	28	26	25	25	-18,1%	0,1%	-5	0
Cantabria	26	26	25	26	26	1,7%	2,6%	0	0
Galicia	45	39	42	46	48	7,2%	3,5%	3	2
Navarra	15	14	15	16	18	17,0%	15,1%	3	2
Euskadi	16	15	16	15	16	0,7%	1,3%	0	1
Rioja (La)	8	7	7	8	8	-1,7%	-0,3%	0	0

Tabla 19: Evolución del número de plazas de camping por Comunidades Autónomas 2000-2012

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
España	453.398	475.361	482.163	482.967	487.702	7,6%	1,0%	34.304	4.735
Asturias	13.079	13.793	12.763	12.566	13.475	3,0%	7,2%	396	908
Cantabria	16.120	18.037	18.460	18.777	18.865	17,0%	0,5%	2.745	88
Galicia	12.623	14.796	15.167	16.254	16.537	31,0%	1,7%	3.914	283
Navarra	5.730	7.589	8.438	9.147	10.227	78,5%	11,8%	4.497	1.080
Euskadi	9.005	8.969	8.569	7.953	8.530	-5,3%	7,2%	-475	577
Rioja (La)	6.195	6.055	6.062	6.126	6.304	1,8%	2,9%	109	178

- ***Evolución moderada de campings y plazas en el periodo 2012 en todas las Comunidades Autónomas de referencia, con Euskadi situado en la media.***

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Grado de ocupación

Establecimientos Hoteleros

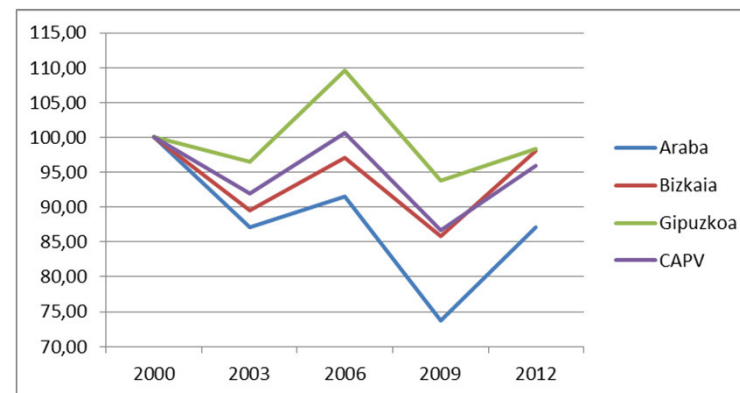
El grado de ocupación de establecimientos hoteleros de la CAPV fue en 2012 del 46,1%. Durante el periodo 2009-2012 se ha producido un cambio de tendencia en cuanto a los niveles de ocupación en esta tipología de establecimientos, ya que en 2009 los niveles se situaban en el 41,66.

Por TTHH, es Álava quien cuenta con el menor grado de ocupación (42%), si bien es el territorio en el que se ha dado un mejor comportamiento relativo en el periodo 2009-2012. Gipuzkoa y Bizkaia se sitúan en niveles similares, si bien en Bizkaia el incremento relativo en los niveles de ocupación ha sido más importante.

Tabla 20: Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros según territorio histórico. Euskadi 2000-2012

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
Araba	48,24	42,02	44,15	35,54	42,0	-12,9%	18,2%	-6,2	6,5
Bizkaia	47,19	42,25	45,82	40,48	46,3	-1,9%	14,4%	-0,9	5,8
Gipuzkoa	48,72	47,02	53,39	45,73	47,9	-1,7%	4,7%	-0,8	0,0
Euskadi	48,03	44,18	48,34	41,66	46,1	-4,0%	10,7%	-1,9	4,4

Gráfico 25: Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros según territorio histórico. Euskadi 2000-2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

- **Incremento de 4,4 puntos en el grado de ocupación de establecimientos hoteleros a lo largo del periodo.**

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Grado de ocupación

En el análisis por estratos, son las capitales las que en 2012 poseen los mayores niveles de ocupación: un 51,6%, acercándose de esta manera a los niveles históricos de 2006. El interior, sin embargo, el grado de ocupación en 2012 fue del 34,5, algo menor que los niveles de 2009, pero con una diferencia importante respecto a la media de la CAPV.

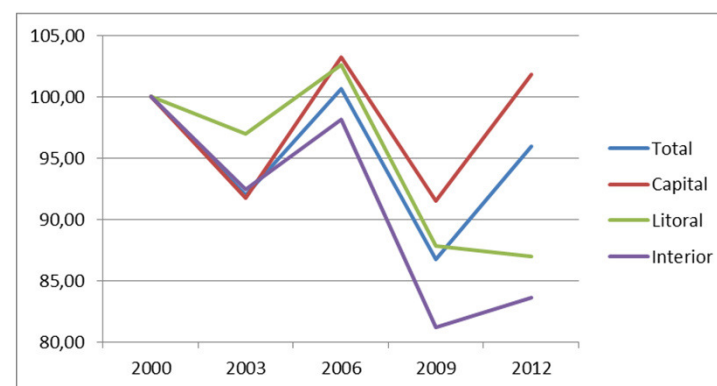
Tabla 21: Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros según estratos Euskadi 2000-2012

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
Capital	50,64	46,44	52,26	46,34	51,6	1,8%	11,3%	0,9	5,2
Litoral	48,71	47,24	49,98	42,79	42,4	-13,1%	-1,0%	-6,4	0,0
Interior	41,30	38,17	40,53	33,53	34,5	-16,4%	3,0%	-6,8	1,0
Euskadi	48,03	44,18	48,34	41,66	46,1	-4,0%	10,7%	-1,9	4,4

Tabla 22: Grado de ocupación 2012

	Grado de Ocupación 2012
--Donostia / San Sebastián	55,2
--Bilbao	53,1
--Gipuzkoa costa	50,0
--Vitoria-Gasteiz	46,4
--Área metropolitana de Bilbao	42,4
--Rioja Alavesa	40,2
--Bizkaia costa	34,7
--Bizkaia interior	33,7
--Area metropolitana de Donostia / San Sebastián	33,6
--Gipuzkoa interior	33,6
--Resto de Álava	23,7

Gráfico 26: Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros según estratos Euskadi 2000-2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

- **Evolución positiva en el periodo 2009-2012 del grado de ocupación en establecimientos hoteleros en capitales, ligeramente positiva en interior y negativa en litoral.**

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Grado de ocupación

Finalmente, en relación con el grado de ocupación según categoría del establecimiento hotelero, en el año 2012 son los hoteles de 4 estrellas los que mayor nivel de ocupación han tenido con el 51,7. Así mismo, tanto los hoteles de 5 estrellas (46,6) como los de tres (47,9), también han tenido niveles de ocupación importantes, por encima de la media de ocupación situada en el 46,1.

En el lado opuesto, se sitúan las pensiones y los hoteles de una y dos estrellas, con unos niveles de ocupación cercanos al 40%, muy por debajo de la media.

Tabla 23: Grado de ocupación en establecimientos hoteleros según categoría. Euskadi 2011-2012

	2011	2012
-Cinco estrellas	45,6	46,6
-Cuatro estrellas	51,7	51,7
-Tres estrellas	47,2	47,9
-Dos estrellas	39,7	40,7
-Una estrella	38,8	37,9
-Pensiones	41,2	41,4
Total	46,0	46,1

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

- ***El mayor grado de ocupación se registra en los últimos años en hoteles de tres o más estrellas.***

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Grado de ocupación

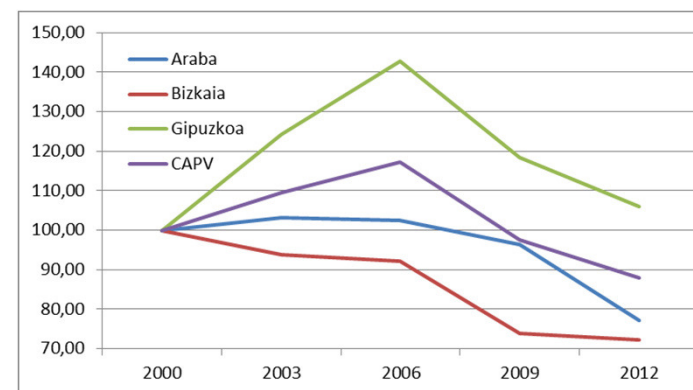
Establecimientos de turismo rural

Por lo que respecta a los establecimientos de turismo rural, en 2012 el grado de ocupación fue del 21,7. Se trata de los menores niveles de ocupación de la última década, con una importante tendencia negativa desde 2006. Por Territorio, es Álava donde se ha producido el peor comportamiento, con un grado de ocupación del 16%.

Tabla 24: Evolución del grado de ocupación en establecimientos de turismo rural según territorio histórico. Euskadi 2000-2012

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
Araba	20,75	21,42	21,26	20,01	16,0	-22,9%	-20,0%	-4,8	-4,0
Bizkaia	29,48	27,67	27,14	21,79	21,3	-27,7%	-2,3%	-8,2	-0,5
Gipuzkoa	23,21	28,84	33,14	27,46	24,6	6,0%	-10,4%	1,4	0,0
Euskadi	24,69	27,03	28,95	24,10	21,7	-12,1%	-9,9%	-3,0	-2,4

Gráfico 27: Evolución del grado de ocupación en establecimientos de turismo rural según territorio histórico. Euskadi 2000-2012



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat (EETR).

- **En 2012 se alcanza el grado de ocupación más bajo de la década en establecimientos de turismo rural de la CAPV**

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Grado de ocupación (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Establecimientos hoteleros

Según los datos procedentes del INE, en 2012 el grado de ocupación en los establecimientos hoteleros de Euskadi era del 47,32, 3,1 puntos por encima de los datos de 2009.

En la comparativa con el resto de CC.AA. de referencia, Euskadi es la Comunidad que mayor nivel de ocupación tiene, con cifras muy superiores a las de Galicia, Asturias o Cantabria. Además, es importante observar cómo en el periodo 2009-2012, mientras que nuestra tendencia ha sido positiva, en el resto de CC.AA. sin excepción, los niveles de ocupación han caído de manera importante.

Tabla 25: Grado de ocupación en establecimientos hoteleros por Comunidades Autónomas (2000-2012)

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
España	58,86	54,47	56,38	49,52	52,05	-11,6%	5,1%	-6,8	2,5
Asturias	37,34	32,74	38,27	33,23	30,99	-17,0%	-6,7%	-6,4	-2,2
Cantabria	43,18	39,81	44,85	40,64	36,82	-14,7%	-9,4%	-6,4	-3,8
Galicia	34,82	32,93	36,79	32,37	28,47	-18,2%	-12,1%	-6,4	-3,9
Navarra	40,11	35,40	40,50	33,75	32,57	-18,8%	-3,5%	-7,5	-1,2
Euskadi	46,32	44,82	50,55	44,18	47,32	2,2%	7,1%	1,0	3,1
Rioja (La)	45,24	43,28	46,89	40,58	39,71	-12,2%	-2,1%	-5,5	-0,9

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

- ***El grado de ocupación en establecimientos hoteleros en 2012 es notablemente superior al de las Comunidades Autónomas de referencia***

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Grado de ocupación (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Establecimientos de turismo rural

En el caso de los establecimientos de turismo rural, en 2012 nuevamente los niveles de ocupación en Euskadi vuelven a ser los más altos de todas las CC.AA. analizadas. En concreto, según el INE Euskadi se sitúa en el 19,81 en 2012, muy por debajo de las cifras de 2009 (25,17), pero con un descenso relativo menor que el de las CC.AA. analizadas.

Tabla 26: Grado de ocupación en establecimientos de turismo rural por Comunidades Autónomas (2000-2012)

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
España	23,08	20,23	20,94	16,92	14,28	-38,1%	-15,6%	-8,8	-2,6
Asturias	23,99	21,46	22,84	15,96	12,83	-46,5%	-19,6%	-11,2	-3,1
Cantabria	27,14	21,92	23,76	21,93	17,01	-37,3%	-22,4%	-10,1	-4,9
Galicia	19,63	16,36	16,68	15,21	10,96	-44,2%	-28,0%	-8,7	-4,3
Navarra	25,45	26,71	25,68	21,64	16,72	-34,3%	-22,8%	-8,7	-4,9
Euskadi	26,12	27,29	31,45	25,17	19,81	-24,2%	-21,3%	-6,3	-5,4
Rioja (La)	21,03	17,87	23,00	21,60	17,62	-16,2%	-18,4%	-3,4	-4,0

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

- ***El grado de ocupación en establecimientos de turismo rural es en la CAPV mayor que en el resto de Comunidades Autónomas de referencia***

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Grado de ocupación (comparativa con otras Comunidades Autónomas del entorno)

Campings

Finalmente, por lo que respecta a los campings, sólo La Rioja supera ampliamente los niveles de ocupación de la CAPV (37,38), similares a los de Navarra y Cantabria. Sin embargo, el resto de CC.AA tiene niveles de ocupación inferiores a los de los campings vascos, aunque al igual que sucede con alojamientos de turismo rural, la oferta es mucho más amplia en estas comunidades del entorno que en la CAPV.

Tabla 27: Grado de ocupación en campings por Comunidades Autónomas (2000-2012)

	2000	2003	2006	2009	2012	Var. % 00-12	Var. % 09-12	Var. Abs. 00-12	Var. Abs. 09-12
España	29,16	34,66	37,79	36,50	35,18	20,7%	-3,6%	6,0	-1,3
Asturias	19,07	29,08	30,94	27,60	25,79	35,3%	-6,6%	6,7	-1,8
Cantabria	27,61	38,10	39,88	38,33	37,96	37,5%	-1,0%	10,3	-0,4
Galicia	21,85	16,75	23,64	21,41	19,88	-9,0%	-7,2%	-2,0	-1,5
Navarra	10,44	28,65	32,55	31,19	37,39	258,2%	19,9%	27,0	6,2
Euskadi	22,43	29,03	35,74	38,40	37,38	66,7%	-2,6%	15,0	-1,0
Rioja (La)	53,98	57,92	58,90	64,64	63,43	17,5%	-1,9%	9,4	-1,2

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE. Encuesta de ocupación hotelera.

- ***El grado de ocupación en campings de la CAPV es medio con respecto a las Comunidades Autónomas de referencia.***

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Delimitación de la industria turística

La delimitación de las actividades económicas características del turismo ha sido realizada a partir de diversas recomendaciones de organismos internacionales como la Organización Mundial de Turismo (OMT) y la Comisión de Estadística de Naciones Unidas. Así, tanto el IET como Eustat siguen las recomendaciones metodológicas recogidas en los documentos de referencia a efectos de definir un listado de actividades características del sector turístico*.

A partir del año 2009 se produce un cambio metodológico importante: las ramas de actividad seleccionadas como características del turismo se utilizan en su correspondencia con la nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 2009. Es por ello por lo que, en actualizaciones posteriores, se pierde la trazabilidad de las series estadísticas de años anteriores.

En este sentido, el IET se ha regido por el criterio de "precisión" en la delimitación de las actividades turísticas, intentando que se sobrestime y subestime lo mínimo posible. Por ello, en el año 2009, en el IET, al igual que el INE, se realizó el cambio de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, de CNAE93 a CNAE09, utilizada en la explotación de datos que se realiza para, por ejemplo, el cálculo de la aportación del sector al PIB. Una consecuencia importante de dicho cambio es la mejora en la delimitación y precisión de las actividades consideradas turísticas.

Así, se considera que las actividades características del turismo son correspondientes a las siguientes ramas de actividad (CNAE 2009):

* "Cuenta Satélite de Turismo: Referencias Metodológicas" (CSTRM Anexo 2), aprobado por la Comisión de Estadística de Naciones Unidas en marzo de 2000 y "La Cuenta Satélite del Turismo de España: Metodología y Primeras Estimaciones" (CSTE), de mayo de 2002, publicado por el INE.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Delimitación de la industria turística

- 491 Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril,
- 493 Otro transporte terrestre de pasajeros,
- 501 Transporte marítimo de pasajeros,
- 503 Transporte de pasajeros por vías navegables interiores,
- 511 Transporte aéreo de pasajeros,
- 522 Actividades anexas al transporte,
- 55 y 56 Hostelería,
- 771 Alquiler de vehículos de motor,
- 773 Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles,
- 791 Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos,
- 799 Otros servicios de reservas,
- 900 Actividades de creación, artísticas y espectáculos,
- 910 Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales,
- 931 Actividades deportivas,
- 932 Actividades recreativas y de entretenimiento.

Es decir, se seleccionan como “turísticas” aquellas ramas de actividad que tengan alguna actividad calificada como turística. Es importante señalar que esta aproximación constituye una infraestimación al número de empresas y empleo generado por el turismo, al no considerar otras actividades económicas que en parte pueden contribuir a la actividad del sector turístico, y en el mismo sentido, una sobreestimación en la medida en que las ramas consideradas no desarrollan su actividad exclusivamente para la demanda turística.

Estas actividades se han agrupado en las siguientes ramas turísticas:

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Delimitación de la industria turística

1. Hostelería, que incluye los Servicios de alojamiento y los Servicios de comidas y bebidas
2. Transporte de viajeros
3. Otras actividades turísticas.

A su vez, las "Otras actividades turísticas" incluyen las siguientes actividades:

- Agencias de viajes,
- Alquiler de vehículos y otras actividades (que incluye las actividades anexas al transporte),
- Actividades de creación, artísticas y de espectáculos,
- Actividades culturales y deportivas (en las que se incluyen los museos), y
- Actividades recreativas.

En el momento de elaboración de este documento, Eustat está actualizando las cuentas satélite del turismo vasco con esta nueva metodología. Está previsto que se publiquen en el primer semestre de 2014.

En cualquier caso, de cara a una primera aproximación respecto al volumen de empresas y empleo que representa la industria turística en Euskadi, y tomando como referencia la nueva metodología, se puede considerar que el turismo vasco representa a unas 22.600 empresas y cerca de 86.000 empleos. *

* Con la metodología anterior, en 2009 existían en Euskadi un total aproximado de 32.500 establecimientos turísticos. Sin embargo, con la nueva metodología, en 2009 existían en Euskadi un total aproximado de 24.000, es decir, 8.500 establecimientos menos.

Estos 86.000 empleos no deben atribuirse directamente a actividades turísticas, ya que la cuenta satélite imputa sólo un porcentaje de este empleo a actividades puramente turísticas en función de la rama de actividad de que se trate.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Delimitación de la industria turística

Tabla 28: Número de establecimientos de la industria turística en Euskadi por territorio histórico 2009-2012. (CNAE 09)

	2009	2010	2011	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09-12
Araba/Alava	3.296	3.220	3.202	3.165	-131	-4,0
Bizkaia	12.823	12.465	12.278	12.145	-678	-5,3
Gipuzkoa	7.856	7.637	7.482	7.323	-533	-6,8
Euskadi	23.975	23.322	22.962	22.633	-1.342	-5,6

Tabla 29: Empleo en establecimientos de la industria turística en Euskadi por territorio histórico 2009-2012. (CNAE 09)

	2009	2010	2011	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09-12
Álava/Araba	12.483	12.445	12.549	12.031	-452	-3,6
Bizkaia	46.210	46.107	45.971	45.148	-1.062	-2,3
Gipuzkoa	27.946	29.284	29.026	28.068	122	0,4
Euskadi	86.639	87.836	87.546	85.247	-1.392	-1,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat.

A la vista de los resultados, se observa cómo tanto en términos de número de establecimientos como de empleo generado, Bizkaia concentra aproximadamente el 53% de la actividad, seguida de Gipuzkoa con el 33% y Araba con el 14%.

Por otro lado, se observa cómo en el periodo 2009-2012, las actividades representativas del turismo han perdido del orden de 1.350 establecimientos (-5,6%) y casi 1.400 empleos (-1,6%).

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Delimitación de la industria turística

Por lo que respecta a la tipología de actividades, son las vinculadas a la hostelería (servicios de alojamiento y servicios de comidas y bebidas fundamentalmente) las actividades más importantes en términos de establecimientos y empleo.

Tabla 30: Número de establecimientos de la industria turística en Euskadi por actividades 2008-2012. (CNAE 09)

	2008	2009	2010	2011	2012	Var. Abs. 08-12	Var. % 08-12
Hostelería	15.176	15.167	14.738	14.556	14.421	-755	-5,0
Transporte de Viajeros	2.561	2.568	2.588	2.560	2.622	61	2,4
Otras actividades turísticas	6.134	6.240	5.996	5.846	5.590	-544	-8,9
Total Industria Turística	23.871	23.975	23.322	22.962	22.633	-1.238	-5,2
Total Euskadi	203.911	202.093	191.057	185.454	184.471	-19.440	-9,5

Tabla 31: Empleo en establecimientos de la industria turística en Euskadi por actividades 2009-2012. (CNAE 09)

	2009	2010	2011	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09-12
Hostelería	49.401	51.301	51.435	49.905	504	1,0
Transporte de Viajeros	20.837	20.477	19.646	19.733	-1.104	-5,3
Otras actividades turísticas	16.401	16.058	16.465	15.609	-792	-4,8
Total Industria Turística	86.639	87.836	87.546	85.247	-1.392	-1,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat.

A continuación se muestra la tipología y evolución en el número de establecimientos y empleo de las actividades consideradas como turísticas.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Delimitación de la industria turística

Tabla 32: Número de establecimientos de la industria turística en Euskadi por actividades 2009-2012. (CNAE 09)

CNAE	Actividad	2009	2010	2011	2012	Var. Abs. 09-12	Var. % 09- 12
491	Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	40	41	37	61	21	52,5
493	Otro transporte terrestre de pasajeros	2.488	2.515	2.493	2.533	45	1,8
501	Transporte marítimo de pasajeros	13	11	11	9	-4	-30,8
503	Transporte de pasajeros por vías navegables interiores	9	10	8	8	-1	-11,1
511	Transporte aéreo de pasajeros	18	11	11	11	-7	-38,9
522	Actividades anexas al transporte	1.263	1.224	1.159	1.129	-134	-10,6
551	Hoteles y alojamientos similares	453	459	461	467	14	3,1
552	Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	396	367	357	471	75	18,9
553	Camping y aparcamientos para caravanas	22	24	23	23	1	4,5
559	Otros alojamientos	118	118	120	165	47	39,8
561	Restaurantes y puestos de comidas	3.879	3.811	4.047	3.884	5	0,1
562	Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas	173	179	160	172	-1	-0,6
563	Establecimientos de bebidas	10.126	9.780	9.388	9.239	-887	-8,8
771	Alquiler de vehículos de motor	130	132	132	133	3	2,3
773	Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles	722	684	652	606	-116	-16,1
791	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos	736	697	657	636	-100	-13,6
799	Otros servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	151	147	139	129	-22	-14,6
900	Actividades de creación, artísticas y espectáculos	1.462	1.413	1.340	1.280	-182	-12,4
910	Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	345	336	336	320	-25	-7,2
931	Actividades deportivas	873	860	903	839	-34	-3,9
932	Actividades recreativas y de entretenimiento	558	503	528	518	-40	-7,2
	Total Industria Turística	23.975	23.322	22.962	22.633	-1.342	-5,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat.

4. Magnitudes básicas - Oferta turística: Delimitación de la industria turística

Tabla 33: Empleo en establecimientos de la industria turística en Euskadi por actividades 2009-2012. (CNAE 09)

CNAE	Actividad	2009	2010	2011	2012	Var. Abs. 09-12	Var. %. 09-12
491	Transporte interurbano de pasajeros por ferrocarril	761	1.225	1.155	1.188	427	56,1
493	Otro transporte terrestre de pasajeros	8.609	8.172	8.053	8.302	-307	-3,6
501	Transporte marítimo de pasajeros	74	34	32	29	-45	-60,8
503	Transporte de pasajeros por vías navegables interiores	19	30	28	28	9	47,4
511	Transporte aéreo de pasajeros	421	407	380	329	-92	-21,9
522	Actividades anexas al transporte	10.953	10.609	9.998	9.857	-1.096	-10,0
551	Hoteles y alojamientos similares	4.637	4.582	4.592	4.960	323	7,0
552	Alojamientos turísticos y otros alojamientos de corta estancia	805	722	695	895	90	11,2
553	Camping y aparcamientos para caravanas	78	77	80	76	-2	-2,6
559	Otros alojamientos	729	715	674	662	-67	-9,2
561	Restaurantes y puestos de comidas	19.801	19.394	19.947	19.235	-566	-2,9
562	Provisión de comidas preparadas para eventos y otros servicios de comidas	3.851	7.011	7.008	5.748	1.897	49,3
563	Establecimientos de bebidas	19.500	18.800	18.439	18.329	-1.171	-6,0
771	Alquiler de vehículos de motor	339	335	325	339	0	0,0
773	Alquiler de otra maquinaria, equipos y bienes tangibles	2.512	2.408	2.380	2.237	-275	-10,9
791	Actividades de agencias de viajes y operadores turísticos	2.455	2.029	1.987	1.752	-703	-28,6
799	Otros servicios de reservas y actividades relacionadas con los mismos	259	314	322	293	34	13,1
900	Actividades de creación, artísticas y espectáculos	2.388	2.386	2.289	2.201	-187	-7,8
910	Actividades de bibliotecas, archivos, museos y otras actividades culturales	1.532	1.514	1.648	1.632	100	6,5
931	Actividades deportivas	4.773	5.040	5.366	5.138	365	7,6
932	Actividades recreativas y de entretenimiento	2.143	2.032	2.148	2.017	-126	-5,9
	Total Industria Turística	86.639	87.836	87.546	85.247	-1.392	-1,6

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Eustat.

Nota: Los contenidos referentes al presente apartado se recogen en detalle en el “Diagnóstico del plan de marketing” en torno a los siguientes epígrafes:

- Entrada de visitantes
- Turistas en establecimientos públicos de alojamiento turístico
- Pernoctaciones
- Estancia media y estacionalidad
- Perfil y procedencia
- Excursionistas
- Motivación principal del viaje
- Modo de transporte utilizado
- Preparación del viaje
- Valoración del viaje
- Gasto

COMPETITIVIDAD DE EUSKADI COMO DESTINO TURÍSTICO

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Aproximación conceptual

Ha habido diversas aproximaciones para conceptualizar, analizar y medir la competitividad de los destinos turísticos. Buscando una definición de carácter global, diríamos que es la “capacidad de un destino para crear e integrar productos con valor añadido que permitan sostener los recursos locales y conservar su posición de mercado respecto a sus competidores” (Hassan, 2000). En esta descripción se recogen los conceptos básicos que configuran la competitividad de un destino.

Un primer enfoque entre diversas referencias analizadas es el del **Índice de Competitividad Turística del Foro Mundial**, que valora no tanto la atraktividad del país como destino turístico sino el atractivo para realizar inversiones o desarrollar negocios en el sector turismo. En este caso, el índice tiene tres subíndices, a cada uno de los cuales corresponden cuatro o cinco pilares:

- Marco regulador (políticas, sostenibilidad ambiental, prioridad para el sector...)
- Ambiente de negocios e infraestructura (transporte, infraestructura de turismo, infraestructura tecnológica...)
- Recursos (humanos, culturales y naturales).

Otra referencia al valorar el alcance de la competitividad turística, y bajo un enfoque diferente y centrado en una parte de la industria –alojamientos, industria de operadores turísticos y agentes de viajes-, es el del **Estudio sobre la competitividad del Turismo en la Unión Europea**, de 2009, en el que se concluye con una hoja de ruta para el periodo 2010-2020 a fin de “*fortalecer la industria turística con el fin de convertirla en un sector de crecimiento dinámico y sostenible cuyo objetivo sea proporcionar a sus clientes una experiencia de viaje de alta calidad con una relación equilibrada entre precio y calidad*”.

Los campos de acción que se definen en este estudio son cinco:

- Apoyo a la demanda turística. Contiene acciones relativas a marca, el concepto de calidad o la facilidad para viajar.
- Fomentar la innovación y el espíritu empresarial. Innovación, imagen de la industria, colaboración con centros educativos, información y disponibilidad de datos.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Aproximación conceptual

- Combinar recursos disponibles de forma más eficaz. Cadenas de valor, trabajo en red, accesibilidad.
- Asegurar un desarrollo turístico sostenible. Aborda temas como la sostenibilidad social y medioambiental, el diálogo social o los medios de transporte.
- Proporcionar “oxígeno” a la industria. Entre otras, se apuntan acciones para mejorar el acceso a la financiación o reducir las cargas administrativas.

Y finalmente, cabe mencionar que en 2009 Exceltur pone en marcha el *Monitor de competitividad turística relativa de las Comunidades Autónomas españolas (moniTUR)*, con el que se propone un instrumento que, desde una óptica global, permite ponderar la posición turística competitiva de las Comunidades Autónomas y que constituye un interesante referente para valorar diferentes ámbitos a considerar en el análisis de la competitividad de un destino.

El MoniTUR se articula en torno a los siete pilares de la competitividad turística:

- Visión de marketing estratégico y apoyo comercial.
- Accesibilidad y conectividad por medios de transporte.
- Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico.
- Diversificación y estructuración de productos turísticos.
- Atracción de talento, formación y eficiencia de los recursos humanos.
- Prioridad política y gobernanza turística.
- Desempeño: Resultados económicos y sociales.

Estos pilares se despliegan en diferentes ámbitos determinantes de la competitividad y, a su vez, en indicadores finales que configuran la estructura de MoniTUR.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Aproximación conceptual

En suma, teniendo en cuenta las diversas referencias y considerando que un destino turístico viene delimitado no sólo por un perímetro geográfico y natural sino también por las relaciones que se establecen entre los agentes y recursos locales y en su interacción y aportación de un valor al mercado, la competitividad del destino debe entenderse desde una perspectiva sistémica en la que hay que considerar diversos factores.

Es esta la visión bajo la que se desarrolla el presente análisis, que tiene en cuenta a su vez la trayectoria estratégica de la CAPV y los enfoques de los Planes Estratégicos de periodos anteriores. De hecho, se abordan los siguientes ocho temas bajo el presente epígrafe de Competitividad:



Factores que determinan la competitividad turística de Euskadi

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Desempeño: Resultados económicos y sociales

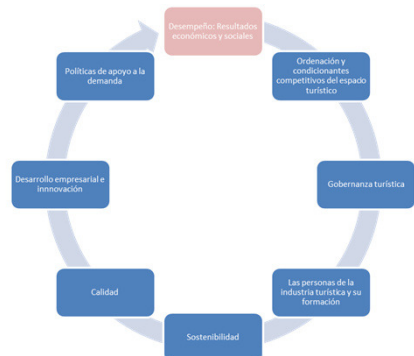
En relación con algunos de los indicadores del cuadro de mando estratégico del Plan de Competitividad de la Industria Turística Vasca 2010-2013 cabe destacar:

- El turismo vasco representa a unas 22.600 empresas y cerca de 86.000 empleos.
- El último dato disponible con respecto a la aportación del turismo a la economía vasca (Gasto turístico en millones de euros) es de 2008 y asciende a 3.596 millones de euros.
- En el ciclo 2010-2012 se han aprobado más de 1.000 proyectos que han tenido por objeto apoyar la mejora de la competitividad del tejido empresarial vasco en el ámbito del turismo.

Por otro lado, centrándonos en los datos disponibles en el monitur 2010, publicado por la Alianza para la Excelencia Turística –Exceltur, y cuyo alcance ha sido explicado más arriba en este documento, Euskadi se presenta como el **segundo mejor destino** entre todas las Comunidades Autónomas al considerar el indicador sintético de la **posición competitiva relativa** de los pilares de la competitividad turística. El posicionamiento global de Euskadi en los ámbitos que condicionan la competitividad es bueno y el informe la sitúa en primer lugar entre todas las Comunidades Autónomas en aspectos tales como la visión estratégica, el seguimiento de los resultados económicos y la apuesta por la innovación, la dotación de capital humano, la calidad del sistema formativo y el apoyo a la formación continua.

Desde otro punto de vista, alcanzar el reconocimiento social del turismo como actividad beneficiosa, generadora de riqueza y empleo, es uno de los retos del anterior Plan de Competitividad, en el que se establecieron dos objetivos que permitirían valorar la opinión de la ciudadanía sobre la importancia del turismo para el desarrollo económico y el empleo y su visión del turismo como elemento positivo en la vida cotidiana.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Desempeño: Resultados económicos y sociales



Sólo se ha realizado una medición a lo largo del periodo (en 2011), de la que se desprende que el 77% de vascos y vascas opinan que el turismo es muy importante para el desarrollo económico y el empleo y el 79% ven el turismo como elemento positivo en la vida cotidiana.

Previamente a esta medición específica, en 2009 se realizó un estudio para identificar los elementos que la propia población vasca estimaba que habrían que mejorarse en el sector turístico vasco. En un listado cerrado, los precios destacaban como el elemento en el que más potencial de mejora se entendía que podía haber. En el mismo estudio se valoraba la notoriedad de las certificaciones turísticas. Más de la mitad de las personas entrevistadas había visto entonces un certificado de calidad turística.

En suma, el reconocimiento social del turismo como actividad beneficiosa y generadora de riqueza y empleo se mantiene como un reto importante. No se dispone, en todo caso, de un sistema de medición que permita conocer los avances y la valoración de actuaciones que hayan podido contribuir a la sensibilización de la ciudadanía en este aspecto.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico

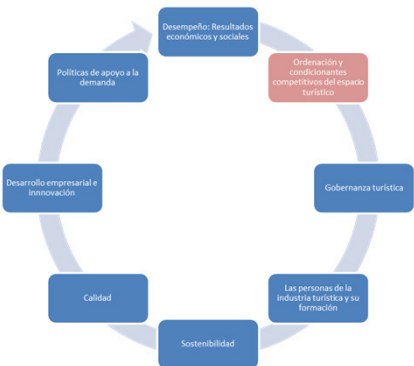


Euskadi cuenta con un potencial importante como destino turístico por la **amplia variedad de recursos** y atractivos en un **área relativamente pequeña** y, en general, con una **infraestructura de calidad**.

- Euskadi cuenta con una infraestructura de transporte y comunicaciones desarrollada que facilita la accesibilidad del destino (aeropuertos, puerto de cruceros, carreteras, telecomunicaciones, etc), si bien la señalización turística en carreteras y autopistas, así como la comunicación interna/ interconectividad sigue siendo una asignatura pendiente que limita el recorrido turístico por el país, la movilidad y flujos de turistas entre puntos de interés turístico dispersos por todo el territorio.
- Euskadi es una región con alta calidad de vida y una amplia red de servicios públicos de calidad que repercuten en la capacidad de acogida y la experiencia de viajeros y viajeras (seguridad, salud, confort, etc)
- Amplia variedad de recursos con atractivo y potencial turístico en el conjunto del país, en sus tres territorios y en los diferentes municipios que lo integran (recursos culturales, patrimonio tangible e intangible, naturaleza, paisaje, gastronomía, etc)
- Infraestructuras congresuales, feriales y culturales potentes y repartidas por todo el país.

Sin embargo, estos factores no son suficientes por sí mismos para proporcionar a los viajeros y viajeras una vivencia de viaje, única y de alta calidad. Es necesario trabajar los recursos y **combinarlos con unos servicios de alta calidad**, un **enfoque centrado en el viajero y la viajera, personas** motivadas, competentes y con una buena formación, una **imagen clara como destino turístico** que refleje sus valores esenciales y lo diferencie adecuadamente de otros destinos del mundo, un **marco de ordenación** y **modelo de gestión turística** que garantice el funcionamiento del complejo ecosistema del turismo.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Ordenación y condicionantes competitivos del espacio turístico



Se han abordado diversos proyectos de desarrollo reglamentario (agencias de viajes, turismo activo –este último aún sin concluir), con la Ley de Ordenación del Turismo como marco. En el contexto actual, para dar respuesta a la evolución de la actividad turística y las necesidades de competitividad del sector, la Ley vasca presenta algunas limitaciones relativas fundamentalmente a la delimitación de la actividad de sujetos y empresas turísticas y de la participación de las diferentes administraciones en el ámbito turístico.

Todo ello lleva a concluir que:

- La transversalidad del turismo exige, desde una perspectiva de competitividad y teniendo en cuenta también el rico y complejo entramado institucional y de reparto de competencias o los recortes presupuestarios, **nuevos marcos para la colaboración interinstitucional e interdepartamental** dentro de las diversas administraciones.
- Son criterios básicos para lograr un avance en la cooperación interinstitucional reforzar la **comunicación** y **marcar prioridades**.
- Es necesario **desarrollar plenamente el marco normativo turístico**.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Gobernanza turística



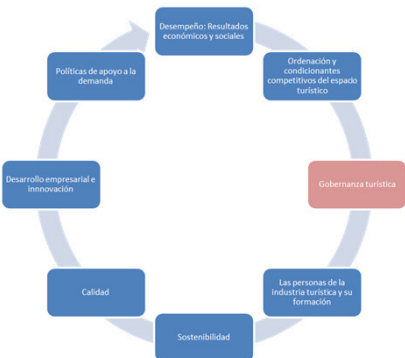
La industria del turismo es una industria muy compleja, con una **cadena de valor altamente fragmentada** (compañías pertenecientes a diferentes subsectores, del ámbito público y privado, de muy diferentes tamaños...), ello exige trabajo en red y cooperación a todos los niveles y en todos los ámbitos para utilizar y combinar recursos disponibles y articular cadenas de valor.

En el último periodo se ha implantado un **modelo de gestión turística territorial basado en los Entes de Cooperación Turística** de ámbito local y comarcal. Si bien en 2012 se llegaron a contabilizar un total de 23 entes de cooperación turística en Euskadi, existen a día de hoy ámbitos territoriales que no disponen de estructuras de gestión reconocidas como tales. Hay municipios que quedan al margen del ámbito de actuación de los Entes de Cooperación Turística, formando parte de otras estructuras que no tienen esa consideración y sin embargo, tienen vocación y capacidad de actuación en lo que se denomina dinamización turística del territorio y en el fortalecimiento de la cadena de valor del destino.

Las estructuras existentes tienen un **alto nivel de heterogeneidad** en su dinamismo, capacidad de aglutinar agentes del destino, implicar a la iniciativa privada, nivel de recursos y sostenibilidad económica más allá de las ayudas que han venido percibiendo desde la Viceconsejería de Comercio y Turismo, o en su caso desde otros departamentos o instituciones.

La implantación del modelo ha supuesto un intenso trabajo desde Basquetour con acciones formativas y reuniones informativas con los entes de cooperación turística y las tres capitales, así como una labor de protocolización y sistematización del modelo dirigido a apoyar a los distintos entes de cooperación turística en todos los procesos que deben llevar a cabo en el funcionamiento general como entidades gestoras de turismo, con el fin de llegar a desarrollar el modelo de gestión territorial tanto desde un punto de vista documental como desde su implantación.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Gobernanza turística



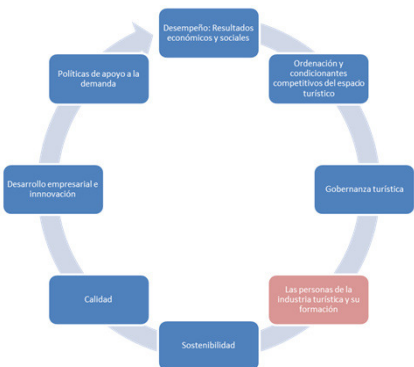
Como objetivo finalista, los esfuerzos que se han desarrollado en torno a la protocolización y sistematización del modelo pretendían ofrecer un marco formalizado de implicación y colaboración público-privada que, junto con progresivamente mayores niveles de profesionalización y articulación asociativa, fuese generando las condiciones para que la dependencia institucional pudiese ser cada vez menor, y el sector pudiese ir desarrollando de forma cada vez más autónoma y eficaz la gestión turística. La realidad actual es que la participación económica del sector privado es baja y que el soporte financiero del modelo ha recaído en la Viceconsejería de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco.

Adicionalmente, y en aras a mejorar la comunicación y coordinación entre agentes públicos y privados y conseguir una **intercooperación efectiva** se han previsto diferentes fórmulas y mecanismos. Se ha trabajado en los últimos años en impulsar clubs de producto con participación público-privada. Ello ha permitido generar un marco de cooperación interempresarial y público-privada y establecer un referente/interlocutor con el sector desde el Gobierno y BASQUETOURL para los segmentos y productos estratégicos.

A lo largo de 2012 se crearon el Club de Producto de Surfing y el Club de producto Euskadi Gastronomika. Con respecto al primero, hay más de 40 empresas adheridas y en lo que se refiere a Euskadi Gastronomika cabe señalar que 16 destinos presentaron solicitud de adhesión a la marca Euskadi Gastronomika incorporando casi 800 agentes integrantes.

Con todo ello, es necesario un **nuevo modelo de gestión turística territorial** más sostenible, menos dependiente de la acción institucional del Gobierno, con mayores cotas de implicación del resto de instituciones y del sector privado y acorde a la nueva estrategia. La cooperación interinstitucional, público-privada e interempresarial ha sido insuficiente y es preciso adecuar fórmulas para que llegue a ser efectiva.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Las personas de la industria turística y su formación

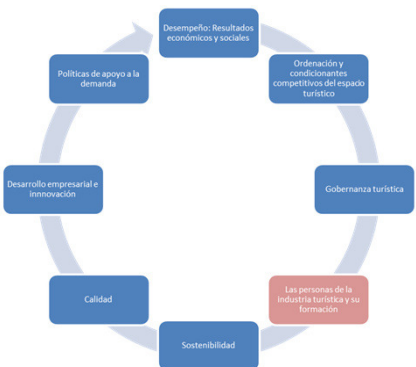


El turismo es una actividad que genera tanto empleo directo como indirecto. Tal como se ha presentado en el capítulo de magnitudes básicas, el empleo vinculado a la industria turística en Euskadi supera las 85.000 personas. Dentro de la industria turística hay una gran amplitud y diversidad de actividades y el grueso del empleo está vinculado a actividades de hostelería (servicios de alojamiento y servicios de comidas y bebidas fundamentalmente), alcanzando el 57% del total.

En Euskadi son **diversos los agentes institucionales implicados en la cualificación del empleo y en la formación** y diversas las infraestructuras y recursos orientados a la generación de conocimiento y formación: escuelas de hostelería, facultad de ciencias gastronómicas, titulaciones universitarias, centros de formación profesional, etc. Recientemente se ha elaborado el Mapa de Formación en Turismo de Euskadi, identificando así la oferta existente y su organización y recogiendo un primer diagnóstico de las necesidades y posibilidades con las que se puede contar de cara a la profesionalización del sector mediante la formación.

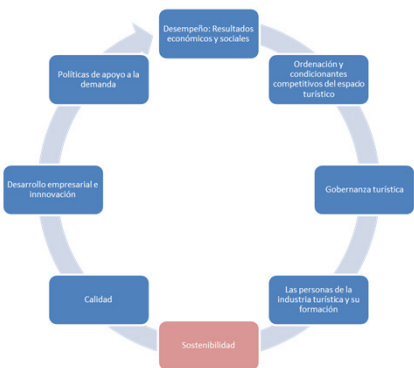
Así mismo, se ha constituido la **Mesa de Formación en Turismo**, con participación público-privada e integrada por Departamentos del Gobierno Vasco, Universidades e Investigación, Escuelas de Hostelería y Centros de Formación en turismo y se ha participado en los Encuentros de Formación Profesional de la Familia de Hostelería y Turismo, dentro del III Plan de Formación Profesional. Más allá del papel de facilitador que en materia de formación desempeña la administración turística, desde Basquetour durante 2011 y 2012 se ha gestionado directamente la implantación del Proyecto Anfitriones, dirigido a fortalecer la calidad percibida y las expectativas de los turistas. Este Proyecto está conformado por dos programas: Cultura del Detalle (Capital Humano) y Destino en Detalle (Embellhecimento Urbano). Su impulso desde Basquetour ha sido posible gracias a la colaboración con Mancomunidades, Asociaciones de Desarrollo Rural (ADR), Cuadrillas, Servicios Municipales y Asociaciones con relación al Programa Cultura del Detalle, lo que ha permitido llegar a la mayor parte del territorio (destinos), y a un número muy elevado de empresarios y empresarias turísticas.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Las personas de la industria turística y su formación



Se precisa retomar/dar un impulso al trabajo iniciado en el ámbito de la regulación y el reconocimiento de la cualificación profesional desde la cooperación interdepartamental para desarrollar programas que den respuesta a las necesidades del sector, prestigiar las profesiones ligadas al mismo, mejorar la calidad del empleo y su aportación a la economía con puestos de trabajo cualificados.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Sostenibilidad

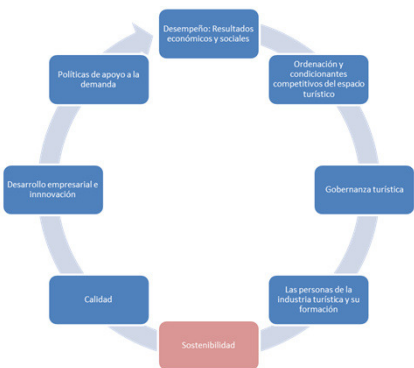


La Organización Mundial de Turismo establece que el turismo que tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas puede considerarse que tiene un **modelo de turismo sostenible**.

En 2012 tiene lugar el cierre del Proyecto Europeo "ERNEST" (European Research Network in Sustainable Tourism). Un proyecto iniciado en setiembre de 2008 y en el que participa Basquetour, con el objetivo fundamental de desarrollar y reforzar el marco de coordinación entre programas regionales de investigación (e innovación) en turismo sostenible, haciendo referencia a temas como: el transporte; las energías; el medio ambiente; la gastronomía (agricultura); las ciencias socio-económicas y humanas; y la salud. Asimismo, en los últimos años se han establecido desde Basquetour contactos con diferentes organizaciones: Área de Sostenibilidad de la Secretaría de Estado, Redes europeas de turismo sostenibles, Departamento de Medio Ambiente de Gobierno Vasco, Instituto Turismo Responsable ITR con el Sello BIOSPHERE, etc. y se trabaja actualmente con Ihobe, revisando casos externos que pudieran servir de referencia para el sector turístico en la CAPV.

Por otro lado, tanto agentes públicos como privados del destino también han emprendido iniciativas ligadas a las sostenibilidad: implantación y certificación de playas del litoral vasco con la norma ISO 14001, avances en relación con la Carta Europea de Turismo Sostenible en parques y espacios naturales competencia de las Diputaciones Forales, hoteles y alojamientos rurales que han conseguido el certificado de eficiencia energética del Ente Vasco de Energía (En el año 2012 un total de 39 empresas turísticas- 22 empresas de restauración, 3 agroturismo y 14 hoteles- reciben ayudas de eficiencia energética del EVE), asimismo en el marco de ayudas propias de la Viceconsejería de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco (MET, CCGA) algunas empresas reciben más subvención en concepto de un uso respetuoso de los recursos y el desarrollo sostenible.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Sostenibilidad

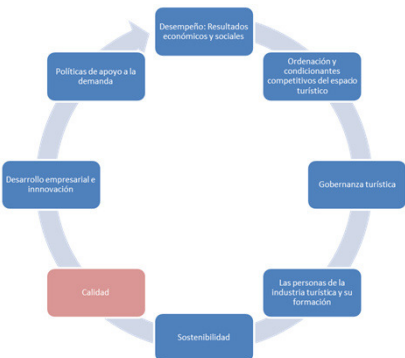


Será preciso tener en cuenta que hay que **incorporar a la lógica de planificación los principios básicos del desarrollo** sostenible y ello pasa por monitorizar la sostenibilidad de nuestros destinos y gestionar en base al conocimiento: *optimizar el uso de los recursos ambientales, respetando los procesos ecológicos y ayudando a conservar los recursos naturales; ... y asegurar que las actividades económicas sean viables a largo plazo y generen beneficios distribuidos, en especial a través del empleo* (Organización Mundial de Turismo).

Mención aparte merece la accesibilidad como componente intrínseco de la sostenibilidad. De hecho, al Unión Europea plantea como medida apoyar el *turismo para todos* a escala europea dentro del reto de la sostenibilidad. Por otro lado, está también relacionada con la calidad: la inclusión de los criterios de accesibilidad en la gestión empresarial favorece la calidad final del servicio prestado a los usuarios y las usuarias turísticas. En el marco de la estrategia de mejora de la calidad de la oferta turística, se ha apostado por la promoción de la accesibilidad universal en el sector y por ello se desarrolló el Modelo de Accesibilidad Turística de Euskadi, apoyado por diversas actuaciones: líneas de ayudas, convenios, etc. También se han realizado diversas mesas de trabajo para transversalizar e impulsar el Modelo de Accesibilidad Turística con diversos departamentos y organismos.

En el año 2012 el número de establecimientos con al menos una diversidad funcional diagnosticada como practicable o accesible ha sido de 668. En los últimos años se ha dado un avance importante y se ha desarrollado el modelo para diferentes subsectores, actividades vinculadas a la experiencia turística y recursos. Los avances han ido acompañados no obstante a los recursos disponibles, habiéndose incidido en función de las disponibilidades presupuestarias en aquellos recursos en los que el Gobierno Vasco tiene competencias directas y por tanto han quedado parcialmente relegados otros recursos, que aun teniendo un importante contenido turístico, por su contribución al desarrollo de la cadena de valor dentro del consumo turístico, no son competencia de la Viceconsejería de Comercio y Turismo. A través de las órdenes de ayudas (CTE, MET) se ha apoyado a las empresas a introducir mejoras de accesibilidad. El desarrollo del modelo de accesibilidad turística deberá incidir no sólo en el diagnóstico sino en la implantación de medidas.

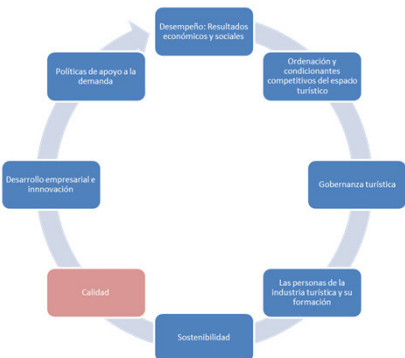
5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Calidad



Durante los últimos años se han realizado importantes esfuerzos para **extender y consolidar la implantación de Sistemas de Gestión de Calidad** adaptados a las necesidades de un sector heterogéneo. Para ello se han llevado a cabo diferentes actuaciones de sensibilización dirigida a destinos, asociaciones, establecimientos y profesionales, de adecuación de los programas a las necesidades de los diferentes subsectores y de refuerzo de las estructuras de apoyo: entes de cooperación turística comarcales y asociaciones principalmente. Estos esfuerzos se han concentrado principalmente en tres programas: Programa DESTINO Buenas Prácticas, Programa SECTORES Q de Calidad Turística y EFQM Modelo de Excelencia. En enero de 2013, 25 destinos estaban participando en el Programa Destinos (SICTED). En 2012 fueron 266 el número de organizaciones certificadas con la Q de Calidad Turística, cifra ligeramente inferior a la de 2011. Es decir, al menos un 5% de las empresas no ha renovado la certificación. Finalmente, el número de empresas certificadas en el Programa Sectores fue de 55 en 2012.

Desde la Viceconsejería de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco se ha premiado (entregas de diplomas de compromiso con la calidad turística) e incentivado la implantación de sistemas de gestión de la calidad a través de las ayudas. En la convocatoria del 2012 del programa de ayudas para la implantación de sistemas certificables de la gestión de la calidad y de la gestión ambiental en el sector turístico (CTAC) se concedieron ayudas por un importe total de 64.147 € a 23 empresas. También se ha discriminado positivamente la adopción a través de los programas de ayudas para la Modernización de las Empresas Turísticas (MET) y para la implantación de sistemas certificables de la gestión de la calidad y de la gestión ambiental en el sector turístico (a través del Programa de Calidad Turística y Accesibilidad, CTAC); certificado/verificación en gestión ambiental (EMAS, Etiqueta Ecológica de la Unión Europea, Ekoscan e ISO 14001); reconocimiento EFQM administrados por la Fundación Euskalit, o bien haber superado alguno de los programas de buenas prácticas desarrollados por Basquetour. Con todo ello, **Euskadi ha destacado como la Comunidad Autónoma con mayor número de establecimientos certificados en el programa de Buenas Prácticas (SICTED)** y la segunda tras Andalucía en el número de certificaciones Q alcanzadas. Se han desarrollado treinta manuales de buenas prácticas adaptados a los diferentes subsectores del Turismo.

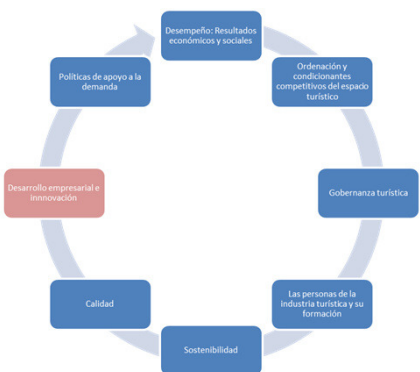
5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Calidad



Existe, por lo tanto, **una trayectoria y un reconocimiento hacia el trabajo desarrollado en Euskadi en materia de calidad** para el sector. Sin embargo, ha descendido el interés por las certificaciones y existe la percepción de los agentes de la necesidad de revisar los programas de calidad, dando **prioridad a la calidad percibida**. A tal respecto, el objetivo que recogía el Plan de Competitividad del Turismo Vasco para el periodo anterior –*posicionar Euskadi como una marca turística reconocida y valorada por su singularidad y características especiales*– fue monitorizado a través de dos indicadores (Identificación de Euskadi como destino turístico de calidad y el grado de satisfacción de los turistas con el destino) durante 2010 y 2011. En la de ese año, el primero de ellos alcanzó una valoración del 99% mientras que el segundo registró un 8,5 en una escala de 1 a 10. En todo caso, la brevedad de la serie –dos mediciones– no permite extraer conclusiones relevantes en este tipo de indicadores.

Por otro lado, es deseable evolucionar los sistemas de gestión de la calidad hacia **estándares con reconocimiento internacional**, que contribuyan a mejorar la confianza en el producto turístico europeo así como a lograr una uniformización mayor en la evaluación de la calidad.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Desarrollo empresarial e innovación



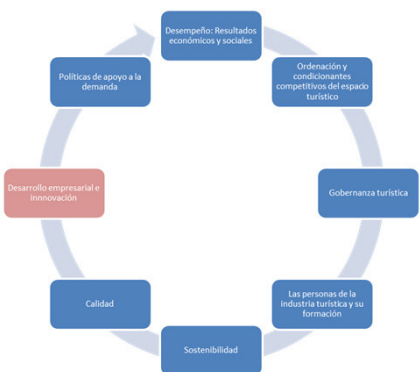
Tal como ha quedado reflejado en el apartado destinado a la delimitación de la actividad turística, el tejido empresarial está conformado por Pymes y autónomos y autónomas (dimensión media de las empresas inferior a 4 personas) con un escaso nivel de intercooperación, lo que limita las posibilidades de afrontar algunos de los principales retos del sector (desarrollo de producto, acceso a nuevos mercados, comercialización, innovación...). Pero si las empresas de la industria turística vasca quieren ser competitivas, deben asumir que la innovación no es una opción estratégica, es una necesidad básica.

En una época de globalización e *informatización* de la sociedad, el **espíritu empresarial y la innovación son rasgos vitales en los negocios**. Se ha desarrollado una **importante red de agentes** trabajando en la I+D+i aplicada al sector turístico. Se cuenta con una infraestructura de primer nivel, el CIC Tourgune, con importante actividad investigadora, y con proveedores de conocimiento vinculados al sector en el ámbito universitario y la red vasca de ciencia y tecnología. Sin embargo, el nivel de transferencia al sector todavía es muy reducido. Se ha establecido desde Basquetour una dinámica de colaboración con CIC Tourgune, con los Centros Tecnológicos (Tecnalia y Vicomtech, principalmente) y con SPRI.

Asimismo, las líneas de actuación lanzadas desde Basquetour han ido dirigidas en los últimos años fundamentalmente hacia la sensibilización hacia la innovación por parte de los agentes del sistema, el impulso a la innovación incremental en producto y el fomento del uso de las TICs en la industria del turismo, a través del Programa de Buenas Prácticas en TICs de la industria turística (122 empresas participaron en el Programa en 2012, correspondiendo el 40% de la mismas a servicios de alojamiento).

La asignatura pendiente sigue siendo la **transferencia al sector**. Además, es necesario abordar la innovación desde una perspectiva global (productos, modelos de negocio, procesos, tecnologías, etc.) para mejorar la competitividad de las empresas.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Desarrollo empresarial e innovación



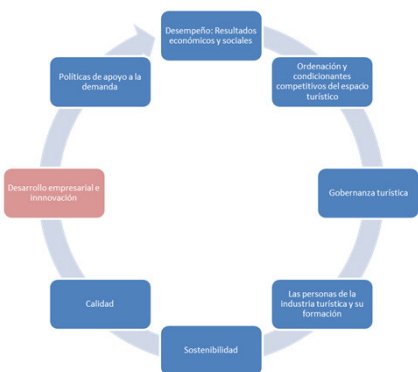
Es preciso propiciar contextos que faciliten la innovación de los modelos de negocio como forma para crear valor para las empresas turísticas, los viajeros y las viajeras y la sociedad. La velocidad del cambio en los modelos de negocio en todos los sectores no tiene precedentes y el sector turístico no debe quedarse atrás.

Por otro lado, los destinos y las empresas turísticas operan en un entorno globalizado y en una sociedad impulsada por la demanda, con una competencia creciente y unos consumidores cada vez más experimentados y exigentes. En este contexto, la vigilancia de mercado surge como herramienta de soporte a la competitividad.

En el año 2011 se comienza a trabajar en el diseño del Observatorio impulsado desde Basquetour con el apoyo de CIC Tourgune. Las principales actividades del Observatorio se centran en **la investigación y estudios y la divulgación**. En este marco cabe destacar en primer lugar la **Iniciativa Ibiltur**, que recoge a través de cuestionario las opiniones de turistas que visitan Euskadi por ocio o trabajo y aporta información sobre su perfil. Es una herramienta que se ha mejorado y completado pero que no se ha explotado lo suficiente. Esta iniciativa es viva y puede ampliarse y adecuarse. En 2012 se impulsó una iniciativa de **recogida de información en cuatro mercados** (Francia, Reino Unido, Alemania e Italia) a través de un **estudio ómnibus**.

Se ha trabajado con diferentes agentes para ir mejorando progresivamente la información: Eustat, para disponer de las cuentas satélite cada dos años; Puertos y Aena, para automatizar la extracción de datos; Itourbask, para disponer de información mensual captada en las oficinas de turismo.

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Desarrollo empresarial e innovación



Con el Observatorio se han dado los primeros pasos para avanzar hacia un sistema de vigilancia competitiva que permita la gestión de empresas y destinos basada en el conocimiento. Este sistema debe servir para disponer de la información el entorno e interna que anticipe movimientos futuros y sobre la que se pueda fundamentar la toma de decisiones estratégicas y de innovación. Para ello será fundamental:

- Definir los focos de vigilancia
- Identificar las fuentes y medios de los cuales se debe extraer la información ligada a estos focos
- Establecer la mecánica de análisis de la información y difusión de la misma a los agentes de interés
- Integrar las informaciones y análisis en los procesos de decisión

5. Competitividad de Euskadi como destino turístico – Políticas de apoyo a la demanda



Una mención aparte en el análisis estratégico merecen las políticas de apoyo a la demanda*, desarrolladas en el marco de la estrategia de marketing. La estrategia general de destino y la estrategia de marketing deben avanzar de forma acompañada y mantener en todo momento la coherencia de enfoque tanto en su formulación como en su implantación.

La estrategia general del Plan Estratégico contempla de forma amplia y con una visión fundamentalmente de largo plazo la realidad de un sector en el que participan agentes públicos y privados y se generan múltiples conexiones de carácter transversal. Su fin es generar un marco de actuación que garantice la sostenibilidad del sector como generador de riqueza y empleo para Euskadi. La estrategia de marketing combina el enfoque a largo plazo con la definición de actuaciones a corto plazo de tipo operativo y en ámbitos más específicos con el fin de promocionar Euskadi como destino turístico. A tal fin, el Plan de Marketing debe desarrollar estrategias de segmentación, posicionamiento y diferenciación, estrategias de producto, de mercado y marca y estrategias de promoción y comercialización.

El Plan de Marketing Turístico de Euskadi 2010-2013 se articuló en torno a la priorización de 7 sectores en categorías A y B y 22 categorías de producto dirigidas a 3 tipologías de turistas en áreas metropolitanas seleccionadas. A partir de ahí se ha desarrollado la Estrategia de Marketing. A futuro será necesario definir las estrategias de posicionamiento y diferenciación a las que vincular las políticas de apoyo a la demanda.

En el campo de la promoción, la consideración en apartados previos sobre la importancia de conseguir una efectiva **cooperación entre agentes** encuentra plena justificación.

Cabe destacar así mismo que se han realizado importantes **inversiones en la puesta en marcha de un Portal** oficial de destino.

*Nota sobre el presente apartado: Desarrollo en el documento "Diagnóstico del plan de marketing" (1.2. Análisis de variables clave del turismo de Euskadi)

TENDENCIAS 2020

6. Tendencias 2020

La mirada al entorno construye el primer *input* para la reflexión estratégica. Se tienen en cuenta las tendencias globales que se proyectan en los análisis de organismos internacionales y estudios de entidades del sector, contrastados con la opinión de personas especialmente cualificadas en la materia a las que se ha accedido en el proceso de elaboración del Plan. A partir de aquí, se puede concluir que la actividad turística seguirá creciendo en los próximos años y la industria necesitará renovar sus pautas de comportamiento para responder a un escenario caracterizado por las siguientes tendencias:

1. La Organización Mundial del Turismo, en su informe *Tourism Towards 2030*, prevé un **incremento interanual de llegadas de turistas internacionales en el mundo en torno a un 3,4%** de media en los próximos años, hasta alcanzar los 1.400 millones en 2020.

- Europa se mantendrá como la principal región emisora de turistas internacionales por delante de Asia – Pacífico y América. Se prevé que las llegadas a países de economías emergentes (Asia - Pacífico, América, África y Oriente Medio) sobrepasen las llegadas a países europeos en 2015 y a partir de entonces mantendrán un ritmo de crecimiento mayor.
- Por países, y según la misma fuente, destacará Alemania como país emisor, seguido por Japón, Estados Unidos, China, Reino Unido y Francia en ese orden.
- Las proyecciones de la Organización Mundial de Turismo apuntan al mantenimiento de la tendencia creciente hasta 2030, cuando se prevé que las llegadas de turistas internacionales en el mundo alcancen los 1800 millones.

	1995	2010	2011	2012	2020 (proyección)	2030
Total llegadas internacionales	807	949	995	1.035	1400	1800
Economías avanzadas	459	506	530	551		
Economías emergentes	348	443	465	484		

2. Los **ingresos del turismo internacional** crecieron un 4% en términos reales durante 2012, resultado similar al del crecimiento de la llegada de turistas internacionales. Esto confirma la relación directa a nivel macro entre ambos indicadores, que se prevé se mantendrá en los próximos años.
 - La tendencia de mayor crecimiento en gasto se produce entre los viajeros chinos, favorecidos por factores como el aumento de rentas disponibles, la disminución de las restricciones para viajar al exterior y la revalorización de su moneda. Rusia, así mismo, presenta incrementos notables. Los gastos de otros mercados emisores tradicionales (Estados Unidos, Reino Unido, Alemania) también están creciendo, aunque más moderadamente. Francia e Italia son los únicos mercados entre los diez primeros cuyo gasto en turismo internacional ha marcado una tendencia decreciente en el último periodo.
 - Según el Grupo IHG y The Futures Company el gasto turístico de países asiáticos crecerá de forma notable hasta llegar a suponer en 2020 un tercio del total mundial.
3. De acuerdo con el World Travel & Tourism Council, todos los principales indicadores a nivel mundial para medir el **impacto del turismo** en la economía seguirán creciendo en los próximos diez años:
 - La contribución al PIB a un ritmo del 4,4% interanual.
 - La creación de empleo directo o indirecto, a un 2 y un 2,4% interanual.
 - La inversión, en un 5,3% interanual.
 - Gastos generados por turistas internacionales, en un 4,2% interanual.
4. El impulso del transporte intermodal, revitalizando el ferrocarril como medio de transporte integrador a nivel europeo, y la evolución de los sistemas de carreteras favorecerá la **movilidad de las personas**. La mejora de la accesibilidad general reducirá tiempos de traslado y, con ello, posibilitará estancias más cortas. Se realizarán más viajes pero de menor duración.
5. Surgen **nuevas tipologías de clientes** y un abanico de demandas cada vez más amplio y al que la industria turística deberá responder. Desde el viajero independiente que casi no interactúa con nadie durante su viaje al viajero que demanda un trato hiper-personalizado con muchos agentes. Se superarán los criterios de segmentación tradicional al surgir el *multiturista*, viajero o viajera cuyos comportamientos cambian de una semana a otra, de un día a otro o incluso en un mismo viaje turístico.



Aumentará el enfoque en “mí” como persona. Los consumidores buscan soluciones hechas a medida, en concordancia con su propia personalidad. La sociedad ya no puede dividirse en grupos objetivo homogéneos, sino que consta, cada vez más, de diferentes nichos de mercado. Desde un punto de vista sociodemográfico en el 2020, aproximadamente el 20% de la población europea tendrá más de 65 años. Esta población tendrá un considerable poder adquisitivo y dispondrá de más tiempo libre para viajar. Junto al envejecimiento de la población, el número de hogares en los que viven una o dos personas aumentará en Europa

6. Crecerá el porcentaje de población en entornos urbanos. En 2020 el 80% de la población europea vivirá en ciudades. La edad media de la población crecerá de forma progresiva y en 2020 el 34% tendrán más de 55 años, frente al 28% actual. Todo esto supondrá un reto para los gestores de destinos turísticos, a los que se exigirá una mejor gestión de infraestructuras de transporte y comunicación.
7. Los fuertes cambios en **hábitos de compra y consumo** por parte de los turistas convierten al turista en la principal fuente de innovación para el sector en un periodo en el que tendrán que reinventarse muchos modelos de negocio.
- 8. Crecerá la competencia con destinos a día de hoy casi desconocidos** -ciudades nuevas, muy especialmente de Asia (China e India).
9. Se intensificará la **adopción de medidas en materia de medio ambiente** por parte del sector turístico. Existirá una demanda cada vez mayor de sostenibilidad desde la triple perspectiva económica, social y medioambiental, que será necesario monitorizar. El uso eficiente de recursos será también un factor clave de competitividad.
10. Los **desarrollos tecnológicos** marcarán la comercialización del turismo y la configuración de los productos turísticos. Los turistas demandarán el uso de avances tecnológicos que les permitan gestionar su viaje y acceder a los servicios.
 - El uso de las redes sociales ha crecido exponencialmente en los últimos años como fuente de información y seguirá creciendo hasta generalizarse.

6. Tendencias 2020

- El entorno mobile ganará en importancia. Se gestionarán los servicios a través de un móvil o una Tablet.
- Será posible integrar más servicios y abrir la puerta de su gestión al propio usuario.
- Los gestores de establecimientos podrán conocer los movimientos de los turistas y adaptar su oferta en función de sus inquietudes.

11. Los desarrollos tecnológicos así mismo marcarán el futuro de los *destinos turísticos*, cuyo reto será convertirse en **destinos turísticos inteligentes**, espacios innovadores consolidados sobre la base del territorio y de una infraestructura tecnológica de vanguardia. Se aúnan así los conceptos de sostenibilidad, conocimiento e innovación tecnológica, con la consideración del visitante como centro del destino.

Y con todo ello se afrontará la realidad de un nuevo mundo en el el desarrollo turístico estará basado en la innovación.

ETAPAS DE DESARROLLO TURÍSTICO		
Basado en los factores	Basado en la inversión	Basado en la Innovación
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Recursos naturales y culturales heredados, ejes de la explotación ✓ Infraestructuras débiles ✓ No acceso directo a los consumidores ✓ Gobierno propietario y promotor de atributos de los recursos ✓ No hay un tejido empresarial turístico ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tejido empresarial localizado ✓ Se busca posicionamiento estratégico ✓ La administración apoya fuertes inversiones, desarrolla planes de promoción ✓ Incipiente desarrollo de capacidad local para generar tecnología propia ✓ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Destino de valor único en territorio articulado inteligentemente ✓ Alta productividad y eficiencia del sector ✓ Servicios avanzados ✓ Estrategias únicas de alcance global ✓ ...

Etapas de desarrollo turístico. Fuente: CIC Tourgune

SEGUNDA PARTE: FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

VISIÓN ESTRATÉGICA Y ESQUEMA GENERAL DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

7. Visión estratégica y esquema general de la formulación estratégica

La Visión es la expresión del modelo de desarrollo futuro de la industria turística vasca y de Euskadi como destino turístico con una perspectiva de más largo plazo.

La Visión es una declaración de carácter general, que debe recoger aspiraciones básicas de los agentes turísticos públicos y privados de Euskadi a largo plazo. Marca una dirección mientras que los objetivos y metas serán más específicos. Por ese carácter general y aspiracional, la Visión como tal, o algunos de sus elementos, puede perdurar durante varios periodos estratégicos.

VISIÓN TURISMO EN EUSKADI 2020

“Euskadi es un destino único para viajeras y viajeros. Su oferta, para ellos y ellas, se sustenta en un modo de vida, un estilo, en lugares y vivencias irrepetibles en ninguna otra parte del mundo.

Euskadi refleja la singularidad de sus diferentes territorios y municipios de manera complementaria a su integridad única como País, configurando un destino articulado e inteligente.

Como industria, el objetivo de los actores públicos y privados, es generar empleo, riqueza y contribuir a impulsar la actividad económica de otros sectores en Euskadi.”

A partir de la Visión se define la Estrategia en Objetivos, Estrategias, Líneas de Actuación e Iniciativas en un esquema de formulación cuyos contenidos principales y de forma sintética se recogen en el siguiente gráfico.

7. Visión estratégica y esquema general de la formulación estratégica

VISIÓN TURISMO EN EUSKADI 2020

"Euskadi es un destino único para viajeros y viajeras. Su oferta, para ellos y ellas, se sustenta en un modo de vida, un estilo, en lugares y vivencias irrepetibles en ninguna otra parte del mundo.

Euskadi refleja la singularidad de sus diferentes territorios y municipios de manera complementaria a su integridad única como País, configurando un destino articulado e inteligente.

Como industria, el objetivo de los actores públicos y privados, es generar empleo, riqueza y contribuir a impulsar la actividad económica de otros sectores en Euskadi."

OBJETIVOS DE DESARROLLO INTERNO

Disponer de **información** que permita la monitorización, gestión y seguimiento del destino y de la industria turística de Euskadi

Disponer de una **oferta** que satisfaga los deseos de viajeros y viajeras en Euskadi

Lograr que Euskadi disponga de un **modelo de gestión turística sostenible**

OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO

Posicionar Euskadi como un **destino único y diferenciado** en mercados prioritarios

Aumentar la **notoriedad** de la marca turística Euskadi- Basque Country en mercados prioritarios

Conseguir altos niveles de **calidad percibida** por parte de viajeros y viajeras

OBJETIVOS DE CRECIMIENTO

Aumentar el número de **viajeras y viajeros** en Euskadi

Aumentar el **gasto medio** de viajeras y viajeros en Euskadi

Aumentar la **competitividad** de las empresas turísticas de Euskadi

Incrementar la contribución del turismo a la **generación de riqueza** en Euskadi

ESTRATEGIAS

E2. Estrategia de producto-mercado

E3. Estrategia de marca y comunicación

E4. Estrategia de fortalecimiento empresarial

E5. Gobernanza turística

E1. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN

PRINCIPALES LÍNEAS DE ACTUACIÓN

E1

Desplegadas en **25** iniciativas

- Gestión Turística basada en el conocimiento y transferencia al sector
- Cultura innovadora
- Innovación orientada a la sostenibilidad
- Innovación orientada a la diferenciación del destino

E2

Desplegadas en **28** iniciativas

- Priorización de recursos y vivencias
- Desarrollo producto
- Turismo de negocios
- Nichos de mercado
- Mejora conexiones
- Colaboración con Iparralde

E3

Desplegadas en **30** iniciativas

- Comunicación hacia viajeros y viajeras
- Comunicación a medios
- Formación
- Herramientas de comunicación

E4

Desplegadas en **21** iniciativas

- Orientación a viajeros y viajeras
- Propuesta formativa
- Cooperación interempresarial

E5

Desplegadas en **24** iniciativas

- Marco administrativo y competencial
- Modelo de Gestión turística territorial
- Cooperación interinstitucional

PRINCIPALES TEMAS DE LAS INICIATIVAS

ESTRATÉGICAS (Total: 128)

- Nuevas estadísticas, rediseño...
- Evaluación de competitividad de empresas
- Captación automatizada de datos
- Guía de innovación
- Oficina Información Siglo XXI
- Monitorización del destino

- Definición de recursos
- Estructuración Euskadi Gastronomía y Euskadi Cultural
- Acuerdos colaboración MICE
- Compartir con DMCS
- Atracción de nichos
- Posicionamiento en nichos
- Colaboración aeropuertos
- Captación viajeros y viajeras Iparralde

- Comunicación Alemania, Reino Unido y Francia
- Listado de bloggers y especialistas
- Formación personal Iturbask
- Estructuración Apps propias

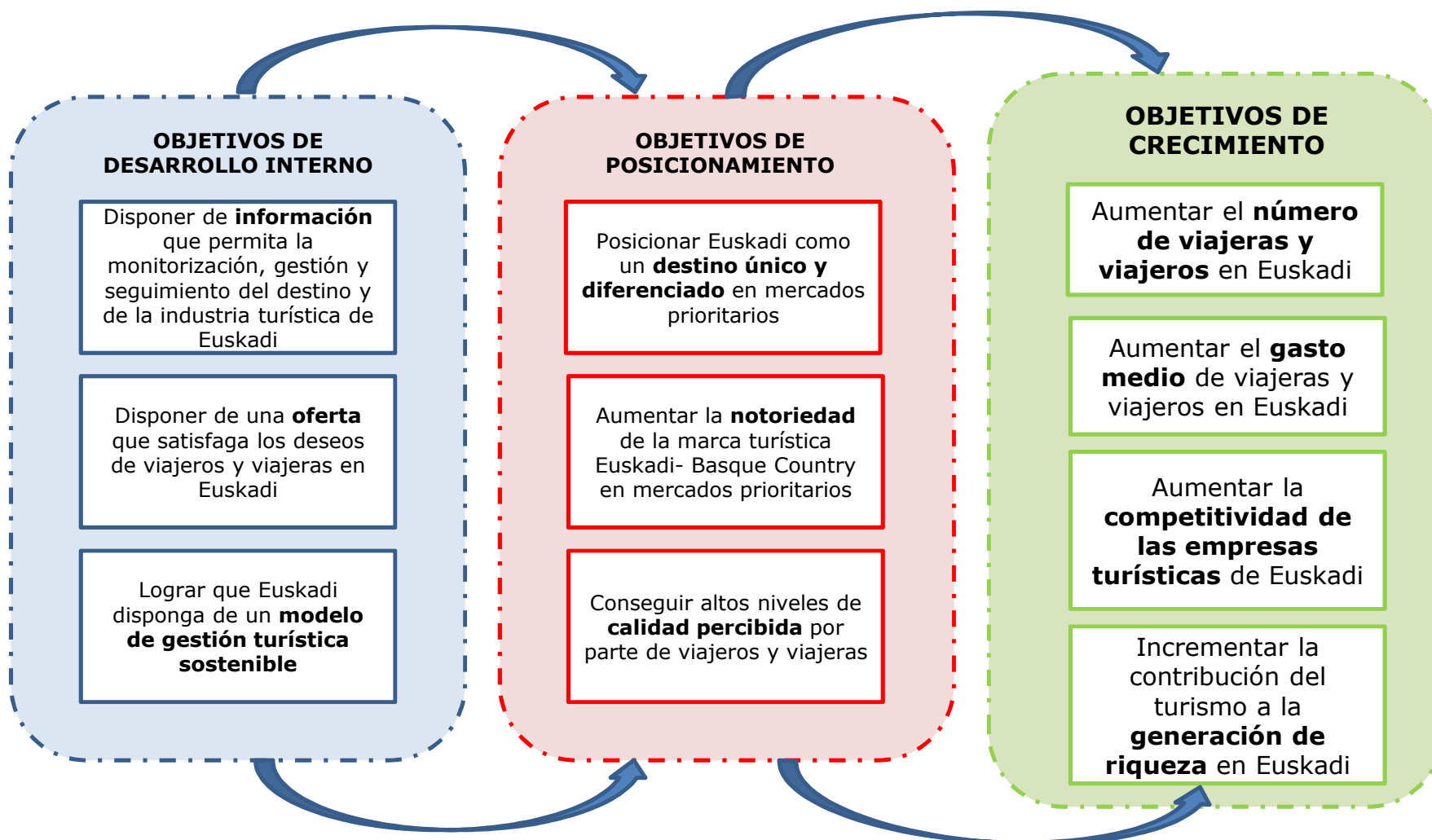
- Modernización establecimientos
- Catálogo formativo
- Vinculación comercio y hostelería a recursos turísticos

- Ley Vasca de Turismo
- Marco normativo acorde a la nueva Ley
- Modelo de Gestión Turística Territorial
- Mesa de Turismo Vasco 2020
- Cooperación: Transportes, Agricultura, Política Territorial, Cultura, Acción exterior...

OBJETIVOS GENERALES

8. Objetivos generales

A fin de avanzar hacia esa Visión, se plantean **10 objetivos generales** en torno a tres categorías –desarrollo interno, posicionamiento y crecimiento-. Los objetivos marcan la dirección que orienta las actuaciones definidas en el propio Plan Estratégico y otras actuaciones futuras que pudieran emerger en respuesta a oportunidades u otros cambios del entorno.



ESTRATEGIAS

Para conseguir tales objetivos será necesario desarrollar las siguientes Estrategias:

ESTRATEGIAS	
E2. Estrategia de producto-mercado	E1. ESTRATEGIA DE INNOVACIÓN
E3. Estrategia de marca y comunicación	
E4. Estrategia de fortalecimiento empresarial	
E5. Gobernanza turística	

LÍNEAS DE ACTUACIÓN E INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

E1 Estrategia de innovación

El desarrollo de la innovación en la industria turística en Euskadi jugará un papel preponderante en los próximos años, con unos mercados y perfiles cada vez más supersegmentados y superespecializados, la creciente presencia del denominado *multiturista*, la necesidad de disponer propuestas de valor únicas y diferenciadas, de intensificar y fidelizar las relaciones con los distintos segmentos de clientes, viajeros y viajeras o diversificar y ampliar los canales de relación y comunicación. La innovación debe estar por tanto al alcance de los gestores de destino y de nuestra industria turística. Una innovación basada en la investigación y el conocimiento, pero también en el aprendizaje y la experiencia.

Desde el Plan Estratégico de Turismo 2020 se hace una apuesta por la innovación y las nuevas tecnologías en la gestión y promoción del destino y una apuesta por la innovación también como factor de competitividad de las empresas turísticas. Desde esta doble perspectiva resulta fundamental avanzar en la configuración de un sistema de información y gestión del conocimiento (un sistema de vigilancia competitiva) que permita mejorar la gestión del destino y de las empresas. Hace dos años se comenzó a poner en marcha el OTE, Observatorio Turístico de Euskadi, todavía en fase incipiente. A fin de que evolucione y se consolide como un sistema de inteligencia competitiva que sirva para monitorizar el destino y la industria y aportar información valiosa para la toma de decisiones, deberá tener un enfoque integral, para lo cual tendrá que aportar datos, información y conocimiento en relación con algunos ámbitos fundamentales: recursos, viajeras y viajeros, destinos, mercados y productos.

Asimismo, y teniendo en cuenta las dificultades para trasladar la investigación aplicada en nuevas tecnologías a nuestra realidad empresarial –formada fundamentalmente por micropymes–, y el potencial que las nuevas herramientas ofrecen para ampliar y mejorar la experiencia de los turistas, la acción de los agentes que trabajan en el ámbito de la innovación debe ser coordinada para desarrollar actuaciones relacionadas con la investigación pudiéndose **transferir el conocimiento a la industria**. Se trata, en definitiva, de lograr un destino más competitivo con viajeras y viajeros que perciben que Euskadi es un destino único e innovador y que satisface plenamente sus deseos y una industria más competitiva (más rentable, más moderna, más sostenible).

E1 Estrategia de innovación

Entre los programas que dan soporte a la innovación, el programa marco Horizonte 2020 de la Comisión Europea, orientado a la innovación tecnológica con un enfoque social y de servicios no incluye programas de trabajo específicos para la industria turística pero sí ofrece oportunidades para el sector, especialmente para financiar proyectos de nuevas tecnologías, Open Data y Big Data, tecnologías lingüísticas, salud y movilidad, energías limpias y seguras, transporte sostenible, sociedades inclusivas e innovadoras, recursos históricos y seguridad, entre otras. Cabe utilizar avances e innovaciones en tecnologías e incluso en otros sectores para promover la innovación turística.

Todo lo anterior lleva a formular la Innovación como una Estrategia de carácter transversal, que debe estar presente en todos los ámbitos del Plan Estratégico; esto es, tanto en relación con el resto de Estrategias como en la contribución al cumplimiento de los objetivos generales de este Plan.

E1

Estrategia de innovación

De acuerdo con estas premisas se promueve la implantación de las siguientes líneas estratégicas:

E1.1 Impulso a una **gestión turística basada en el conocimiento y transferencia de conocimientos e innovaciones al sector**

E1.2 Orientación de la **cultura innovadora a la inteligencia competitiva** y la explotación de datos y aplicaciones que contribuyan a mejorar el conocimiento del turista que visita el destino.

E1.3 Fomento de la innovación e introducción de **nuevas tecnologías y herramientas orientadas a la mejora de la sostenibilidad**

E1.4 Innovación orientada a la **diferenciación del destino y su mayor notoriedad**

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de Innovación

E1

ESTRATEGIA: INNOVACIÓN	
Líneas de actuación	Iniciativas
E1.1 Impulso a una gestión turística basada en el conocimiento y transferencia de conocimientos e innovaciones al sector	<p>1.1.1. Presencia de Euskadi en redes y mecanismos de excelencia investigadora internacionales en turismo, sin perder la perspectiva de nuestra industria y el objetivo de la transferencia. (participación orientada a resultados).</p> <p>1.1.2. Garantizar el alineamiento de las distintas estructuras del conocimiento y de estas con el sector en Euskadi e impulsar la transferencia al sector mediante proyectos piloto, extensibles posteriormente al conjunto del sector.</p> <p>1.1.3. Rediseñar y adecuar el Observatorio Turístico de Euskadi a los requerimientos de un Sistema de Inteligencia Competitiva del Turismo, que posibilite 1) el diseño y la gestión de la Estrategia del destino basada en el conocimiento, por parte de las Administraciones y entes de gestión del turismo y 2) la gestión inteligente y profesional de las empresas turísticas. Esto supone:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revisión y adecuación de la información estadística procedente de diversas fuentes (OMT, Eurostat, Eustat, Ine, IET, Exceltur) de acuerdo con las necesidades de seguimiento y evaluación de la marcha del destino y sus objetivos en el horizonte 2020. • Introducción de nuevas estadísticas y rediseño de algunas de las existentes (ej: contabilización de pernoctaciones en nuevos tipos de alojamiento, grado de ocupación) • Explotación de la información existente (ej: desgloses de la información acordes con el Modelo de Gestión territorial, permitiendo trazabilidad de la información y con una periodicidad adecuada). • Elaboración de información para la evaluación de la competitividad de las empresas turísticas y del destino (niveles de rentabilidad, innovación, implantación de tecnologías,...). • Diseño y puesta en marcha de herramientas y sistemas de captación de datos de forma automatizada o semiautomatizada (Sistemas de medición del gasto y movilidad, modelos para la previsión de la variabilidad de la demanda). <p>1.1.4. Difundir el conocimiento referente al turismo (mercados, productos, tendencias, etc.) entre los agentes clave de la industria de forma proactiva</p>
E1.2 Orientación de la cultura innovadora a la inteligencia competitiva y la explotación de datos y aplicaciones que contribuyan a mejorar el conocimiento del turista que visita el destino.	<p>1.2.1. Interiorización de la innovación como elemento clave en la gestión de destinos y empresas turísticas mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y puesta en marcha de un programa de divulgación de buenas prácticas y casos de éxito entre referentes del sector. • Diseño y desarrollo de la guía de la innovación • Talleres de innovación en modelos de negocio con empresas y organizaciones de la cadena de valor de un destino y/o producto turístico <p>1.2.2. Programa de ayudas que incentive la adopción e implantación de herramientas y soluciones innovadoras por parte de las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creación de nuevos productos y negocios innovadores • Generación e implantación de herramientas basadas en nuevas tecnologías que permitan la interacción de las empresas turísticas con sus clientes. • Desarrollo y adopción de herramientas TIC que mejoren la eficiencia de los negocios turísticos

E1

ESTRATEGIA: INNOVACIÓN	
Líneas de actuación	Iniciativas
E1.3 Fomento de la innovación e introducción de nuevas tecnologías y herramientas orientadas a la mejora de la sostenibilidad	<p>1.3.1. Avanzar en la construcción del Destino Turístico Euskadi como un Destino Inteligente –</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lanzamiento de un proyecto piloto: hoja de ruta de actuaciones tecnológicas, implantación de redes WIFI en recursos, puntos de información e instalaciones turísticas, soluciones innovadoras en el uso eficiente de recursos (agua, energía), desarrollo y uso de aplicaciones móviles que permitan ofrecer servicios turísticos en movilidad, etc, <p>1.3.2. Desarrollar e implantar una herramienta que permita la monitorización de la sostenibilidad del destino</p> <p>1.3.3. Adecuar la Red de Oficinas de Turismo, Itourbask, a las nuevas necesidades y tendencias. Implantación de la oficina de información turística del siglo XXI como un espacio de servicio integral a los viajeros y las viajeras.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Identificación y puesta en marcha de una experiencia piloto
E1.4 Innovación orientada a la diferenciación del destino y su mayor notoriedad	<p>1.4.1. Fomentar iniciativas innovadoras para que el destino Euskadi tenga una visibilidad relevante entre los segmentos objetivo. (posicionamiento en canales digitales, foros, blogs...)</p> <p>1.4.2. Potenciar un Portal del Turismo innovador y referente a nivel internacional (adaptación a diferentes perfiles, propositivo, interactivo, selectivo y presente en portales referentes para las visitas a Euskadi).</p> <p>1.4.3. Impulsar y desarrollar un programa de actuaciones innovadoras entre potenciales prescriptores del destino Euskadi, (Contemplar nuevos perfiles de prescriptores – iniciativas específicas para blogging, trendsetters...)</p> <p>1.4.4. Monitorizar el destino. A través de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sitios web del destino (Portal oficial de turismo de Euskadi, webs turísticas de otras instituciones, entidades y recursos turísticos referentes) • Otras grandes webs turísticas referentes (TripAdvisor, Lastminute, Rumbo, Atrapalo, E-dreams, Minube, etc). • Redes sociales (Facebook, twitter, Youtube, etc) • Apps referentes

E2 Estrategia de producto-mercado

Un destino siempre optará por una de las tres estrategias genéricas fundamentales: diferenciación, coste o especialización, propuestas por Michael Porter como resultado de valorar dos dimensiones estratégicas: el alcance del mercado objetivo y la fuente de la ventaja competitiva. Siguiendo este esquema, Euskadi opta por una **estrategia de diferenciación**, fundamentada en la capacidad para ofrecer un valor diferencial a viajeros y viajeras.

Este valor diferencial está relacionado con la **singularidad vasca**, sobre la que se basa la estrategia de posicionamiento y orienta el desarrollo del resto de estrategias, entre ellas la de producto-mercado. Esta singularidad vasca se explica en dos pilares principales. 1.- Basque Style (Gastronomía para vivirla, Cultura propia (Carácter e Identidad)) 2.- Diversidad en destino (Destino que se recorre con mucha facilidad, multiproducto con ciudades de vanguardia y naturaleza en escasos minutos)

En la Visión se habla de un destino único cuya oferta se sustenta en un modo de vida, un estilo,... lo que debe tenerse en cuenta al diseñar productos.

Teniendo en cuenta las opiniones cualitativas de las entrevistas realizadas tanto a nivel interno como a en el mercado, así como los resultados basándonos en la información de motivación y comportamiento del turista que nos facilita Ibiltur consideramos que la finalidad de los productos y sensaciones ha de seguir las siguientes líneas.

Los productos son necesarios para hacer que un destino sea más atractivo ante un posible viajero, pero no son la motivación principal por la que se decide la gran mayoría de los visitantes. Los productos son clave para que la experiencia del viajero sea lo más satisfactoria posible, de forma que debemos disponer de una oferta de productos estructurada.

Un vez el viajero se encuentre en Euskadi debemos procurar que consuma nuestros productos turísticos, para incrementar su consumo y en la medida de lo posible su estancia.

Nota sobre esta Estrategia: Procede del documento "Estrategia y Plan de Acción del plan de marketing", en el que además, se desarrolla en mayor detalle

Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020

E2**Estrategia de producto-mercado**

En muchos casos no será posible incrementar la duración de su viaje, pero sí podemos incrementar su sensación de que ha habido cosas que no ha podido realizar y así tenga más razones para repetir visita.

Debemos ordenar y simplificar la oferta de productos estructurándola siguiendo parámetros de mercado.

Por otro lado, el análisis de mercado lo hemos realizado desde dos perspectivas

- Perfil de viajero/viajera.
- La geográfica (mercados).

El perfil objetivo, definido en torno a los siguientes criterios: clase social, edad, aspectos motivacionales y aspectos experienciales. Atendiendo a nuestro posicionamiento y teniendo en cuenta el perfil del target definido se ve la necesidad de revisar las experiencias, su priorización y orientación al viajero o viajera.

En la definición de mercados/países objetivo se han establecido tres parámetros para priorizar estos mercados y tener claro cuales son los más relevantes para nosotros.

- Adecuación a nuestro perfil.
- Conectividad
- Conocimiento y hábito de venir a Euskadi

Hay dos mercados claramente diferenciados, el estatal y el internacional. Es por el este último por el que se realiza la principal apuesta.

En aspectos relacionados con la comercialización queda claro que la función que debemos desempeñar es la de ejercer como facilitadores del sector para generar un mayor número de visitas.

A partir de estas consideraciones se definen las siguientes líneas estratégicas e iniciativas

Nota sobre esta Estrategia: Procede del documento "Estrategia y Plan de Acción del plan de marketing", en el que además, se desarrolla en mayor detalle

Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020

E2

Estrategia de producto-mercado

De acuerdo con estas premisas se promueve la implantación de las siguientes líneas estratégicas:

E2.1 Definir el argumentario turístico

E2.2 Adecuación de los recursos y vivencias al posicionamiento definido.

E2.3 Adecuación de nuestras herramientas de comunicación al posicionamiento definido

E2.4 Priorización y definición de los principales recursos y vivencias.

E2.5 Establecer niveles de adecuación de nuestros recursos y vivencias al target y mercados definidos.

E2.6 Desarrollo producto

E2.7 Desarrollar la posición de Euskadi como destino relevante para el turismo de negocio.

E2.8 Estrategia de fidelización.

E2.9 Estrategias concretas de promoción o estudio en nichos de mercado determinados.

E2.10 Estrategias de apoyo en comercialización al sector privado.

E2.11 Establecer vínculos con agencias emisoras internacionales

E2.12 Mejora conexiones para viajeros y viajeras en mercados Internacionales.

E2.13 Posicionar Euskadi en los "puntos calientes" de toma de decisión del viajero / viajera.

E2.14 Cooperación con delegaciones en el exterior

E2.15 Venta de vivencias y productos en Euskadi

E2.16 Colaboración con Iparralde para generar flujos

Nota sobre esta Estrategia: Procede del documento "Estrategia y Plan de Acción del plan de marketing", en el que además, se desarrolla en mayor detalle

Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de producto-mercado

E2

ESTRATEGIA: PRODUCTO-MERCADO	
Líneas de actuación	Iniciativas
E2.1 Definir el argumentario turístico	Redactar los diferentes argumentarios turísticos en base al posicionamiento definido.
E2.2 Adecuación de los recursos y vivencias al posicionamiento definido.	Ajustar las principales categorías de producto a los ejes de posicionamiento definido.
E2.3 Adecuación de nuestras herramientas de comunicación al posicionamiento definido	Adaptación del sitio web de Euskadi Turismo.
	Adaptación de los catálogos, publicaciones, merchandising.
	Adaptación de los stands de las ferias a la política de marcas y posicionamiento.
E2.4 Priorización y definición de los principales recursos y vivencias.	Definir aquellos recursos y vivencias de Euskadi que un viajero o viajera que nos visite no puede perderse. Señalización de los principales recursos y productos de Euskadi. Opinión viajeros viajeras
	Siguiendo las priorización anterior definir cuales son (además de los recursos y vivencias imperdibles de Euskadi) los recursos y vivencias más relevantes a visitar en cada categoría de producto.
E2.5 Establecer niveles de adecuación de nuestros recursos y vivencias al target y mercados definidos.	Ajustar la priorizar las categorías de productos (con sus recursos y vivencias top) al target y los perfiles definidos.
E2.6.- Desarrollo producto	Estructurar y desarrollar Euskadi Gastronómica y Euskadi Kultural de forma que trasmitan al viajero / viajera los mensajes clave definidos en nuestro posicionamiento.
	Producto de segundo nivel. Definir rol y función

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de producto-mercado

E2

ESTRATEGIA: PRODUCTO-MERCADO	
Líneas de actuación	Iniciativas
E2.7 Desarrollar la posición de Euskadi como destino relevante para el turismo de negocio.	Revisar el rol de cada institución en el desarrollo de MICE. Integración de la Marca Euskadi con las de las ciudades.
	Establecer mecanismos fluidos para que Basquetour ejerza de facilitador para generar y/o atraer viajeros o viajeras de negocio.
	Analizar las posibilidades de cooperar y articular con y entre diferentes administraciones y Convention Bureau el sector MICE. Establecer acuerdos de mínimos donde podamos colaborar.
	Compartir y consensuar con los diferentes DMCs las acciones de promoción que se desarrollen.
E2.8 Estrategia de fidelización.	Elaborar un listado de principales agencias especializadas en nuestros targets y productos prioritarios o mercados nicho.
	Establecer un sistema que permita crear, organizar y desarrollar una base de datos para ejercer acciones de fidelización, tanto en el turismo de ocio como el de negocio.
E2.9 Estrategias concretas de promoción o estudio en nichos de mercado determinados.	Detectar oportunidades de organizar la oferta enfocada para colectivos concretos como: turismo familiar, senior, LGBT...
	Atraer nichos de mercado concretos para quienes la oferta de Euskadi resulta de interés. Turismo religioso (Camino de Santiago, Camino Ignaciano...), Surfing.
	Estudiar la posibilidad de posicionar Euskadi en nichos como: Turismo sostenible, Turismo para todas y todos, Turismo de Salud...
E2.10 Estrategias de apoyo en comercialización al sector privado.	Facilitar la comercialización de nuestro destino apoyando a los profesionales de Euskadi especializados en atraer y ofrecer servicios a los viajeros y viajeras. Ocio y MICE
E2.11 Establecer vínculos con agencias emisoras internacionales	Elaborar un listado de las principales agencias emisoras a nivel internacional que estén especializadas en nuestro target y / o en las principales categorías de producto y nicho en los que nos hemos centrado.
	Organizar presentaciones, jornadas de trabajo y fam trips con y para los agentes seleccionados.
	Definir los canales comerciales necesarios (en colaboración con el sector privado) para que estas agencias ofrezcan a Euskadi y su oferta entre sus alternativas.
	Establecer sistemática y niveles de relaciones desde Basquetour con estos agentes.

Nota sobre esta Estrategia: Procede del documento "Estrategia y Plan de Acción del plan de marketing", en el que además, se desarrolla en mayor detalle

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de producto-mercado

E2

ESTRATEGIA: PRODUCTO-MERCADO	
Líneas de actuación	Iniciativas
E2.12 Mejora conexiones para viajeros y viajeras en mercados Internacionales.	Generar un entorno de colaboración con Aena y las Sociedades de promoción de los aeropuertos vascos para adecuar los intereses en los mercados con las propuestas de servicio de las diferentes líneas aéreas. Trabajar otros medios de transporte tanto cuando están en Euskadi, como los que utilizan para llegar a nuestro destino,
E2.13 Posicionar Euskadi en los "puntos calientes" de toma de decisión del viajero / viajera.	Teniendo en cuenta que la mayoría de viajeros y viajeras que vienen a Euskadi organizan el viaje por su cuenta, debemos establecer acciones para estar en los puntos calientes donde se decantan por un destino u otro.
E2.14.- Cooperación con delegaciones en el exterior	Formar al personal que trabaja en las delegaciones que tiene el Gobierno Vasco en el exterior para que desarrollen un trabajo tanto de promoción como de desarrollo comercial. Contar con personal en los países prioritarios que realice labor específica para Basquetour.
E2.15.- Facilitar la venta de vivencias y productos en Euskadi	Mantener durante dos años la actual estructura de funcionamiento. Posteriormente desarrollo desde el sector privado.
E2.16.- Colaboración con Iparralde para generar flujos	Profundizar en las relaciones con Iparralde para establecer dinámicas en las cuales podamos realizar acciones en cooperación para facilitar la captación de nuevos viajeros y viajeras y fomentar el flujo de aquellos que ya están en alguno de los dos destinos.

E3

Estrategia de marca y comunicación

Un destino siempre optará por una de las tres estrategias genéricas fundamentales: diferenciación, coste o especialización, propuestas por Michael Porter como resultado de valorar dos dimensiones estratégicas: el alcance del mercado objetivo y la fuente de la ventaja competitiva. Siguiendo este esquema, Euskadi opta por una **estrategia de diferenciación**, fundamentada en la capacidad para ofrecer un valor diferencial a viajeros y viajeras.

Este valor diferencial está relacionado con la **singularidad vasca**, sobre la que se basa la estrategia de posicionamiento y orienta el desarrollo del resto de estrategias, entre ellas la de marca y comunicación.

Es una aspiración recogida en el Programa de Gobierno en relación con la Industria Turística impulsar y reforzar el posicionamiento del destino Euskadi a través de su **estrategia de marca-país**.

Consideramos que en lo que a marca y posicionamiento se refiere debemos apostar por encontrar un amplio acuerdo en lo esencial entre los diferentes agentes de la red vasca de turismo y grupos políticos para poder garantizar una estabilidad a largo plazo en estas dos materias tan importantes para el turismo de Euskadi.

Se apuesta por la marca Euskadi en el mercado estatal y Basque Country en mercados internacionales. En campañas y acciones dirigidas al viajero y viajera se adecuará esta marca a su idioma, especialmente en los mercados de Francia, Alemania e Italia.

Además de la marca país debemos impulsar y promocionar otras marcas de recursos y destinos. Estas marcas a promocionar se definirán en función de criterios establecidos en la rueda de valoración.

A nivel de comunicación debemos tener en cuenta la comunicación tanto cuando el viajero o viajera, aún no ha llegado o no se ha decidido por el destino, así como la comunicación una vez está en el destino y también cuando se ha marchado. (30% de los viajeros están repitiendo visita, y 52% se informa previamente del destino por medio de amigos o familiares).

Nota sobre esta Estrategia: Procede del documento "Estrategia y Plan de Acción del plan de marketing", en el que además, se desarrolla en mayor detalle

Plan Estratégico del Turismo Vasco 2020

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de marca y comunicación

E3

Estrategia de marca y comunicación

Debemos articular mecanismos para que el trabajo en promoción y comunicación sea más consensuado, coordinado y compartido entre los diferentes agentes de la red vasca de turismo así como con el sector privado.

La búsqueda del mayor nivel de aprovechamiento de nuestros recursos nos hace enfocar nuestras acciones hacia perfiles de clientes muy determinados, buscando y priorizando por medios que mejor se ajusten a nuestro target y productos prioritarios de Euskadi, apostando por la innovación en las acciones e iniciativas de marketing y comunicación.

Se ha apostado por mercados internacionales como palanca de crecimiento para Euskadi, de forma que nuestras acciones irán dirigidas mayoritariamente a estos mercados.

A partir de estas consideraciones se definen las siguientes líneas estratégicas e iniciativas en torno a la gestión de marcas y la comunicación.

E3

Estrategia de marca y comunicación

De acuerdo con estas premisas se promueve la implantación de las siguientes líneas estratégicas:

- E3.1 Definir criterios generales de Utilización de la Marca país.
- E3.2 Establecer una estructura de marcas orientada al viajero o viajera.
- E3.3 Coordinación con territorios históricos y capitales en acciones de promoción y comunicación.
- E3.4 Acciones de comunicación para atraer al viajero o viajera internacional
- E3.5 Acciones de comunicación para atraer al viajero o viajera estatal
- E3.6 Acciones de comunicación dirigidas a prensa especializada, bloggers, guías...
- E3.7 Fomento de las Redes Sociales para mejorar nuestra notoriedad y generar comentarios en la red acerca de Euskadi.
- E3.8 Storytelling
- E3.9 Revisión Contenido Audiovisual,
- E3.10 Comunicación dirigida a la sociedad vasca para dar a conocer las bonanzas del turismo
- E3.11 Comunicación adaptada al sector MICE
- E3.12 Formación
- E3.13 Herramientas de comunicación
- E3.14 Web Euskadi Turismo
- E3.15 Prescriptores de Euskadi

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de marca y comunicación

E3

ESTRATEGIA: MARCA Y COMUNICACIÓN	
Líneas de actuación	Iniciativas
E3.1 Definir criterios generales de Utilización de la Marca país.	Definir los protocolos de utilización de la Marca, por mercados. Buscar un consenso general a ser posible aprobado en parlamento para dar estabilidad a su utilización.
	Creación del Manual de Identidad Corporativa de la marca.
	Creación de la figura del "guardián de la Marca". Una persona responsable de dar coherencia y mantener un estilo unificado en las diferentes aplicaciones de nuestra marca,
E3.2 Establecer una estructura de marcas orientada al viajero o viajera.	Priorizar por aquellas marcas que tienen capacidad propia para atraer turismo y apoyen el desarrollo de la marca de país. Respetar las tipografías y símbolos de cada marca ya creada. <i>Prioridad opinión viajero viajera</i>
E3.3 Coordinación con territorios históricos y capitales en acciones de promoción y comunicación.	Establecer mecanismos para garantizar una coordinación en acciones de promoción y comunicación.
E3.4 Acciones de comunicación para atraer al viajero o viajera internacional	Acciones de comunicación hacia el viajero o viajera, en mercados internacionales, prioritariamente Alemania, Reino Unido y Francia. Estas acciones se realizarán en medios que cumplan dos requisitos: 1.- Adecuación al target definido. 2.- Adecuación a nuestros ejes de posicionamiento, especialmente los que componen el Basque Style, es decir, medios o espacios relacionados con la cultura y enogastronomía. <i>Pretest en campañas</i>
	Acciones de micromarketing en canales de intermediación informales como: asociaciones, entidades, grupos a quienes nuestra oferta turística les resulte especialmente interesante.
	Acudir a aquellas ferias de interés que se adecuen a nuestro target y oferta definida,
	Estudiar festividades específicas de nuestros mercados prioritarios para aprovecharlas y realizar acciones de comunicación y comerciales a medida. Realización de oportunidades mensuales
E3.5 Acciones de comunicación para atraer al viajero o viajera estatal	Trabajar acciones concretas para incentivar el turismo de segunda visita.
	Apoyar a capitales y territorios históricos en sus acciones en el mercado estatal que se hayan consensuado con Basquetour.



10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de marca y comunicación

E3

ESTRATEGIA: MARCA Y COMUNICACIÓN	
Líneas de actuación	Iniciativas
E3.6 Acciones de comunicación dirigidas a prensa especializada, bloggers, guías...	Elaborar un listado de los principales blogger y medios especializados a nivel internacional que estén especializadas en nuestro target y / o en las principales categorías de producto y nicho en los que nos hemos centrado.
	Organizar presentaciones, jornadas de trabajo y press / blog trips con y para los agentes seleccionados.
	Establecer líneas de trabajo para mejorar nuestra presencia en las guías especializadas. Listar y actuar.
E3.7 Fomento de las Redes Sociales para mejorar nuestra notoriedad y generar comentarios en la red acerca de Euskadi.	Establecer sistemática y niveles de relaciones desde Basquetour con estos agentes.
	Realizar acciones y campañas en redes sociales para: 1.- Mejorar el nivel de notoriedad y posicionamiento de Euskadi en nuestro perfil de viajero viajera. 2.- Fomentar el uso de las redes sociales del viajero o de la viajera se encuentra en Euskadi para que trasmita al momento su experiencia en sus círculos sociales. Concurso / sorteo Euskadi en la red.
E3.8 Storytelling	Redacción de cuentos e historias que hablen de Euskadi, de sus recursos y productos, para hacer que la vivencia sea más inolvidable y real. Debemos poner en valor lo que tenemos. Implicación de la sociedad.
E3.9 Revisión Contenido Audiovisual,	Dada la relevancia que tiene el contenido audiovisual se propone revisar y valorar la adecuación a nuestro posicionamiento del contenido del que disponemos. Los recursos y vivencias top que se definan tendrán un video cada uno. Estructurar y completar nuestro banco de fotos.
E3.10 Comunicación dirigida a la sociedad vasca para dar a conocer las bonanzas del turismo	Realizar acciones en cooperación con Territorios históricos y capitales para posicionar el turismo como una industria que aporta valor en la mente de vascos y vascas.
E3.11 Comunicación adaptada al sector MICE	Adaptar la información del turismo de ocio al profesional.

Nota sobre esta Estrategia: Procede del documento "Estrategia y Plan de Acción del plan de marketing", en el que además, se desarrolla en mayor detalle

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de marca y comunicación

E3

ESTRATEGIA: MARCA Y COMUNICACIÓN	
Líneas de actuación	Iniciativas
E3.12 Formación	Formación del personal de Itourbask en los productos y marcas a promocionar. Argumentario turístico. Formación personal en contacto con viajero y viajera formación del personal de la Red Vasca de turismo en el posicionamiento y argumentarios que se definan,
E3.13 Herramientas de comunicación	Estructuración Apps propias, WIFI en las oficinas de turismo. Web ajustada al origen de la visita e información diferenciada en el proceso de captación del viajero y la viajera y de información una vez en destino.
	Creación de catálogos diferenciados para cuando estamos en fase de captación del turista y los que se le entregan una vez está en Euskadi. Los briefings trabajados desde Basquetour.
	Realización de planos/mapas con los top a visitar y a hacer.
E3.14 Web Euskadi Turismo	Las acciones de comunicación estarán dirigidas a fomentar la visita a la web, tanto las de las redes sociales, como las de las campañas... Ello implica que nuestra web esté preparada y adaptada para las visitas que reciba (ajustada al origen de donde viene la visita, adaptada a dispositivos móviles...).
E3.15 Prescriptores de Euskadi	Se propone trabajar tres líneas para la prescripción de nuestro destino 1.- Personas de Euskadi que viajan al extranjero de vacaciones o negocio (corta estancia) 2.- Personas de Euskadi que residen en el extranjero. 3.- Viajeros y viajeras que vuelven a su país de origen.

Nota sobre esta Estrategia: Procede del documento "Estrategia y Plan de Acción del plan de marketing", en el que además, se desarrolla en mayor detalle

E4

Estrategia de fortalecimiento empresarial

La competitividad del turismo vasco y su contribución a la dinamización de la economía y el empleo en Euskadi pasa necesariamente por el fortalecimiento de su entramado empresarial. No en vano, la competitividad no puede atribuirse exclusivamente de forma genérica al sector turístico en conjunto sino que el sector será competitivo en la medida en que sus empresas sean competitivas. Y esto ocurrirá si responden a las **expectativas de calidad y servicio** generadas en los viajeros y viajeras, lo que debe tener su reflejo en unos buenos **niveles de rentabilidad empresarial**.

En los últimos años se ha facilitado a las empresas turísticas en Euskadi el acceso a sistemas de gestión de calidad y modelos, adaptados a las especificidades del sector y conducentes en algunos casos a reconocimientos y/o certificaciones. Así, se ha conseguido alcanzar un nivel de gestión reconocido en un buen número de establecimientos turísticos y generar una incipiente conciencia de destino. Avanzar en la competitividad del sector requiere ahora una Estrategia de desarrollo empresarial que ponga el énfasis en la empresa turística como un agente económico activo y responsable, cuyos resultados serán fruto de sus propias estrategias en materia de orientación al cliente, calidad y formación, posición en la cadena de valor o innovación de sus modelos de negocio. Es necesaria, por lo tanto, una nueva orientación que acompañe actuaciones de sensibilización, formación e implantación en torno a ámbitos como la calidad, la rentabilidad, la profesionalización, la orientación al cliente, la apertura a nuevos mercados, la implantación de tecnologías, la accesibilidad o la gestión ambiental en un marco de mayor autonomía e iniciativa por parte de los establecimientos.

Asimismo, va a ser necesario actuar para **fortalecer las cadenas de valor del destino** a través de **nuevos modelos de negocio** que impulsen su rentabilidad y crecimiento y la creación de nuevas actividades empresariales que contribuyan al desarrollo de un oferta turística competitiva.

Un aspecto clave para reforzar la competitividad individual de las empresas va a ser el **impulso de la cooperación** entre ellas y con el resto de los agentes del sistema turístico. Por la pequeña dimensión de las empresas turísticas vascas profundizar en la cooperación les va a permitir poder abordar objetivos estratégicos más ambiciosos, mediante el aprovechamiento de sinergias y la optimización de los recursos disponibles.

E4

Estrategia de fortalecimiento empresarial

Por otro lado, se ha reconocido el interés del turismo para Euskadi, las potencialidades del destino y la contribución de esta actividad a la generación de riqueza y empleos, traccionando incluso de otros sectores, así como a la mejora de la calidad de vida y la sostenibilidad. Pero, para que la industria turística sea rentable desde un punto de vista socioeconómico, sus ingresos y capacidad de generar beneficios deben ser adecuados. Ello requiere una visión integral de la competitividad, una decidida orientación a las viajeras y viajeros, la cooperación, la innovación y la inversión sistemática.

De acuerdo con lo anterior, se plantean las siguientes líneas de actuación:

E4

Estrategia de fortalecimiento empresarial

De acuerdo con estas premisas se promueve la implantación de las siguientes líneas estratégicas e iniciativas:

E4.1 **Orientación al cliente** –viajera o viajero- en las empresas turísticas.

E4.2 Impulso a la implantación de **sistemas de gestión basados en reconocimientos internacionales**, evolución de los mismos hacia **sistemas integrales** (Calidad, Accesibilidad, Sostenibilidad/Gestión Ambiental) y extensión al sector

E4.3 Desarrollo de una **propuesta formativa comprometida con el desarrollo y la competitividad** de las empresas del sector turístico.

E4.4 Impulso al **emprendimiento y el intraemprendimiento** turístico.

E4.5. Fomento de la **cooperación interempresarial** para el aprovechamiento de sinergias y desarrollo del potencial del trabajo conjunto.

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de fortalecimiento empresarial

E4

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	
Líneas de actuación	Iniciativas
E4.1 Orientación al cliente –viajera o viajero- en los establecimientos turísticos	<p>4.1.1. Incentivar la modernización de establecimientos para generar una oferta turística más competitiva, elevar la categoría de los establecimientos turísticos del destino de acuerdo con el posicionamiento de un destino turístico de calidad y los perfiles de viajeros y viajeras, e incidir en la sostenibilidad mediante la adecuación de las infraestructuras turísticas desde el punto de vista de la accesibilidad y el aprovechamiento y puesta en valor del patrimonio edificado existente.</p> <p>4.1.2. Mejorar el nivel de atención y servicio en los establecimientos turísticos y en los destinos de Euskadi.</p> <p>4.1.3. Promover la implantación de sistemas para el desarrollo de conocimiento específico de mercado en los clubes de producto.</p> <p>4.1.4. Identificar y reconocer a organizaciones referentes que sirvan de guía y/o ejemplo para otras organizaciones que quieran avanzar en la orientación al cliente.</p>
E4.2 Impulso a la implantación de sistemas de gestión basados en reconocimientos internacionales, evolución de los mismos hacia sistemas integrales (Calidad, Accesibilidad, Sostenibilidad/Gestión Ambiental) y extensión al sector	<p>4.2.1. Extender la cultura de la gestión y profesionalización del sector adecuando los Programas de Calidad al escenario actual y acotándolos a subsectores específicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rediseño de los Programas de Calidad turística incidiendo en la calidad percibida y el servicio y atención al cliente. <p>4.2.2. Adaptar el modelo de accesibilidad turística de Euskadi dentro de un concepto amplio de la calidad turística, adecuándolo a nuevos sectores y actividades turísticas (turismo activo, albergues, turismo de reuniones, etc.), incorporándolo a los programas de calidad gestionados desde Basquetour y sensibilizando e impulsando su implantación.</p> <p>4.2.3. Extender la cultura de la sostenibilidad al sector turístico, avanzando en la implantación y reconocimiento a la gestión ambiental, e integrándolo en los sistemas de gestión de las empresas.</p> <p>4.2.4. Promover la implantación de sistemas de gestión basados en reconocimientos internacionales.</p>

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de fortalecimiento empresarial

E4

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	
Líneas de actuación	Iniciativas
E4.3 Desarrollo de una propuesta formativa comprometida con el desarrollo y la competitividad de las empresas del sector turístico.	<p>4.3.1. Profundizar en el diagnóstico de las necesidades formativas clave del sector turístico mediante la estructuración de un espacio de reflexión y debate que permita orientar las líneas formativas en el sector del turismo con las necesidades de profesionales del sector, contando para ello con todos los agentes implicados (Dpto. Educación, Empleo, LANBIDE,...).</p> <p>4.3.2. Diseñar, lanzar y actualizar, en colaboración con otros Departamentos de Gobierno, otras Administraciones y con el sector privado, de un catálogo formativo orientado a desarrollar las funciones empresariales que aportan mayor valor a las viajeras y viajeros (relaciones con clientes, conocimiento del mercado, comercialización), recurriendo a formatos y mecanismos innovadores que faciliten el acceso a la formación por parte de los agentes del sector.</p> <p>4.3.3. Programas especializados de cualificación con reconocimiento oficial en alguna de las profesiones turísticas (hostelería, alojamientos, etc.).</p> <p>4.3.4. Impulsar la formación en idiomas en formatos y metodologías novedosos y atractivos orientados a las peculiaridades del sector (sin vinculación a horarios, formación en el puesto de trabajo, utilización de dispositivos móviles, etc.)</p>
E4.4 Impulso al emprendimiento y el intraemprendimiento turístico	<p>4.4.1. Sensibilizar a la sociedad vasca sobre la capacidad del Turismo como actividad generadora de nuevos negocios y empleo</p> <p>4.4.2. Favorecer el emprendimiento turístico mediante acciones de sensibilización en los centros formativos, unidades de promoción, asociaciones empresariales... y canalización de las necesidades de apoyo técnico y financiero de proyectos emprendedores que favorezcan el desarrollo del sector y del destino.</p> <p>4.4.3. Identificar y reconocer a emprendedores referentes que sirvan de guía y/o ejemplo para otras personas u organizaciones sensibles hacia el emprendimiento.</p> <p>4.4.4. Poner en marcha sistemas orientados al fomento del intraemprendimiento.</p> <p>4.4.5. Apoyar los procesos de transmisión empresarial para favorecer la continuidad de las empresas turísticas en colaboración con otras entidades y departamentos.</p> <p>4.4.6. Atraer inversiones al destino acordes con la estrategia turística definida y bajo principios de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en colaboración con otras áreas de Gobierno e instituciones (Ayuntamientos).</p>
E4.5 Fomento de la cooperación interempresarial para el aprovechamiento de sinergias y desarrollo del potencial del trabajo conjunto.	<p>4.5.1. Vincular comercio y hostelería a recursos turísticos – Elaborar el mapa de establecimientos de comercio y hostelería, identificar gaps frente a mapa de recursos turísticos e implantar actuaciones.</p> <p>4.5.2. Establecer una dinámica de cooperación sistemática con plataformas o redes de otros sectores complementarios (comercio, TICs, sector primario y agroalimentario, industrias culturales) para identificar tecnologías vanguardistas aplicables al turismo, el potencial de la internacionalización, oportunidades de innovación y diversificación de la actividad y promover proyectos en intercooperación.</p> <p>4.5.3. Desarrollar dinámicas de trabajo con empresas y organizaciones de la cadena de valor del turismo para identificar oportunidades (nuevos mercados, nuevos productos o servicios) que fortalezcan el tejido empresarial turístico en Euskadi.</p>

E5**Gobernanza turística**

Desde el presente Plan Estratégico se apuesta por un **nuevo modelo de gestión** del destino. Un nuevo modelo más eficiente y sostenible, facilitador del necesario alineamiento entre las instituciones de los diferentes niveles (local, territorial, autonómico) y entre los agentes públicos y privados para, desde la concertación de actuaciones y la cooperación, no sólo estructurar y vertebrar mejor la oferta de productos y vivencias agregadas y posicionarlas en el mercado, sino también gestionar de forma articulada otros eslabones de la cadena de valor del destino y desarrollar una actuación coherente y coordinada, sin solapes ni duplicidades sobre factores clave para la competitividad turística.

Sigue siendo un modelo en el que las administraciones públicas, y en particular, el Gobierno Vasco a través de la Viceconsejería de Comercio y Turismo y Basquetour desempeñan un liderazgo activo y comprometido, en el que la cooperación interdepartamental e interinstitucional, desde el respeto a las competencias administrativas, debe afrontarse como una rutina y un compromiso con la sociedad vasca, pero en el que el protagonismo del entramado empresarial ha de ser creciente. El papel que deben desempeñar las administraciones públicas para liderar el refuerzo de la competitividad turística de los destinos es innegable pero el resultado depende en una forma importante de la actitud y capacidad de respuesta del propio sector empresarial.

En definitiva, el nuevo modelo pretende facilitar un **marco interinstitucional y público-privado de relación, de entendimiento y gestión de los retos colectivos** en torno a la visión de futuro y la estrategia de Euskadi como destino turístico en el horizonte 2020.

Este modelo de gestión –con las especificidades que pudiera imponer cada realidad– se aplica a las seis submarcas geográficas en que se estructura el destino desde la perspectiva de marketing y bajo la premisa de existencia de un Plan Director que establezca la hoja de ruta en torno a la cual catalizar esfuerzos y recursos de todo tipo. Se podrán tener en cuenta las especificidades de cada destino, se simplificará la gestión con respecto a la situación actual, se fomentará la cooperación y se optimizarán los recursos empleados en todos los ámbitos del turismo.

E5

Gobernanza turística

Atendiendo precisamente al reparto competencial corresponde al Gobierno Vasco la ordenación del turismo, elemento clave para fijar un marco que favorezca la competitividad de las empresas turísticas. Habida cuenta de la importante evolución de la actividad turística, la necesidad de una nueva delimitación de la actividad de los sujetos y empresas turísticas y de la actuación de las diferentes administraciones en materia de Turismo, la máxima norma en la materia, la Ley Vasca de Turismo, puede resultar insuficiente para el desarrollo de la actividad en los próximos años.

Finalmente, además de una ordenación favorecedora de la competitividad de las empresas turísticas, será necesario contemplar actuaciones que posibiliten la mejora de algunos elementos clave (accesibilidad, seguridad, conectividad, servicios complementarios...) para Euskadi como destino y condicionantes así mismo de la competitividad de las empresas. En todo ello, la coordinación y cooperación entre las diversas instituciones en el desarrollo de las competencias que les son atribuidas será una línea de trabajo fundamental.

Por todo lo cual, se prevé abordar las siguientes líneas estratégicas e iniciativas:

E5

Gobernanza turística

E5.1 Generación de un **marco administrativo y competencial** que favorezca la competitividad de la industria turística

E5.2 Configuración del **Modelo de Gestión turística territorial** en Euskadi y racionalización de las estructuras de gestión turística en Euskadi

E5.3 Impulso a la **colaboración público-privada**

E5.4 Cooperación **interinstitucional** en Euskadi.

E5.5 Interacción con agentes turísticos de **fuera de Euskadi** y **participación proactiva** en organismos de representación turística.

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de gobernanza turística

E5

ESTRATEGIA: GOBERNANZA TURÍSTICA	
Líneas de actuación	Iniciativas
E5.1 Generación de un marco administrativo y competencial que favorezca la competitividad de la industria turística	<p>5.1.1. Modificar la Ley Vasca de Turismo a fin de proporcionar un contexto que favorezca la competitividad del sector y la coordinación entre instituciones.</p> <p>5.1.2. Actualizar y desarrollar el marco normativo acorde a la nueva Ley:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de nuevos Decretos de regulación: viviendas turísticas, guías profesionales, turismo activo... - Modificación de Decretos existentes: Hoteles, procedimientos turísticos... <p>5.1.3. Adecuar de forma progresiva los programas y ayudas dentro del marco administrativo y competencial.</p>
E5.2 Configuración del Modelo de Gestión turística territorial en Euskadi y racionalización de las estructuras de gestión turística	<p>5.2.1. Configurar el Modelo de Gestión turística territorial de Euskadi a partir de 6 estructuras correspondientes a las 3 capitales, Interior, Costa Vasca y Rioja Alavesa</p> <p>5.2.2. Desarrollar e implantar los Planes Directores</p> <p>5.2.3. Crear y poner en marcha la Mesa de Turismo Vasco 2020 como espacio permanente de reflexión y debate con el sector para:</p> <ul style="list-style-type: none"> - reforzar la fluidez y sistemática en la información y la comunicación entre los principales agentes institucionales y empresariales en el desarrollo de la Estrategia turística - Mejorar la coordinación en las actuaciones y promover mayores niveles de cooperación entre los agentes del destino Euskadi Basque Country
E5.3 Impulso a la colaboración público-privada.	<p>5.3.1. Intensificar la cooperación público-privada para el reforzamiento de la competitividad del sector, con impulso a mayores niveles de financiación privada y profesionalización de los diversos instrumentos de gestión y promoción del turismo en Euskadi.</p> <p>5.3.2. Extender la implantación de clubes de producto como fórmula de cooperación público-privada:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adecuación del modelo de funcionamiento de los Clubes de producto existentes y futuros a los objetivos de este Plan poniendo la prioridad en la articulación con el sector privado, la maduración del destino y la creación de producto. • Creación de nuevos clubes de producto en función del portafolio del nuevo plan de marketing y la clasificación y priorización de productos. <p>5.3.3. Identificar posibles fuentes de captación de recursos/financiación en beneficio del sector y del destino desde la cooperación público-privada (ej: análisis y diagnóstico de viabilidad de la tasa turística).</p>

10. Líneas de actuación e iniciativas estratégicas: Estrategia de gobernanza turística

E5

ESTRATEGIA: GOBERNANZA TURÍSTICA

Líneas de actuación	Iniciativas
<p>E5.4 Cooperación interinstitucional en Euskadi</p>	<p>5.4.1. Coordinar con las Diputaciones Forales y las capitales la estrategia vasca de desarrollo del sector turístico e impulsar la coordinación de los agentes en cada Territorio Histórico, promoviendo una gestión más eficaz y eficiente.</p> <p>5.4.2. Implicar al Departamento de Transportes del Gobierno Vasco y de departamentos competentes de las Diputaciones Forales en garantizar la accesibilidad y conectividad del destino como factor clave de competitividad.</p> <p>5.4.3. Abordar una estrategia de mejora de la señalética y normalización de la información en inglés en cooperación entre las diferentes instituciones implicadas.</p> <p>5.4.4. Coliderar con la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria el diseño de la estrategia de turismo rural y coordinar con las Diputaciones Forales su implantación.</p> <p>Trabajar conjuntamente con la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria el desarrollo de Euskadi Gastronómica.</p> <p>5.4.5. Vinculación del Comercio y la Hostelería con recursos turísticos (ver iniciativa 4.5.1.)</p> <p>5.4.6. Colaborar con el Departamento de Política Territorial y medio ambiente del Gobierno y las Diputaciones Forales en el impulso a la sostenibilidad ambiental del destino y en la actividad turística (ver iniciativa 4.2.3.)</p> <p>5.4.7. Diseñar y desarrollar junto al departamento de Educación y Empleo la normativa y planes de acción necesarios para el reconocimiento de la cualificación profesional como medio para la profesionalización y mayor prestigio del sector. (Ver iniciativa 4.3.3.)</p> <p>5.4.8. Coordinar con las direcciones de Patrimonio Cultural y Promoción de la Cultura el desarrollo del turismo cultural y del producto Camino de Santiago.</p> <p>5.4.9. Colaborar con el Área de acción exterior del Gobierno, SPRI y Euskal Etxeak para proyectar la mejor imagen de Euskadi hacia el exterior y con todas las redes de acción exterior de cara a la proyección y conocimiento de EUSKADI BASQUE COUNTRY como destino turístico en el mundo</p> <p>5.4.10. Colaboración con la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, el Departamento de Política Territorial y Medio Ambiente, el Departamento de Cultura, la Dirección de Puertos, las Diputaciones Forales y resto de organismos implicados (ej. Demarcación de Costas) en el impulso de la estrategia turística de Costa Vasca.</p>
<p>E5.5 Interacción con agentes turísticos de fuera de Euskadi y participación proactiva en organismos de representación turística.</p>	<p>5.5.1. Promover la presencia de Euskadi en el ámbito turístico internacional a través de participación en organismos de representación turística (Comisión Europea de Turismo, Organización Mundial de Turismo (OMT), Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC), Red Europea de Turismo para todos y todas (ENAT)).</p> <p>5.5.2. Cooperar con instituciones y entidades turísticas (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Turespaña, Alianza para la Excelencia Turística de España – Exceltur, Instituto de Estudios Turísticos (IET), Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), SEGITTUR, Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE)).</p>

RESPONSABLES Y PERIODIFICACIÓN DE INICIATIVAS CORRESPONDIENTES A LAS ESTRATEGIAS 1, 4 y 5

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E1

ESTRATEGIA: INNOVACIÓN							
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20	
E1.1 Impulso a la gestión turística basada en el conocimiento	1.1.1. Presencia de Euskadi en redes y mecanismos de excelencia investigadora internacionales en turismo, sin perder la perspectiva de nuestra industria y el objetivo de la transferencia. (participación orientada a resultados).	Dirección de Turismo + Basquetour	[Barra azul]				
	1.1.2. Garantizar el alineamiento de las distintas estructuras del conocimiento y de estas con el sector en Euskadi e impulsar la transferencia al sector mediante proyectos piloto, extensibles posteriormente al conjunto del sector.	Dirección de Turismo + Basquetour	[Barra azul]				
	1.1.3. Rediseñar y adecuar el Observatorio Turístico de Euskadi a los requerimientos de un Sistema de Inteligencia Competitiva del Turismo, que posibilite 1) el diseño y la gestión de la Estrategia del destino basada en el conocimiento, por parte de las Administraciones y entes de gestión del turismo y 2) la gestión inteligente y profesional de las empresas turísticas. Esto supone: <ul style="list-style-type: none"> Revisión y adecuación de la información estadística procedente de diversas fuentes (OMT, Eurostat, Eustat, Ine, IET, Exceltur) de acuerdo con las necesidades de seguimiento y evaluación de la marcha del destino y sus objetivos en el horizonte 2020. Introducción de nuevas estadísticas y rediseño de algunas de las existentes (ej: contabilización de pernотaciones en nuevos tipos de alojamiento, grado de ocupación) Explotación de la información existente (ej: desgloses de la información acordes con el Modelo de Gestión territorial, permitiendo trazabilidad de la información y con una periodicidad adecuada). Elaboración de información para la evaluación de la competitividad de las empresas turísticas y del destino (niveles de rentabilidad, innovación, implantación de tecnologías,...). Diseño y puesta en marcha de herramientas y sistemas de captación de datos de forma automatizada o semiautomatizada (Sistemas de medición del gasto y movilidad, modelos para la previsión de la variabilidad de la demanda). 	Basquetour	[Barra azul]				
				[Barra azul]	[Barra azul]	[Barra azul]	[Barra azul]
1.1.4. Difundir el conocimiento referente al turismo (mercados, productos, tendencias, etc.) entre los agentes clave de la industria de forma proactiva	Basquetour	[Barra azul]					



11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E1

ESTRATEGIA: INNOVACIÓN

Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E1.2 Impulso de la innovación orientada a la mejora de la rentabilidad y eficiencia operativa de los negocios turísticos	<p>1.2.1. Interiorización de la innovación como elemento clave en la gestión de destinos y empresas turísticas mediante:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo y puesta en marcha de un programa de divulgación de buenas prácticas y casos de éxito entre referentes del sector. • Diseño y desarrollo de la guía de la innovación • Talleres de innovación en modelos de negocio con empresas y organizaciones de la cadena de valor de un destino y/o producto turístico 	Basquetour + Dirección de Turismo	[Bar chart showing activity across years 14, 15, and 16]			
	<p>1.2.2. Programa de ayudas que incentive la adopción e implantación de herramientas y soluciones innovadoras por parte de las empresas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Creación de nuevos productos y negocios innovadores ✓ Generación e implantación de herramientas basadas en nuevas tecnologías que permitan la interacción de las empresas turísticas con sus clientes. ✓ Desarrollo y adopción de herramientas TIC que mejoren la eficiencia de los negocios turísticos 	Dirección de Turismo	[Bar chart showing activity across years 14, 15, and 16]			

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E1

ESTRATEGIA: INNOVACIÓN						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E1.3 Fomento de la innovación e introducción de nuevas tecnologías y herramientas orientadas a la mejora de la sostenibilidad	1.3.1. Avanzar en la construcción del Destino Turístico Euskadi como un Destino Inteligente – <ul style="list-style-type: none"> Lanzamiento de un proyecto piloto: hoja de ruta de actuaciones tecnológicas, implantación de soluciones innovadoras en el uso eficiente de recursos (agua, energía), desarrollo y uso de aplicaciones móviles que permitan ofrecer servicios turísticos en movilidad, etc, 	Dirección de Turismo + Basquetour	[Barra azul que cubre los años 14, 15, 16 y 17-20]			
	1.3.2. Desarrollar e implantar una herramienta que permita la monitorización de la sostenibilidad del destino	Basquetour	[Barra azul que cubre los años 14, 15 y 16]			
	1.3.3. Adecuar la Red de Oficinas de Turismo, Itourbask, a las nuevas necesidades y tendencias. Oficina de información turística del siglo XXI <ul style="list-style-type: none"> Identificación y puesta en marcha de una experiencia piloto 	Dirección de Turismo	[Barra azul que cubre el año 14]	[Barra azul que cubre los años 15, 16 y 17-20]		

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E1

ESTRATEGIA: INNOVACIÓN						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E1.4 Innovación orientada a la diferenciación del destino y su mayor notoriedad	1.4.1. Fomentar iniciativas innovadoras para que el destino Euskadi tenga una visibilidad relevante entre los segmentos objetivo. (posicionamiento en canales digitales, foros, blogs...)	Dirección de Turismo+ Basquetour	[Barra azul]			
	1.4.2. Potenciar un Portal del Turismo innovador y referente a nivel internacional (adaptación a diferentes perfiles, propositivo, interactivo, selectivo y presente en portales referentes para las visitas a Euskadi).	Dirección de Turismo + Basquetour	[Barra azul]			
	1.4.3. Impulsar y desarrollar un programa de actuaciones innovadoras entre potenciales prescriptores del destino Euskadi, (Contemplar nuevos perfiles de prescriptores – iniciativas específicas para blogging, trendsetters...)	Basquetour	[Barra azul]			
	1.4.4. Monitorizar el destino. A través de: <ul style="list-style-type: none"> Sitios web del destino (Portal oficial de turismo de Euskadi; webs turísticas de otras instituciones, entidades y recursos turísticos referentes) Otras grandes webs turísticas referentes (TripAdvisor, Lastminute, Rumbo, Atrapalo, E-dreams, Minube, etc). Redes sociales (Facebook, twitter, Youtube, etc) Apps referentes 	Dirección de Turismo + Basquetour	[Barra azul]			

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E4

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E4.1 Orientación al cliente –viajera o viajero- en los establecimientos turísticos	4.1.1. Incentivar la modernización de establecimientos para generar una oferta turística más competitiva, elevar la categoría de los establecimientos turísticos del destino de acuerdo con el posicionamiento de un destino turístico de calidad y los perfiles de viajeros y viajeras, e incidir en la sostenibilidad mediante la adecuación de las infraestructuras turísticas desde el punto de vista de la accesibilidad y el aprovechamiento y puesta en valor del patrimonio edificado existente.	Dirección de Turismo	[Barra azul]			
	4.1.2. Mejorar el nivel de atención y servicio en los establecimientos turísticos y en los destinos de Euskadi.	Basquetour	[Barra azul]			
	4.1.3. Promover la implantación de sistemas para el desarrollo de conocimiento específico de mercado en los clubes de producto.	Basquetour	[Barra azul]			
	4.1.4. Identificar y reconocer a organizaciones referentes que sirvan de guía y/o ejemplo para otras organizaciones que quieran avanzar en la orientación al cliente.	Basquetour	[Barra azul]			

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E4

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E4.2 Impulso a la implantación de sistemas de gestión basados en reconocimientos internacionales, evolución de los mismos hacia sistemas integrales (Calidad, Accesibilidad, Sostenibilidad, Gestión Ambiental) y extensión al sector	4.2.1. Extender la cultura de la gestión y profesionalización del sector adecuando los Programas de Calidad al escenario actual y acotándolos a subsectores específicos. • Rediseño de los Programas de Calidad turística incidiendo en la calidad percibida y el servicio y atención al cliente.	Basquetour	■			
	4.2.2. Adaptar el modelo de accesibilidad turística de Euskadi dentro de un concepto amplio de la calidad turística, adecuándolo a nuevos sectores y actividades turísticas (turismo activo, albergues, turismo de reuniones, etc.), incorporándolo a los programas de calidad gestionados desde Basquetour y sensibilizando e impulsando su implantación.	Basquetour		■		
	4.2.3. Extender la cultura de la sostenibilidad al sector turístico, avanzando en la implantación y reconocimiento a la gestión ambiental, e integrándolo en los sistemas de gestión de las empresas.	Basquetour		■		
	4.2.4. Promover la implantación de sistemas de gestión basados en reconocimientos internacionales.	Basquetour		■		

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E4

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E4.3 Desarrollo de una propuesta formativa comprometida con el desarrollo y la competitividad de las empresas del sector turístico.	4.3.1. Profundizar en el diagnóstico de las necesidades formativas clave del sector turístico mediante la estructuración de un espacio de reflexión y debate que permita orientar las líneas formativas en el sector del turismo con las necesidades de profesionales del sector, contando para ello con todos los agentes implicados (Dpto. Educación, Empleo, LANBIDE,...).	Dirección de Turismo + Basquetour	■			
	4.3.2. Diseño, lanzamiento y actualización, en colaboración con otros Departamentos de Gobierno, otras Administraciones y con el sector privado, de un catálogo formativo orientado a desarrollar las funciones empresariales que aportan mayor valor a las viajeras y viajeros (relaciones con clientes, conocimiento del mercado, comercialización), recurriendo a formatos y mecanismos innovadores que faciliten el acceso a la formación por parte de los agentes del sector.	Basquetour	■	■	■	
	4.3.3. Programas especializados de cualificación con reconocimiento oficial en alguna de las profesiones turísticas (hostelería, alojamientos, etc.).	Dirección de Turismo	■	■	■	
	4.3.4. Impulso a la formación en idiomas en formatos y metodologías novedosos y atractivos orientados a las peculiaridades del sector (sin vinculación a horarios, formación en el puesto de trabajo, utilización de dispositivos móviles, etc.)	Basquetour		■	■	

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E4

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E4.4 Fomento de la inversión e impulso al emprendimiento y el intraemprendimiento turístico	4.4.1. Sensibilizar a la sociedad vasca sobre la capacidad del Turismo como actividad generadora de nuevos negocios y empleo	Dirección de Turismo		■		
	4.4.2. Favorecer el emprendimiento turístico mediante acciones de sensibilización en los centros formativos, unidades de promoción, asociaciones empresariales... y canalización de las necesidades de apoyo técnico y financiero de proyectos emprendedores que favorezcan el desarrollo del sector y del destino.	Dirección de Turismo	■			
	4.4.3. Identificar y reconocer a emprendedores referentes que sirvan de guía y/o ejemplo para otras personas u organizaciones sensibles hacia el emprendimiento.	Dirección de Turismo		■		
	4.4.4. Poner en marcha sistemas orientados al fomento del intraemprendimiento.	Dirección de Turismo	■			
	4.4.5. Apoyar los procesos de transmisión empresarial para favorecer la continuidad de las empresas turísticas en colaboración con otras entidades y departamentos.	Dirección de Turismo		■		
	4.4.6. Atraer inversiones al destino acordes con la estrategia turística definida y bajo principios de sostenibilidad (económica, social y ambiental) en colaboración con otras áreas de Gobierno e instituciones (Ayuntamientos).	Viceconsejería de Comercio y Turismo		■		

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E4

ESTRATEGIA: FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E4.5 Fomento de la cooperación interempresarial para el aprovechamiento de sinergias y desarrollo del potencial del trabajo conjunto.	4.5.1. Vincular comercio y hostelería a recursos turísticos – Elaborar el mapa de establecimientos de comercio y hostelería, identificar gaps frente a mapa de recursos turísticos e implantar actuaciones.	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]			
	4.5.2. Establecer una dinámica de cooperación sistemática con plataformas o redes de otros sectores complementarios (comercio, TICs, sector primario y agroalimentario, industrias culturales) para identificar tecnologías vanguardistas aplicables al turismo, el potencial de la internacionalización, oportunidades de innovación y diversificación de la actividad y promover proyectos en intercooperación.	Basquetour	[Barra azul]			
	4.5.3. Desarrollar dinámicas de trabajo con empresas y organizaciones de la cadena de valor del turismo para identificar oportunidades (nuevos mercados, nuevos productos o servicios) que fortalezcan el tejido empresarial turístico en Euskadi.	Basquetour+Dirección de Turismo	[Barra azul]			

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E5

ESTRATEGIA: GOBERNANZA TURÍSTICA						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E5.1 Generación de un marco administrativo y competencial que favorezca la competitividad de la industria turística	5.1.1. Modificar la Ley Vasca de Turismo a fin de proporcionar un contexto que favorezca la competitividad del sector y la coordinación entre instituciones.	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]			
	5.1.2. Actualizar y desarrollar el marco normativo acorde a la nueva Ley: <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de nuevos Decretos de regulación: viviendas turísticas, guías profesionales, turismo activo... - Modificación de Decretos existentes: Hoteles, procedimientos turísticos... 	Dirección de Turismo		[Barra azul]		
	5.1.3. Adecuar de forma progresiva los programas y ayudas dentro del marco administrativo y competencial.	Dirección de Turismo	[Barra azul]			

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E5

ESTRATEGIA: GOBERNANZA TURÍSTICA						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E5.2 Configuración del Modelo de Gestión turística territorial en Euskadi y racionalización de las estructuras de gestión turística	5.2.1. Configurar el Modelo de Gestión turística territorial de Euskadi a partir de 6 estructuras correspondientes a las 3 capitales, Interior, Costa Vasca y Rioja Alavesa	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]			
	5.2.2. Desarrollar e implantar los Planes Directores	Basquetour	[Barra azul]			
	5.2.3. Crear y poner en marcha la Mesa de Turismo Vasco 2020 como espacio permanente de reflexión y debate con el sector para: <ul style="list-style-type: none"> - reforzar la fluidez y sistemática en la información y la comunicación entre los principales agentes institucionales y empresariales en el desarrollo de la Estrategia turística - Mejorar la coordinación en las actuaciones y promover mayores niveles de cooperación entre los agentes del destino Euskadi Basque Country 	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]			

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E5

ESTRATEGIA: GOBERNANZA TURÍSTICA						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E5.3 Impulso a la colaboración público-privada.	5.3.1. Intensificar la cooperación público-privada para el reforzamiento de la competitividad del sector, con impulso a mayores niveles de financiación privada y profesionalización de los diversos instrumentos de gestión y promoción del turismo en Euskadi.	Viceconsejería de Comercio y Turismo		■		
	5.3.2. Extender la implantación de clubes de producto como fórmula de cooperación público-privada: <ul style="list-style-type: none"> Adecuación del modelo de funcionamiento de los Clubes de producto existentes y futuros a los objetivos de este Plan. Creación de nuevos clubes de producto en función del portafolio del nuevo plan de marketing y la clasificación y priorización de productos. 	Viceconsejería de Comercio y Turismo	■			
	5.3.3. Identificar posibles fuentes de captación de recursos/financiación en beneficio del sector y del destino desde la cooperación público-privada (ej: análisis y diagnóstico de viabilidad de la tasa turística).	Viceconsejería de Comercio y Turismo		■		

11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

ESTRATEGIA: GOBERNANZA TURÍSTICA

E5

E5.4 Cooperación interinstitucional en Euskadi

Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20	
	5.4.1. Coordinar con las Diputaciones Forales y las capitales la estrategia vasca de desarrollo del sector turístico e impulsar la coordinación de los agentes en cada Territorio Histórico, promoviendo una gestión más eficaz y eficiente.	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]				
	5.4.2. Implicar al Departamento de Transportes del Gobierno Vasco y de departamentos competentes de las Diputaciones Forales en garantizar la accesibilidad y conectividad del destino como factor clave de competitividad.	Viceconsejería de Comercio y Turismo		[Barra azul]			
	5.4.3. Abordar una estrategia de mejora de la señalética y normalización de la información en inglés en cooperación entre las diferentes instituciones implicadas.	Viceconsejería de Comercio y Turismo		[Barra azul]			
	5.4.4. Coliderar con la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria el diseño de la estrategia de turismo rural y coordinar con las Diputaciones Forales su implantación. Trabajar conjuntamente con la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria el desarrollo de Euskadi Gastronómica.	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]				
	5.4.5. Vinculación del Comercio y la Hostelería con recursos turísticos (ver iniciativa 4.5.1.)		[Barra azul]				
	5.4.6. Colaborar con el Departamento de Política Territorial y medio ambiente del Gobierno y las Diputaciones Forales en el impulso a la sostenibilidad ambiental del destino y en la actividad turística (ver iniciativa 4.2.3.)	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]				
	5.4.7. Diseñar y desarrollar junto al departamento de Educación y Empleo la normativa y planes de acción necesarios para el reconocimiento de la cualificación profesional como medio para la profesionalización y mayor prestigio del sector. (Ver iniciativa 4.3.3.)	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]				
	5.4.8. Coordinar con las direcciones de Patrimonio Cultural y Promoción de la Cultura el desarrollo del turismo cultural.	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]				
	5.4.9. Colaborar con el Área de acción exterior del Gobierno para proyectar la mejor imagen de Euskadi hacia el exterior y con todas las redes de acción exterior de cara a la proyección y conocimiento de EUSKADI BASQUE COUNTRY como destino turístico en el mundo	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]				
	5.4.10. Colaboración con la Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria, el Departamento de Política Territorial y Medio Ambiente, el Departamento de Cultura, la Dirección de Puertos, las Diputaciones Forales y resto de organismos implicados (ej. Departamento de Costas) en el impulso de la estrategia turística de	Viceconsejería de Comercio y Turismo	[Barra azul]				



11. Responsables y periodificación líneas 1, 4 y 5

E5

ESTRATEGIA: GOBERNANZA TURÍSTICA						
Línea	Iniciativas	Responsable	14	15	16	17-20
E5.5 Interacción con agentes turísticos de fuera de Euskadi y participación proactiva en organismos de representación turística.	5.5.1. Promover la presencia de Euskadi en el ámbito turístico internacional a través de participación en organismos de representación turística (Comisión Europea de Turismo, Organización Mundial de Turismo (OMT), Consejo Mundial de Turismo Sostenible (GSTC), Red Europea de Turismo para todos y todas (ENAT).	Viceconsejería de Comercio y Turismo				
	5.5.2. Cooperar con instituciones y entidades turísticas (Ministerio de Industria, Energía y Turismo, Turespaña, Alianza para la Excelencia Turística de España - Exceltur, Instituto de Estudios Turísticos (IET), Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE), SEGITTUR, Oficinas Nacionales Extranjeras de Turismo en España (ONETE)).	Viceconsejería de Comercio y Turismo				

GESTIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

El ciclo estratégico

El Plan Estratégico es un documento en el que se recogen las líneas fundamentales de la Estrategia Turística vasca. Definir la Estrategia ha exigido reflexión, contraste y participación, tal como se ha recogido en los capítulos iniciales. Al quedar reflejada en un Plan, es necesario afrontar la definición de instrumentos que faciliten el **seguimiento, revisión y control del mismo**.

En ese sentido será necesario abordar el **ciclo estratégico** del Plan Estratégico de Turismo Vasco 2020, lo que supondrá la implantación de diversos mecanismos que se presentan a lo largo de este capítulo.

El liderazgo en la gestión del Plan corresponde a la Viceconsejería de Comercio y Turismo. A tal fin, se apoyará en la Dirección de Turismo y Basquetour y asumirá la puesta en marcha de los siguientes mecanismos para la gestión del ciclo estratégico:

- Planes de Gestión anuales.
- Cuadro de Mando Estratégico.
- Foros de gestión (Mesa de Turismo Vasco 2020 y Mesas temáticas).



Los Planes de Gestión

El Plan de Gestión debe ser un **instrumento que recoge los aspectos esenciales que deben desarrollarse durante al año con objeto de alcanzar los objetivos y la visión del Turismo**. El Plan de Gestión surgirá anualmente para hacer operativas las líneas de actuación e iniciativas recogidas en el Plan Estratégico. Se plantea que anualmente y con la participación de las personas vinculadas a la Dirección de Turismo y Basquetour se siga un proceso ágil para evaluar el año que se cierra y plantear objetivos y estrategias para el año, además de planes de acción que se incorporen al Plan de Gestión anual. Estos planes de acción provendrán de las **iniciativas asignadas en el Plan Estratégico** (ver capítulo de Responsables y periodificación de líneas 1, 4 y 5) o de **iniciativas propias de cada equipo de trabajo** en función de las evaluaciones realizadas.



12. Gestión del Plan Estratégico - Cuadro de Mando Estratégico

El Cuadro de Mando Estratégico

El Cuadro de Mando del Plan Estratégico del Turismo Vasco se concibe como una herramienta de gestión que permite entender mejor la estrategia y poder darle seguimiento. Para valorar si los Objetivos definidos en el Plan Estratégico se logran o no, se definen las **Metas, que aportan precisión y se vinculan a su vez a los indicadores de este Cuadro de Mando Estratégico**. Los quince indicadores que integran el Cuadro de Mando y de los que se aporta mayor detalle en las siguientes páginas son:

INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE CRECIMIENTO
• Entrada total de turistas
• Entrada de turistas extranjeros y extranjeras
• Gasto medio por día y viajero o viajera
• Facturación
• Empleo
• Aportación al PIB vasco (en números absolutos)
• Porcentaje de viajeras y viajeros que gastan en compras
INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO
• % viajeros / viajeras que consideran Euskadi un destino único y diferenciado
• % prescriptores de opinión que consideran Euskadi un destino único y diferenciado
• Índice de notoriedad de la marca Euskadi - Basque Country
• Valoración de viajeras y viajeros sobre infraestructuras, recursos... en grandes webs
INDICADORES DE LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO INTERNO
• % financiación privada en entes gestores
• % del tráfico online cubierto por la web del destino en los portales de Euskadi más importantes
• Monitoring en redes sociales del destino y diversos elementos de la industria turística
• Nivel de satisfacción de viajeras y viajeros

12. Gestión del Plan Estratégico - Cuadro de Mando Estratégico

OBJETIVOS	Indicadores de medición	Fuente	Punto de partida	2016 Previsto	2020 Previsto
OBJETIVOS DE CRECIMIENTO					
Aumentar el número de viajeras y viajeros en Euskadi	Entrada total de turistas	Eustat	2,6 M	3 M	4 M
	Entrada de turistas extranjeros y extranjeras	Eustat	0,99 M	1,4 M	2 M
Aumentar el gasto medio de viajeras y viajeros en Euskadi	Gasto medio por día y viajero o viajera	Ibiltur	85,05	100,00	120,00
Aumentar la competitividad de las empresas turísticas de Euskadi	Facturación	Dirección de turismo (elaboración propia a partir de diversas fuentes)	A partir de 2014	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
	Empleo	Cuenta satélite de turismo*	A partir de 2014	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
Incrementar la contribución del turismo a la generación de riqueza en Euskadi	Aportación al PIB vasco (gasto turístico en millones de euros)	Cuenta satélite de turismo*	Último dato de 2008: 3.596 M €	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
	Porcentaje de viajeras y viajeros que gastan en compras	Ibiltur	55%	65%	70%

* A partir del año 2009 se produce un cambio metodológico importante: las ramas de actividad seleccionadas como características del turismo se utilizan en su correspondencia con la nueva Clasificación Nacional de Actividades Económicas (CNAE) 2009. Es por ello por lo que, en actualizaciones posteriores, se pierde la trazabilidad de las series estadísticas de años anteriores.

En este sentido, el IET se ha regido por el criterio de "precisión" en la delimitación de las actividades turísticas, intentando que se sobrestime y subestime lo mínimo posible. Por ello, en el año 2009, en el IET, al igual que el INE, se realizó el cambio de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, de CNAE93 a CNAE09, utilizada en la explotación de datos que se realiza para, por ejemplo, el cálculo de la aportación del sector al PIB. Una consecuencia importante de dicho cambio es la mejora en la delimitación y precisión de las actividades consideradas turísticas.

Con esta nueva metodología se prevé que Eustat publique la cuenta satélite de turismo en 2014. A partir de este nuevo dato se fijarán las metas para 2016 y 2020.

12. Gestión del Plan Estratégico - Cuadro de Mando Estratégico

OBJETIVOS	Indicadores de medición	Fuente	Punto de partida	2016 Previsto	2020 Previsto
OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO**					
Posicionar Euskadi como un destino único y diferenciado	% viajeros / viajeras que consideran Euskadi un destino único y diferenciado**	Basquetour	A partir de 2014	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
	% prescriptores de opinión que consideran Euskadi un destino único y diferenciado**	Basquetour	A partir de 2014	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
Aumentar la notoriedad de la marca turística Euskadi en mercados prioritarios	Índice de notoriedad de la marca Euskadi - Basque Country**	Basquetour	A partir de 2014	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
Disponer de una oferta que satisfaga los deseos de viajeras y viajeros en Euskadi	Valoración de viajeras y viajeros sobre infraestructuras y recursos turísticos en grandes webs**	Basquetour	A partir de 2014	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
OBJETIVOS DE DESARROLLO INTERNO					
Lograr que Euskadi disponga de un modelo de gestión turística sostenible	% financiación privada en entes gestores***	Basquetour	--	25,00%	50,00%
Disponer de información que permita la monitorización, gestión y seguimiento del destino y de la industria turística de Euskadi	% del tráfico online cubierto por la web del destino en los portales de Euskadi más importantes***	Basquetour	--	80,00%	80,00%
	Monitoring en redes sociales del destino y de diversos elementos de la industria turística**	Basquetour	A partir de 2014	Fijar a partir de 2014	Fijar a partir de 2014
Conseguir altos niveles de calidad percibida por parte de viajeras y viajeros	Nivel de satisfacción de viajeras y viajeros	Ibiltur	4,55	4,55	4,55

** La medición de los indicadores relativos a los cuatro objetivos de posicionamiento y uno de los indicadores de desarrollo interno está sujeta a la implantación de una metodología de análisis de notoriedad e imagen que contemple el uso de medios utilizados en otras ocasiones aunque no de forma sistemática (encuestas o estudios *ad hoc*) e incorpore el seguimiento en webs referentes y redes sociales.

*** Se medirán por primera vez.



Otros mecanismos de gestión

El Plan Estratégico prevé en su iniciativa 5.2.3 la puesta en marcha de la **Mesa de Turismo Vasco 2020** como espacio permanente de reflexión y debate con el sector. En ella se integrarán agentes institucionales y empresariales clave para la gestión de la Estrategia turística vasca y su actuación tendrá un carácter transversal, cubriendo ámbitos relacionados con todas las Estrategias, líneas de actuación o iniciativas que contiene el Plan.

Adicionalmente, se pondrán en marcha **Mesas Temáticas** para el desarrollo de determinadas iniciativas, constituyendo así foros de gestión específicos para el planteamiento de propuestas de actuación en torno a las iniciativas que les sean asignadas.

Finalmente, la línea de actuación 5.4. *Cooperación interinstitucional en Euskadi* plantea así mismo una serie de iniciativas que exigen la **colaboración y cooperación con otras Viceconsejerías del Gobierno Vasco y con otras instituciones** para abordar diversos temas estratégicos y que se pondrán en marcha de acuerdo con las pautas definidas más arriba.

ANEXOS

ANEXO 1: RELACIÓN DE ENTIDADES PARTICIPANTES

Durante las primeras fases del proceso se desarrollaron entrevistas y reuniones de trabajo con representantes de las siguientes entidades, participando así en la elaboración de un **primer borrador de trabajo**.

<ul style="list-style-type: none"> • Ayuntamiento de Bermeo • Bidasoa Turismo • Debagoiena • Ayuntamiento de Durango • Enkarter • Ayuntamiento de Getxo • Goitur • Iraurgi Berritzen • Lea Artibai • Oarsoaldea • Ruta del Vino • Ayuntamiento de Santurtzi • Tolosaldea Garatzen • Uggasa • Uribe Kosta • Urola Kosta • Urremendi 	<ul style="list-style-type: none"> • Vicomtech • CIC Tourgune • Dirección Desarrollo Rural del Gobierno Vasco • Diputación Foral de Bizkaia • Diputación Foral de Gipuzkoa • Diputación Foral de Alava • Lanbide • Dirección de Formación y Aprendizaje del Gobierno Vasco • Euskalit • Guggenheim • Nekatur • Ayuntamiento de Bilbao • Ayuntamiento de Donostia-San Sebastián • Ayuntamiento de Vitoria-Gasteiz 	<ul style="list-style-type: none"> • Bit Travel /Receptivo • URV Catalunya • Minube • STI • Asociación española de Agencias de Viaje • Go Basquing • Atrapalo • Smartbox • ESIC • Trip Advisor
---	--	--

Dicho borrador fue presentado para **contraste** a entidades y personas tanto participantes en las primeras fases del proceso como a otras que no habían participado hasta entonces. Las entidades participantes en este contraste figuran en la siguiente tabla.

- Diputación Foral de Alava
- Diputación Foral de Bizkaia
- Diputación Foral de Gipuzkoa
- Ayuntamiento de Bilbao
- Ayuntamiento de Donostia –San Sebastián
- Ayuntamiento de Vitoria – Gasteiz
- Cámara de Comercio de Alava
- Cámara de Comercio de Bilbao
- Cámara de Comercio de Gipuzkoa
- Palacio Euskalduna
- Bilbao Exhibition Centre
- Alhóndiga de Bilbao
- Kursaal
- Ficoba
- Museo Artium
- Fundación Catedral Santa María
- Fundación Valle Salado
- Ruta del Vino de Rioja Alavesa
- Museo San Telmo
- Museo Cristobal Balenciaga
- Aquarium Donostia-San Sebastián
- Museo Guggenheim
- Museo de Bellas Artes de Bilbao
- Museo Marítimo Ría de Bilbao
- BizkaiKOA
- Puente de Bizkaia
- CICTourGUNE
- Tecnalia
- Vicomtech
- Geogarapen
- Adapta

- SEA Hostelería
- Asociación de Empresarios de Hostelería de Bizkaia
- Asociación de Empresarios de Hostelería de Gipuzkoa
- Asociación profesional de guías turísticos del País Vasco
- Casa de Juntas de Gernika
- Zinemaldia
- Festivales de Jazz de Euskadi
- Nekatur
- Xarma
- Federación de Agencias de Viaje del País Vasco
- Asociación Hotelera Destino Bilbao
- Asociación de Empresas Hoteleras de Gipuzkoa-ASPAGI
- Asociación Agencias receptoras turísticas de Euskadi
- Aktiba
- Asociación Vasca de organizadores profesionales de congresos –OPCs-
- Asociación Bizkaia Costa Vasca
- Basque Culinary Center
- Escuela de Hostelería de Gamarra
- Escuela de Hostelería de Artxanda
- Escuela de Hostelería de Leioa
- Escuela de Hostelería de Galdakao
- Escuela Superior de Cocina y Hostelería de Gipuzkoa-CEBANK
- Aitor Elizegi
- Alberto Ortiz de Zárate
- Andoni Luis Aduriz
- BilbaoDendak
- SSHops Donostia-San Sebastián
- Gasteiz On

- Viajes El Corte Inglés
- Viajes Eroski
- Viajes Equinoccio
- Viajes Azul Marino
- Universidad del País Vasco – Economía aplicada
- Universidad de Deusto – Instituto de estudios de ocio
- Universidad de Deusto – Dpto. de Turismo
- Mondragon Unibertsitatea
- Hobetuz
- Hotel Abba
- Hotel Aranzazu
- Hotel Carlton
- Hotel Ercilla
- Hoteles Silken
- Dirección de Comercio del Gobierno Vasco
- Viceconsejería de Agricultura, Pesca y Política Alimentaria del Gobierno Vasco
- Viceconsejería de Tecnología, Innovación y Competitividad del Gobierno Vasco
- Viceconsejería de Industria
- Viceconsejería de Administración y Planificación Territorial
- Viceconsejería de Medio Ambiente
- Viceconsejería de Transportes
- Viceconsejería de Empleo y Trabajo
- Viceconsejería de Cultura, Juventud y Deportes
- Viceconsejería de Formación Profesional
- Viceconsejería de Universidades e Investigación
- Secretaría General de Acción Exterior

- AIARALDEA-Aiaratur
- ESTRIBACIONES DEL GORBEA-Cuadrilla de Zuia
- MONTAÑA ALAVESA-Cuadrilla de Campezo-Montaña Alavesa
- RIOJA ALAVESA-Asociación de la Ruta del Vino de Rioja Alavesa
- VALLES ALAVESES-Cuadrilla de Añana
- VITORIA-Servicio de Congresos y Turismo
- CUADRILLA LLANADA ALAVESA-Salvatierra
- BILBAO-Bilbao Turismo
- BUSTURIALDEA-Urremendi
- ENKARTERRIALDE-Enkartur Turismo Encartaciones
- GORBEIALDE-Asociación de Desarrollo Rural Gorbeialde
- LEA ARTIBAI-Lea Artibai Garapen Agentzia
- URIBE-Asociación de Desarrollo Rural Jata Ondo
- BIDASOA-Bidasoa Aktiba
- DEBABARRENA-Debegesa
- DONOSTIA-San Sebastián Turismo
- DONOSTIALDEA-Behemendi
- GOIERRI-Goitur
- OARSOALDEA
- UROLA GARAIA-Agencia de Desarrollo de Urola Garaia (Ugassa)
- UROLA KOSTA
- Aena-Aeropuerto de Bilbao
- VIA-Vitoria International Airport Promotion Agency
- BILBAO AIR
- ORTZIBIA-Sdad. Promotora Aeropuerto de Hondarribia-San Sebastián

ANEXO 2: FUENTES DE INFORMACIÓN DOCUMENTALES

- Programa de Gobierno 2012-2016. Programa de 1000 días para afrontar 3 compromisos de País. Gobierno Vasco, X Legislatura. Marzo 2013
- Plan de actuación 2013-2016 del departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. Gobierno Vasco. 2013
- Seguimiento de las iniciativas del departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. 1.6 La industria turística, un sector emergente
- MoniTUR 2010. Monitor de competitividad relativa de las Comunidades Autónomas españolas. Julio 2011
- Estudio sobre la competitividad del Turismo en la Unión Europea, 2009
- Pla estratègic de turisme de Catalunya 2013-2016 I Directrius nacionals de turisme 2020
- Destination Norway. 2020 National Strategy for the tourism industry
- The National Strategy: Tourism Scotland 2020
- Programa Estratégico de Turismo del Principado de Asturias, 2013-2015.
- Plan Estratégico de Turismo de Barcelona, 2010-2015
- Ley 6/19994, de 16 de marzo, de ordenación del Turismo
- Euskal Kostalderen Turismo Gida-Plana. Plan Director de Turismo de la Costa Vasca, Noviembre 2010.
- Sistema de información del Idescat de Catalunya.
- Plan de Competitividad e Innovación del Turismo Vasco 2010-2013, Viceconsejería de Comercio y Turismo del Gobierno Vasco. Septiembre 2010.
- Informe preparatorio del Plan Estratégico de largo alcance de Turismo en la CAPV: Ámbito de ordenación, desarrollo territorial y competitividad
- XIII Reunión de Economía Mundial. Delimitación de la empresa turística desde diferentes enfoques de análisis de la economía del turismo. Universidad de Huelva. 2013
- Indicadores y análisis de competitividad local en el País Vasco. Servicio de publicaciones del Gobierno Vasco, 2007
- Pla de Marqueting Turístic de Catalunya 2013-2015. Agència Catalana de Turisme. Mayo 2013

- Panorama del Turismo Internacional 2030, Organización Mundial de Turismo. Edición 2013
- Plan Estratégico de CIC Tourgune 2013-2016
- Programa Científico CIC Tourgune 2013-2016
- Plan de Marketing Turístico de Euskadi, 2010-2013
- Hor Dago! Plana Euskadiko Turismo Marketina. Marketing Turístico de Euskadi 2009-2012

- Basquetour, Eustat, INE – Información estadística (identificada a lo largo del documento a pie de tablas y gráficos)

ANEXO 3: RELACIÓN DE TABLAS Y GRÁFICOS DEL ANÁLISIS DE LA OFERTA TURÍSTICA

RELACIÓN DE TABLAS

Tabla 1	Evolución del número de alojamientos turísticos según tipología. Euskadi 2000-2012	Pág.22
Tabla 2	Evolución del número de plazas turísticas según tipología. Euskadi 2000-2012	Pág.22
Tabla 3	Evolución del número de hoteles y plazas por territorio histórico y Euskadi. 2000-2012	Pág.24
Tabla 4	Evolución del número de alojamientos hoteleros según estrato. Euskadi 2000-2012	Pág.25
Tabla 5	Evolución del número de plazas hoteleras según estrato. Euskadi 2000-2012	Pág.25
Tabla 6	Establecimientos y plazas hoteleras según categoría. Euskadi 2011-2012	Pág.27
Tabla 7	Establecimientos y plazas hoteleras según categoría, territorios y total Euskadi. 2012	Pág.28
Tabla 8	Establecimientos hoteleros según categoría y estrato. 2012	Pág.29
Tabla 9	Plazas hoteleras diarias según categoría y estrato. 2012	Pág.30
Tabla 10	Evolución del número de alojamientos de turismo rural y plazas. 2000-2012	Pág.31
Tabla 11	Agroturismos por segmentos en Euskadi 2013	Pág.33
Tabla 12	Casas rurales por segmentos en Euskadi 2013	Pág.33
Tabla 13	Evolución del número de campings y plazas por territorio y CAPV 2000-2012	Pág.35
Tabla 14	Evolución del número de establecimientos hoteleros por Comunidades Autónomas	Pág.37
Tabla 15	Evolución del número de plazas hoteleras por Comunidades Autónomas	Pág.38
Tabla 16	Evolución del número de establecimientos de turismo rural por Comunidades Autónomas	Pág.39
Tabla 17	Evolución del número de plazas de turismo rural por Comunidades Autónomas	Pág.40
Tabla 18	Evolución del número de campings por Comunidades Autónomas	Pág.41
Tabla 19	Evolución del número de plazas de camping por Comunidades Autónomas	Pág.41
Tabla 20	Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros según territorio	Pág.42
Tabla 21	Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros según estrato	Pág.43
Tabla 22	Grado de ocupación 2012	Pág.43
Tabla 23	Grado de ocupación en establecimientos hoteleros según categoría. Euskadi 2011-2012	Pág.44

Tabla 24	Evolución del grado de ocupación en establecimientos de turismo rural según territorio	Pág.45
Tabla 25	Grado de ocupación en establecimientos hoteleros por Comunidades Autónomas	Pág.46
Tabla 26	Grado de ocupación en establecimientos de turismo rural por Comunidades Autónomas	Pág.47
Tabla 27	Grado de ocupación en campings por Comunidades Autónomas	Pág.48
Tabla 28	Número de establecimientos de la industria turística en Euskadi por territorio	Pág.52
Tabla 29	Empleo en establecimientos de la industria turística en Euskadi por territorio	Pág.52
Tabla 30	Establecimientos de la industria turística en Euskadi por grupos de actividades	Pág.53
Tabla 31	Empleo establecimientos de la industria turística en Euskadi por grupos de actividades	Pág.53
Tabla 32	Número de establecimientos de la industria turística en Euskadi por subactividades	Pág.54
Tabla 33	Empleo en establecimientos de la industria turística en Euskadi por actividades	Pág.55

RELACIÓN DE GRÁFICOS

Gráfico 1	Número de alojamientos turísticos según tipología. Euskadi 2012	Pág. 21
Gráfico 2	Número de plazas según tipología. Euskadi 2012	Pág. 21
Gráfico 3	Número de hoteles por territorio histórico. Euskadi 2012	Pág. 23
Gráfico 4	Número de plazas por territorio histórico. Euskadi 2012	Pág. 23
Gráfico 5	Evolución del número de hoteles por territorio histórico y Euskadi. 2000-2012	Pág. 24
Gráfico 6	Evolución del número de plazas por territorio histórico y Euskadi. 2000-2012	Pág. 24
Gráfico 7	Número de hoteles por estratos. Euskadi 2012	Pág. 25
Gráfico 8	Número de plazas por estratos. Euskadi 2012	Pág. 25
Gráfico 9	Evolución del número de hoteles por estratos. Euskadi 2000-2012	Pág. 26
Gráfico 10	Evolución del número de plazas por estratos. Euskadi 2000-2012	Pág. 26

Gráfico 11	Distribución de establecimientos hoteleros por municipios. 2013	Pág. 21
Gráfico 12	Distribución de plazas hoteleras por municipios. 2013	Pág. 21
Gráfico 13	Distribución del número de establecimientos de turismo rural por territorio. 2012	Pág. 32
Gráfico 14	Distribución del número de plazas de turismo rural por territorio. Euskadi 2012	Pág. 32
Gráfico 15	Evolución del número de establecimientos de turismo rural por territorio	Pág. 32
Gráfico 16	Evolución del número de plazas de turismo rural por territorio. 2000-2012	Pág. 32
Gráfico 17	Distribución de agroturismos por municipios 2013	Pág. 34
Gráfico 18	Distribución de plazas de agroturismos por municipios 2013	Pág. 34
Gráfico 19	Distribución de casas rurales por municipios 2013	Pág. 34
Gráfico 20	Distribución de plazas de casas rurales por municipios 2013	Pág. 34
Gráfico 21	Distribución del número de campings y plazas por territorio. Euskadi 2012	Pág. 35
Gráfico 22	Distribución del número de plazas por territorio. Euskadi 2012	Pág. 35
Gráfico 23	Distribución de campings por municipios. 2013	Pág. 36
Gráfico 24	Distribución de plazas de campings por municipios. 2013	Pág. 36
Gráfico 25	Evolución del grado de ocupación en establecimientos hoteleros según territorio	Pág. 42
Gráfico 26	Evolución del grado de ocupación establecimientos hoteleros según estrato	Pág. 43
Gráfico 27	Evolución del grado de ocupación en establecimientos de turismo rural según territorio	Pág.45